

**NIRAS**



# Socialrådgivere i Dagtilbud

Afsluttende evaluering

August 2012

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>01</b>	<b>Indledning</b>	<b>5</b>
1.1	De fem udviklingsprojekter	5
1.2	Ramme for evalueringen	7
1.2.1	Evaluering af indsatsen	7
1.2.2	Evaluering af indsatsens implementering	7
1.2.3	Evaluering af resultater	9
1.3	Valg af tilgang til evaluering og processtøtte	9
1.3.1	Dataindsamling og metode	9
1.3.2	Læsevejledning	11
<b>02</b>	<b>Konklusioner og anbefalinger</b>	<b>12</b>
2.1	Konklusioner på tværs af kommuner og indsatsområder	12
2.1.1	Virkning på lang sigt – Tidligere indsats på tværs af dagtilbuddene	13
2.1.2	Virkninger på mellemlang sigt – Bedre tværfaglig dialog og brug af redskaber og metoder	14
2.1.3	Umiddelbare resultater – Vidensdeling og første skridt mod et fælles sprog	15
2.1.4	Output – Fokus på tværfagligt samarbejde, men få forældrerettede initiativer	16
2.2	Anbefalinger	17
<b>03</b>	<b>Rammer, indsatser og metoder</b>	<b>19</b>
3.1	Rammer for indsatsen	19
3.1.1	Parallelle initiativer inden for området	19
3.1.2	Organisering og ledelse	20
3.1.3	Interesser og kulturer	21

---

3.1.4	Ressourcer	21
3.2	Indsatser	22
3.2.1	Forældrerettet indsats	22
3.2.2	Indsats centreret omkring enkelte børn og familier	24
3.2.3	Bred tværfaglig indsats	25
3.3	Metoder	27
3.3.1	Måleredskaber til vurdering af behov for særlig støtte	28
3.3.2	Vækstmodellen	29
3.3.3	Signs of Safety	29
3.3.4	Samarbejdsmodeller og -fora	29
3.3.5	Eksempel på model for opsporing og handling i Frederikshavn	30
<b>04</b>	<b>Resultater og virkende mekanismer</b>	<b>31</b>
4.1	Projektets programteori	31
4.2	Forældrerettet indsats	33
4.3	Tværfaglig indsats centreret om enkelte børn og familier	39
4.4	Bred tværfaglig indsats	43
4.5	Forhold der hæmmer eller fremmer resultaterne	46
4.6	Forankring og implementering	47
<b>05</b>	<b>Handlingsanvisning til kommuner</b>	<b>49</b>
5.1	Sådan kommer man godt i gang med arbejdet	49
5.1.1	Organisering og styring	49
5.1.2	Socialrådgiverne	51
5.1.3	Pædagogerne	52
5.1.4	Individuel og organisatorisk læring	53
5.2	Tilrettelæggelse af arbejdet i dagtilbuddet	54
5.3	Konkrete arbejdsmetoder og redskaber	56

---

5.4	Huskeliste	62
<b>06</b>	<b>Bilag I: Beskrivelse af metode</b>	<b>63</b>
6.1	Valg af undersøgelsesdesign	63
6.2	Undersøgelsens datagrundlag	64
6.2.1	Statusrapporter	65
6.2.2	Fokusgruppeinterview	66
6.2.3	Observation	66
6.3	Personlige og telefoniske interview	66
6.3.1	Monitorering	66
6.4	Samlet vurdering af undersøgelsens data og metode	69
<b>07</b>	<b>Bilag II: Tabeller og figurer fra monitorering</b>	<b>71</b>
7.1	Frekvenstabeller fra startmåling	71
7.2	Indsats, output og resultater gennem hele registreringsforløbet	75
7.3	Indsats, output og resultater fordelt på projektets faser	79
7.4	Udvikling i de enkelte forløb	84
7.4.1	Enighed om barnets problematik	85
7.4.2	Grad af forældreinddragelse i indsatsen/ forældrenes indstilling til samarbejdet	86
7.4.3	Grad af sammenhæng i indsatsen over for barnet, mellem...	88
<b>08</b>	<b>Bilag III: De fem udviklingskommuner</b>	<b>90</b>
<b>09</b>	<b>Bilag IV: Eksempler på pjecer til processtøtte</b>	<b>96</b>

---

# 01

## Indledning

NIRAS har i samarbejde med lektor ved DPU, Bente Jensen, og proceskonsulent Hanne Baandrup gennemført evalueringen og ydet løbende processtøtte i forbindelse med projekt Socialrådgiver i Dagtilbud. Det overordnede formål med projektet – der har strakt sig over perioden august 2010 til juni 2012 – har været at fremme en tidlig opsporing og indsats i forhold til udsatte børn. Projektet skal ses i lyset af ofte sene eller manglende underretninger fra det pædagogiske personale i dagtilbuddene. Formålet var derfor mere konkret at styrke samarbejdet mellem dagtilbud og sociale myndigheder ved at øge kendskabet til hinandens fagområder og handlemuligheder.

Projektet er en del af Kvalitetsreformen, men kan også ses i tråd med Barnets Reform, der med bl.a. lovændringer om udveksling af personfølsomme oplysninger og en præcisering af underretningspligten sigter mod at styrke en tidlig, helhedsorienteret og ikke mindst tværfaglig indsats over for udsatte børn og unge. Projektet kan endvidere ses som et udtryk for den bevægelse, der er sket i indsatsen over for udsatte børn, hvor der fokuseres mere på barnets opvækstbetingelser – i form af risikofaktorer i familien og miljøet i bredere forstand – end på det enkelte barns individuelle problemer. Derfor rettes indsatser i stigende grad mod pædagogikken og det pædagogiske personale i institutionen, ligesom der arbejdes med forældreorienterede indsatser frem for indsatser rettet mod det enkelte barn alene. Projektet ligger i forlængelse heraf med bl.a. socialrådgiverens deltagelse i personalemøder og forældremøder samt rådgivning og sparring af personale og forældre med henblik på at løse problemer, inden de vokser sig store.

NIRAS' opgave og rolle i forbindelse med projektet har været både at give relevant processtøtte til projektets kommuner og sikre en løbende dokumentation og evaluering af projekternes aktiviteter og deres resultater. Det samlede projekt har været designet således, at evaluerings- og processtøtteaktiviteter er integreret i projektforsløbet med udgangspunkt i en programteori, der udtrykker hvert projekts forventninger til sammenhænge mellem konkrete aktiviteter og resultater. Programteorien giver således et indblik i, hvad hvert projekt ønsker at gennemføre, og hvad de forventer at opnå med det, og den udgør derfor et væsentligt styringsredskab for projekterne, lige som den udgør referencerammen for, hvad projekternes opnåede resultater skal vurderes op imod.

### 1.1 De fem udviklingsprojekter

Nitten daginstitutioner fordelt på fem kommuner – Faaborg-Midtfyn, Frederikshavn, Kolding, Mariagerfjord og Odense – har deltaget i projekt Socialrådgiver i Dagtilbud, og hver kommune har udvalgt daginstitutioner til at deltage i projektet, hvor andelen af udsatte børn og familier var højere end gennemsnittet for kommunen. Kriterierne for udsathed er i enkelte kommuner defineret ud fra deres arbejde med redskaber som Børnelinealen og Børnelinjen, men det i andre kommuner er defineret ud fra de socioøkonomiske forhold, der gør sig gældende i daginstitutionernes naturlige optageområde.

Målgruppen for projektet er i kommunernes opdrag defineret som "udsatte børn og deres familier", men da afsættet for projektet er baseret på det kontekstuelle risikofaktorsyn, vil evalueringen i højere grad se forældrene som den direkte målgruppe end det enkelte barn. Dertil kommer, at såvel socialrådgiverne som

det pædagogiske personale i daginstitutionerne må siges at være en del af projektets direkte målgruppe, da projektets resultater i høj grad forventes at blive nået gennem en opkvalificering af det tværfaglige arbejde.

Udgangspunktet for projektet er etableringen af en socialrådgiverfunktion i de udvalgte daginstitutionerne, men det har ikke fra Socialstyrelsens side været et krav, at det skulle ske efter en fast defineret model. Det har heller ikke været et krav, at kommunerne skulle godtgøre for det pædagogiske personales deltagelse i projektet – selv om flere har gjort det – men kommunerne har modtaget støtte til at frikøbe en eller flere socialrådgivere til at have en rådgivende funktion i de udvalgte daginstitutioner.

Skemaet nedenfor giver et overblik over de fem kommuner, og hvordan de har organiseret sig – både i forhold til de involverede daginstitutioner og socialrådgivere. Skemaet er lavet med udgangspunkt i kommunernes egen projektansøgning til Socialstyrelsen. En mere detaljeret oversigt kan ses i bilagsmaterialet i kapitel 08, hvor den enkelte kommunes afgrænsning af målgruppen også beskrives.

**Tablet 1-1: Oversigt over de fem kommuners brug af socialrådgivere**

Projekt-kommune	Antal institutioner	Antal socialrådgivere	Socialrådgivernes funktion	Ressourcer
<b>Mariagerfjord</b>	5 daginstitutioner	5 socialrådgivere har ansvaret for hver sin institution	Arbejder i eget distrikt – myndighed og rådgivende	Ca. 3 timer hver fjortende dag i hver institution (+ administrativ tid)
<b>Kolding</b>	4 daginstitutioner:	4 socialrådgivere, der samarbejder to og to om to institutioner	Arbejder i eget distrikt – myndighed og rådgivende	Ca. 4 timer om ugen i hver institution (+ administrativ tid)
<b>Frederikshavn</b>	3 daginstitutioner:	3 socialrådgivere der hver har ansvaret for en institution	Rådgivende	Ca. 8 timer om ugen i hver institution
<b>Faaborg-Midtfyn</b>	3 daginstitutioner	1 socialrådgiver der har ansvaret for alle institutioner	Rådgivende	Ca. 5 timer om ugen i hver institution (+ administrativ tid)
<b>Odense</b>	4 daginstitutioner	1 socialrådgiver der har ansvaret for alle institutioner	Rådgivende	37 timer om ugen til fordeling mellem institutionerne (inkl. administrativ tid)

## 1.2 Ramme for evalueringen

Det kontekstuelle risikofaktorsyn, som nævnt ovenfor, betyder, at NIRAS i evalueringen overordnet set har prioriteret at belyse virkende mekanismer og resultater på **indsats- og interaktionsniveau** mere end resultater og effekter på børneniveau (individniveau). Fokus i evalueringen har derfor især været på kompetenceudvikling af det pædagogiske personale i forhold til at opspore udsatte børn, forældrenes og personalets aktive rolle i samspillet om de udsatte børn i daginstitutionen, gensidigt kendskab til og viden om socialfaglige og pædagogiske grundsyn samt handlemuligheder, herunder fælles sprog mellem socialrådgiver og pædagoger. Antagelsen er, at disse komponenter i indsatsen i sidste ende medvirker til at sikre børn en bedre trivsel ved at forebygge behovet for mere indgribende foranstaltninger.

### 1.2.1 Evaluering af indsatsen

Ved indsats forstås i projektet den målrettede indsats, som kommunerne tager i anvendelse ved inddragelse af socialrådgivere i dagtilbuddenes arbejde, herunder rådgivning af såvel personale som udvalgte forældre. Evalueringen af indsatsen bygger på forskningsbaseret viden om, hvad der virker, og hvad der evt. modvirker eller modarbejder indsatsers effekter<sup>1</sup>. Det betyder, at der ikke alene i den eksterne evaluering, men også i den processtøtte, der er givet til dagtilbuddene, har ligget et 'empowerment perspektiv' på alle niveauer, som indebærer, at 1) det er det enkelte barns ressourcer, der er i centrum for indsatsen 2) inklusion i børnegruppen i dagtilbuddet er en væsentlig del af indsatsen 3) det pædagogiske personale inddrages i indsatsen på lige fod med 'udefrakommende eksperter' 4) forældrene inddrages i indsatsen.

### 1.2.2 Evaluering af indsatsens implementering

I evalueringen af indsatsens implementering afdækkes, hvilke rammebetingelser som har haft en betydning for, hvorvidt det er lykket at implementere projekterne og omsætte forventningerne til konkrete resultater. Inspirationen til afdækningen af rammebetingelser kommer dels fra Winter & Nielsens (2008) teoretiske implementeringsmodel, der bl.a. beskriver hvilke faktorer, der synes at have betydning, når indsats skal implementeres. Og dels fra HPA-forskningsprojektet (2009), der med empiriske eksempler beskriver implementeringsfaktorer i forbindelse med udviklingen af handlekompetencer i pædagogisk arbejde med

---

<sup>1</sup> Se bl.a. Ploug (2007). Socialt udsatte børn – Identifikation, viden og handlemuligheder i daginstitutioner. København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velværd; Jensen et al. (2009). Handlekompetencer i pædagogisk arbejde med socialt udsatte børn og unge - indsats og effekt. Aarhus: Danmarks Pædagogiske Universitetsskole.

socialt udsatte børn<sup>2</sup>. Nedenfor beskrives, hvilke implementeringsfaktorer der har været fokus på i evalueringen af projekt Socialrådgiver i Dagtilbud.

Parallelle tendenser i tiden. Projekt Socialrådgivere i Dagtilbud foregår ikke som et forsøg isoleret fra alt, hvad der ellers rører sig på dagtilbudsområdet og det sociale område. Det må forventes at have en betydning, at intentionerne i Barnets Reform i højere og højere grad bliver omsat til handling, og at der laves forskningsprojekter inden for daginstitutionsområdet, hvor man bl.a. har fokus på at uddanne medarbejdere til at arbejde systematisk og med et ressourcefokus<sup>3</sup>. Det kan desuden have en betydning, at der også på andre velfærdsområder er kommet en øget opmærksomhed på at arbejde med fremskudt rådgivning og sagsbehandling, hvor myndighedsrådgivere placeres tættere på borgerne på fx skoler, i socialpsykiatrien og i udsatte boligområder.

Organisering og ledelse. Ledelse er et centralt omdrejningspunkt, der kan påvirke på såvel det organisatoriske som på det individuelle niveau. Ledelse af indsatsen på institutionsniveau kan være en nøgelfaktor for succesfuld implementering af interventionen, da det bl.a. kan understøtte fælles læringsprocesser og sikre åbenhed over for læring og nytænkning. Derudover kan organisationskulturen præge medarbejdernes adfærd. Der er fx tale om grundlæggende meget forskellige kulturer i socialforvaltningen og dagtilbuddene.

Kulturer og interesser. Mange interesser kan være i spil og påvirke projektets implementering. Fx substantielle interesser (en holdning præget af den faglighed, der er dominerende i institutionen eller familieafdelingen), institutionelle interesser (institutionens mål for overlevelse) og individuelle interesser (bagvedliggende motiver i at ville deltage eller ikke deltage i projektet). Implementeringsprocessen kræver forskellige aktører og organisationer på tværs af sektorer, hvorfor implementeringsprocesser kan være konfliktfyldte.

---

<sup>2</sup> Winter & Nielsen (2008). Implementering af politik. Aarhus: Systime Academic; Kap. 4 i Jensen et al. (2009). Handlekompetencer i pædagogisk arbejde med socialt udsatte børn og unge - indsats og effekt. Aarhus: Danmarks Pædagogiske Universitetsskole

<sup>3</sup> Fx FKO-projektet (Faglige Kvalitetsoplysninger) i 2010, der er gennemført af DPU for Finansministeriet, og som afprøver HPA-måleredskabet. Samt VIDA-projektet (Vidensbaseret indsats over for udsatte børn i dagtilbud), der gennemføres af DPU for Ministeriet for Børn og Undervisning. Se mere på [www.dpu.dk/forskning/forskningsprogrammer/ol/](http://www.dpu.dk/forskning/forskningsprogrammer/ol/)



Ressourcer. Ressourcer kan betragtes som enten udefrakommende (fx tilført økonomisk råderum, politisk opbakning) eller som indre ressourcer (fx faglig kapacitet hos medarbejdere og fællesskabets faglige ressourcer). Manglende ressourcer kan påvirke de involveredes evne til at implementere projektet, og det kan medføre konflikter i den løbende prioritering af de knappe ressourcer.

### 1.2.3 Evaluering af resultater

Overordnet evalueres på indsatsens resultater først og fremmest ved at vurdere, hvordan samspillet mellem aktører udvikles gennem forløbet, og om kvalitetsforøgelsen opleves af alle aktører. I evalueringen skelnes mellem forskellige typer resultater af indsatsen – mere langsigtede effekter målt på børneniveau, der kun vanskeligt lade sig måle så hurtigt efter den iværksatte indsats, og mere kortsigtede resultater målt på indsats og interaktionsniveau. Egentlige effektmålinger på børns trivsel indgår altså ikke i evalueringen af projektet, men resultater, hvad angår indsatsens tilrettelæggelse og implementering, beskrives.

## 1.3 Valg af tilgang til evaluering og processtøtte

I såvel evalueringen som i den løbende processtøtte er der taget afsæt i de elementer, der indgår i en virkningsevalueringstilgang. Med dette valg af evalueringsteoretisk tilgang er det centrale spørgsmål for indsatsen: Hvad virker, for hvem, hvornår og under hvilke betingelser? Det spørgsmål søges der svar på ved at opstille og i evalueringen at afprøve en programteori, der kan defineres som antagelser om årsager og virkninger. Helt forsimplet, udtrykker en programteori, hvad man forventer det medfører af resultater i forhold til fx forældresamarbejde, tværfaglig vidensdeling og tidligere opsporing, hvis man placerer en socialrådgiver i en daginstitution fem timer om ugen. Disse antagelser om sammenhænge mellem indsats og resultater kan være begrundet i teori eller praksisviden og ligger implicit i alle fem udviklingskommuners projektbeskrivelser. Men ved at arbejde med en programteori, kan man mere systematisk ekspliciterer disse forventninger til gavn for såvel projektudviklingen som evalueringen.

Alle fem kommuner har således på et indledende kick off-seminar opstillet deres egen programteori, som de kunne have som styringsredskab for projektperioden. Som hjælp til dette arbejde havde NIRAS med afsæt i projekternes projektansøgning udarbejdet et eksempel på en tværgående programteori for det samlede projekt. Det er også denne tværgående programteori, som afprøves i den tværgående evaluering af projekt Socialrådgiver i Dagtilbud. De fem udviklingsprojekter har også været involveret i opstillingen af de helt konkrete indikatorer, de skulle måles på. Indikatorerne er udledt direkte af programteorien og viser, hvordan et forventet resultat helt konkret vil skulle komme til udtryk i fx vurderingen af samarbejdet mellem pædagogisk personale og socialrådgiver eller i vurderingen af omfanget af forældreinddragelse.

### 1.3.1 Dataindsamling og metode

De enkelte dataindsamlingsaktiviteter i evalueringsdesignet er valgt ud fra ambitionen om både at kunne afdække, om de fem udviklingsprojekter har ført til tidligere opsporing af udsatte børn, og om der er sket en styrkelse af samarbejdet mellem dagtilbud og sociale myndigheder. De underliggende undersøgelsesspørgsmål belyses med forskellige metoder og ud fra forskellige perspektiver. Således inddrages både kvalitative og kvantitative metoder, hvorfor den tværgående evaluering både kan indfri ambitionerne om at opsamle og dokumentere læring og erfaringer fra projektkommunerne og samtidig vurdere i hvilken grad, indsatsen har de ønskede resultater.

Nedenstående tabel viser en oversigt over informanter, der har bidraget til evalueringen, og de evalueringsaktiviteter, der er gået forud for denne slutrapport.

**Tabel 1-2: Oversigt over metoder og datakilder**

		Projektledere og fagchefer	Dagtilbudsledere	Pædagoger	Socialrådgivere	Forældre
Statusrapporter		X				
Kvalitative metoder	Fokusgruppeinterview	X	X	X	X	
	Personlige / telefoniske interview					X
	Observation af møde	X	X	X	X	
Kvantitative metoder	Monitorering på individniveau				X	

Som ovenstående tabel viser, er der tale om flere metoder til indsamling af data. Endvidere er spørgsmålene tilpasset de respektive målgrupper, så hver målgruppe kun besvarer spørgsmål, der er relevante for den pågældende gruppe. Ud over de ovennævnte kilder er der indledningsvist foretaget desk research på diverse skriftligt materiale (projektbeskrivelser, aktuelle forskningsresultater mv.).

Selvevalueringerne – i form af kvalitative statusrapporter – er gennemført halvårligt, mens der for hvert projekt er der gennemført to-dages casebesøg to gange i projektperioden – hhv. umiddelbart efter projektets opstart og umiddelbart inden projektets afslutning. Monitoreringen af udviklingen for de børn/familier, der har været omdrejningspunkt for den løbende tværfaglige dialog og sparring mellem rådgiver og pædagogisk personale, er gennemført i perioden februar 2011 til maj 2012. Alle kommuner

undtagen Mariagerfjord Kommune har deltaget i den del af evalueringen<sup>4</sup>. Der er i alt foretaget registreringer for 226 børn/familier med op til seks (kvartalsvise) målepunkter pr. barn. For en nærmere beskrivelse af metoder og overvejelser bag evalueringsdesignet henvises til metodekapitlet i bilagsmaterialet (kapitel 06).

### 1.3.2 Læsevejledning

Rapporten består – foruden indledning, konklusioner og anbefalinger – af to dele: 1) Vurdering af indsats, metoder og resultater i forhold til programteori og 2) Inspiration til kommunerne. Da de to dele til dels er rettet mod to forskellige målgrupper, er de skrevet, så de kan læses uafhængigt af hinanden. Det betyder til gengæld også, at for den læser, der vælger at læse hele rapporten, vil der være visse gentagelser.

Den første del af rapporten giver en gennemgang af projekternes indsats, rammer for indsatsen (implementeringsfaktorer), resultater samt virkende mekanismer. Dernæst følger en vurdering af hvilke faktorer, der hhv. hæmmer og fremmer opnåelsen af projektets resultater, samt en beskrivelse af, hvordan indsatsen i de fem udviklingskommuner ser ud til at blive forankret. Dette beskrives i kapitlerne 03 og 04.

Den anden del giver en handlingsanvisning målrettet kommuner, der ønsker at sætte lignende initiativer i gang, og rummer dels en guide til, hvordan man kommer godt i gang med arbejdet, og hvordan man kan tilrettelægge arbejdet i dagtilbuddet, så man udnytter det tværfaglige potentiale, dels en række konkrete eksempler på arbejdsmetoder og redskaber, som fungerer i praksis. Inspirationen til kommunerne finder man i kapitel 05.

Sidst i rapporten er evalueringens bilagsmateriale. Kapitel 06 beskriver det valgte evalueringsdesign og de enkelte dataindsamlingsaktiviteter i et metodekapitel, hvor overvejelser om undersøgelsens validitet og reliabilitet også fremgår. Kapitel 07 rummer samtlige frekvenser og udvalgte krydstabeller fra den kvantitative monitoreringsundersøgelse, som fire af kommunerne har bidraget til. Kapitel 08 indeholder en mere detaljeret beskrivelse af de fem kommunale udviklingsprojekter.

---

<sup>4</sup> Mariagerfjord Kommune har i deres projekt udelukkende haft fokus på opbygning og kvalificering af de brede tværfaglige samarbejdsrelationer, hvorfor de ikke har ønsket at deltage i monitoreringsundersøgelsen, hvor udviklingen i samarbejdsrelationer mv. følges over tid på enkeltstatsniveau.

# 02

## Konklusioner og anbefalinger

I dette kapitel beskrives rapportens overordnede konklusioner på de resultater og erfaringer, der er fremkommet i evalueringen af projekt Socialrådgiver i Dagtilbud.

Indledningsvist ser vi på projektets resultater helt overordnet og på tværs af kommuner og indsatsområder. Herefter opsummeres konklusionerne, så de følger evalueringens opbygning baseret på projektets programteori, således at virkninger, resultater og output opsummeres. Gennemgangen af konklusionerne munder ud i en række fremadrettede anbefalinger til, hvordan man med udgangspunkt i de fem udviklingsprojekters erfaringer fremadrettet kan kvalificere det tværfaglige arbejde mellem socialrådgivere og det pædagogiske personale i dagtilbud samt den tidligere opsporing og indsats for udsatte børn.

### 2.1 Konklusioner på tværs af kommuner og indsatsområder

Udgangspunktet for projekt Socialrådgiver i Dagtilbud har været at styrke samarbejdet mellem dagtilbud og sociale myndigheder og på den måde at fremme en tidlig opsporing og indsats for udsatte børn, og konklusionen er entydig: Det nytter at inddrage socialrådgivere i arbejdet med udsatte børn og deres familier ude i daginstitutionerne!

- Gennem projektperioden er de tværfaglige samarbejdsrelationer blevet opgraderet, og resultaterne fra projektets monitoreringsundersøgelse, hvor mere end 200 børn er fulgt, viser, at det tættere samarbejde har resulteret i, at børnene i dag er yngre, når der tages et initiativ til dialog og handling. Det pædagogiske personale er gennem samarbejde med socialrådgiverne blevet bestyrket i vurderingen af de tegn på mistrivsel eller udsathed hos børn, som de ser, og lige så vigtigt hvornår og hvordan, der skal handles på disse tegn.
- I forlængelse af ovenstående viser evalueringen, at det pædagogiske personale gennem sparring og videndeling med socialrådgiverne er blevet skarpere og mere præcise i forhold til at udarbejde en underretning på et barn – en kompetence der betyder en mere sammenhængende indsats mellem dagtilbud og myndighed, samt en lettere sagsgang. Det er ingen systematisk opgørelse over udviklingen i antallet af underretninger i de involverede daginstitutioner, men det vurderes af de fleste pædagogiske ledere som værende let stigende i projektperioden, om end mange bekymringsager først bliver håndteret på dialogmøder mellem myndighedsrådgiver, pædagogisk personale og forældre.
- Evalueringen viser, at forældrene inddrages tidligere i forløbet end ved projektets start. En række af de indsatser, der iværksættes i daginstitutionerne, er af almen pædagogisk karakter, og handler om, hvordan forældre og pædagogisk personale i samarbejde kan støtte op omkring barnet. Dette vil sandsynligvis på sigt betyde en mindre indgribende indsats, men her kan ikke drages håndfaste konklusioner endnu, og fokus har da også først og fremmest været at få den rette og den hurtige indsats.

- I fire ud af fem tilfælde, hvor socialrådgivere og pædagoger har sparret om en konkret sag, har forældresamarbejde været et tema, og det vurderes, at det pædagogiske personale på tværs af projektkommuner er blevet klædt meget bedre på til dialogen med forældrene. Forældresamarbejdet er i flere daginstitutioner styrket gennem brugen af involverende og ressourcefokuserende redskaber og metoder. Evalueringen har i forlængelse af dette underbygget, at det pædagogiske personale er indgangen til forældresamarbejdet. Det er gennem pædagogernes gode kontakt med forældrene – baseret på længerevarende relationsarbejde - at socialrådgiverkan understøtte forældrene og familierne. Socialrådgivernes bidrag vil som oftest være indirekte gennem den regelmæssige sparring og videndeling med det pædagogiske personale. Evalueringen har vist, at socialrådgiverne udvider pædagogernes handlingsfelt ved at supplere med viden om kommunens øvrige støttetilbud til udsatte familier.
- Evalueringen viser, at man med fordel kan anvende metoder og redskaber i det tværfaglige samarbejde mellem socialrådgivere og pædagogisk personale. Systematikken og den fælles referenceramme skaber lettere et fælles sprog, der kan bygge bro mellem fagligheder, idet dialogen bliver konkret omkring det enkelte barn og den enkelte familie. I flere kommunerne vurderes det, at man først for alvor nåede hinanden, og fik gensidig gavn af hinandens fagligheder, da man begyndte at udgangspunkt i konkrete redskaber som Børnelinealen, Kompetencehjulet mv. i den tværfaglige dialog.
- På institutionsniveau har man gennem projektperioden fået understreget vigtigheden af en klar forventningsafstemning og rollefordeling i organiseringen af samarbejdet med socialrådgiveren. Evalueringen har vist, at lederens rolle er afgørende for, at potentialet i det tværfaglige samarbejde bliver forløst. Jo klarere rammer og roller, jo nemmere kommer medarbejdere i arbejdstøjet og får glæde af hinandens kompetencer.
- Endelig er det en erfaring, at det ikke er nemt. Det kræver en god projektorganisering og klare mål, der hele vejen igennem støttes af både institutions- og projektledelsen. Vejen til succes lettes, hvis man sørger for at involvere medarbejderne og meget gerne lader erfarne socialrådgivere, der selv har lyst, være dem, der betræder de nye stier.

Nedenfor gives en mere detaljeret gennemgang af evalueringens konklusioner med udgangspunkt i de forventede sammenhænge mellem indsats og resultater, som de er opstillet i projektets programteori.

#### 2.1.1 Virkning på lang sigt – Tidligere indsats på tværs af dagtilbuddene

- Dialog skaber tidligere indsats
- Skærpet bevidsthed om brug af metoder giver handlemuligheder
- Samarbejdskultur giver kontinuitet og kvalitet

Evalueringen viser, at der gennem projektperioden er sket en udvikling, der indebærer, at dialogen mellem rådgiver og pædagoger omkring konkrete sager bliver taget tidligere. Ved projektets start var børnene, der blev sparret omkring, i gennemsnit ca. fire år og fire måneder, mens de ved projektets afslutning i gennemsnit var tre år og otte måneder, hvilket jo er en god indikation af, at der sker en tidligere indsats. Resultatet stammer fra evalueringens monitoreringsundersøgelse, hvor mere end 200 børn fra fire ud af fem projektkommuner er fulgt gennem projektperioden. Resultatet bekræftes af de kvalitative udsagn, der er indhentet, hvor såvel pædagogisk personale som socialrådgivere oplever, at der er kommet større opmærksomhed på at handle tidligere på de tegn på udsathed, man ser. Det er i høj grad dialogen med rådgiverne, som har skærpet forståelsen for, hvornår – og hvordan – der skal handles, og man er blevet mere bevidst om de anvendelige redskaber og tilbud, der eksisterer i forvejen.

Evalueringen kan ikke på nuværende tidspunkt dokumentere, hvorvidt der er sket ændringer i behovet for indgribende foranstaltninger, men både socialrådgivere og pædagogisk personale er fortrøstningsfulde, da man mener, at man gennem projektet har bidraget til at skabe nogle rammer, som på sigt vil muliggøre det. I første omgang vurderes målet ikke at være en mindre, men en bedre og mere rettidig brug af foranstaltninger.

Der er blandt alle involverede i de fem projektkommuner enighed om, at det er for tidligt at give en entydig vurdering af virkningerne af projektet, men ved projektets afslutning har tre ud af de fem kommuner undersøgt muligheden for at videreføre eller udbrede arbejdet. Fokus i projektet har mere end noget andet været at udvikle en samarbejdskultur, som alle forventer på sigt vil medføre en større kvalitet og kontinuitet i indsatsen, men som endnu ikke har udmøntet sig direkte i fx et reduceret behov for indgribende foranstaltninger.

#### 2.1.2 Virkninger på mellemlang sigt – Bedre tværfaglig dialog og brug af redskaber og metoder

- Større forståelse faggrupperne imellem
- Større enighed om konkrete sager
- Tidligere forældreinddragelse
- Tydeligere ressourcefokus i forhold til barn og forældre
- Bedre dialog mellem dagtilbud og forvaltning

Evalueringen viser, at de involverede faggruppers handlekompetencer – dvs. deres evne til at agere og handle på den viden, de har fået – samlet set har gennemgået en positiv udvikling. Dialogen mellem socialrådgivere og pædagogisk personale er udviklet gennem projektperioden, og selv om der stadig er potentiale for yderligere forbedringer, så viser evalueringens kvalitative udsagn, at der er opnået en betydeligt større forståelse for hinanden. Monitoreringsundersøgelsen viser også, at der i langt de fleste tilfælde er kommet endnu større enighed om de konkrete sager mellem rådgivere og pædagogisk personale.

Der er gennem projektet kommet et mere tydeligt fokus på, at forældre inddrages tidligere i forløbet, og bl.a. gennem brug af redskaber/metoder som Signs of Safety og Vækstmodellen har man involveret

forældre i en proces, hvor barnets og familiens ressourcer anerkendes, og hvor man i fællesskab ser på handlemuligheder i et fremadrettet perspektiv. Erfaringerne viser, at det pædagogiske personale er blevet mere trygge ved at handle på det, de ser, i stedet for at samle bekymringer til bunke. Muligheden for at tage en uformel og hurtig snak med en socialrådgiver kan give nye perspektiver på en sag, og der kan være opnået en større viden om mindre indgribende tilbud, så handling ikke nødvendigvis er ensbetydende med en underretning.

Evalueringen viser også tegn på, at der flere steder er kommet en bedre dialog mellem dagtilbud og forvaltning. En af forklaringerne på det kan være det fokus på udvikling og kvalificering af det fælles sprog, flere af projekterne har haft. Som et led i den indsats har socialrådgiverne fx sparret med det pædagogiske personale om udformning af underretninger, så budskabet forstås på samme måde i myndighedsafdelingen, som det var intentionen fra dagtilbuddets side. Det skal dog understreges, at der på dette punkt stadig er et vist forbedringspotentiale i flere kommuner, da det kun i få tilfælde er lykkedes for alvor at udbrede et reelt kendskab til projektets nye tiltag til hele rådgivergruppen. Dette skyldes bl.a., at man i de kommuner kun i begrænset omfang har haft succes med en bred forankring af projektet i det organisatoriske setup.

### 2.1.3 Umiddelbare resultater – Vidensdeling og første skridt mod et fælles sprog

- Ejerskab og ledelse skaber grundlag for videndeling
- Rammer og tydelig rollefordeling giver mulighed for fælles refleksion
- Metodisk afsæt og systematik giver fælles sprog og handling
- Tværfagligt samarbejde giver øget forældreinddragelse

Evalueringen har vist, at socialrådgivere og pædagogisk personale gennem projektperioden har fået opbygget et stærkere tværfagligt samarbejde. Det har dog været afgørende for at nå disse resultater, at der blev sat nogle rammer for samarbejdet, som muliggjorde dialog og fælles faglig refleksion. God ledelse – i form af klar kommunikation, fastlæggelse af entydig rollefordeling og opfølgning på indsats og mål – har vist sig som den måske vigtigste implementeringsfaktor. Derudover har det været en betydelig udfordring i flere projekter, at man fra starten ikke havde det fornødne ejerskab hos det pædagogiske personale og enkelte af socialrådgiverne, da man havde tænkt inddragelsen for smal i projektets opstartsfasen. Alligevel er det altså i næsten alle projekter lykkedes at nå dertil, hvor socialrådgivere og pædagogisk personale vurderer, at projektet – i forhold til det tværfaglige samarbejde – har været en succes, fordi man har fået en bedre fornemmelse af hinandens arbejdsgange, faglige afsæt og de områder, hvor man kan supplere hinanden.

Projektet har også givet nogle nye dimensioner til den viden og de kompetencer, der ligger i dagtilbuddene. Gennem brug af fx redskaber som Børnelinealen, Børnelinjen og Kompetencehjulet – men også gennem almindelige faglig dialog og sparring – er der kommet en større bevidsthed om, hvornår der skal handles på en bekymring, og hvordan der skal handles. Videndelingen og erfaringsudvekslingen i projektet kan tage mange former, men det synes som om, det falder lettest for de to faggrupper, når der er et metodisk afsæt i overvejelserne om de konkrete sager, og hvor tilgangen dermed bliver mere systematisk. Erfaringen fra

flere projekter er i hvert fald, at denne tilgang har været det største i retning af udviklingen af et fælles sprog.

De umiddelbare resultater – hvad angår den forældrerettede indsats – viser, at der gennem projektet er sket en stigning i såvel niveauet af forældreinddragelse som i den faglige vurdering af forældrenes indstilling til dette samarbejde. Pædagogisk personale i flere dagtilbud giver udtryk for, at de er blevet bedre til hurtigere at vende konkrete bekymringer med forældrene, hvilket i de fleste tilfælde afstedkommer en positiv reaktion fra forældrene, der føler sig inddraget og hørt.

#### 2.1.4 Output – Fokus på tværfagligt samarbejde, men få forældrerettede initiativer

- Forældrenes tillid til rådgiverne går gennem pædagogerne
- Forældreinddragelse er hovedtemaet i det tværfaglige samarbejde
- Størst udbytte af samarbejde/sparring, hvor ramme og metode er fast

Fra projektets indledning var alle kommuner opmærksomme på, at projektet havde flere relevante målgrupper. Udsatte familier i de involverede dagtilbud var naturligvis en af dem, men også de to faggrupper – pædagoger og socialrådgivere – var genstand for indsatsen. Evalueringen viser, at de direkte forældrerettede initiativer gennem projektperioden ikke har haft lige så stor vægt, som det i de fleste projekter oprindeligt var tanken. Det kan der være flere årsager til. Dels har man oplevet, at en forudsætning for en styrkelse af den forældrerettede indsats var, at rådgiverne og det pædagogiske personale har opbygget en god relation, dels har man oplevet, at mange forældre har manglet ressourcer til at benytte sig af rådgivningsmuligheden eller er betænkelige ved det af frygt for, om det får konsekvenser for deres egen sag. Erfaringerne viser, at det pædagogiske personale har en nøglerolle i bestræbelserne på at få forældrene til at modtage rådgivning, da forældrenes tillid til pædagogerne – opbygget gennem lang tids relationsarbejde i dagtilbuddene – skal overføres til socialrådgiveren, før tilbuddet om sparring og vejledning bliver taget i mod.

Resultaterne fra monitoreringsundersøgelsen viser dog, at der gennem projektperioden er sket en øget forældreinddragelse – i form af tættere og mere regelmæssig dialog – i de konkrete sager, hvilket vidner om, at forventningerne i en vis udstrækning er indfriet, selv om det primært har været indirekte gennem det løbende tværfaglige samarbejde. Fx viser tallene, at forældreinddragelse har været et tema i 80 % af alle sager drøftet mellem socialrådgiver og pædagogisk personale, selv om omfanget af den direkte rådgivning fra socialrådgiver til forældre er betydeligt mindre.

Vægtningen af det tværfaglige samarbejde kommer konkret til udtryk i rådgiverens deltagelse i pædagogiske møder og stuemøder samt skemalagte 'konsultationstider', hvor det pædagogiske personale i faste tidsrum har kunnet skrive sig på til sparring med den tilknyttede rådgiver. Dertil kommer naturligvis de ad hoc-samtaler, som mere uformelt er taget på stuen, på legepladsen eller i personalerummet. I store dele af projektet har de skemalagte konsultationstider været det, som har fungeret dårligst, fordi kun få pædagoger benyttede sig af muligheden. Der er flere grunde til, at det i flere projekter har været vanskeligt at udfylde det afsatte tidsrum til konsultation. Dels har forventningerne til hvilken rolle, de forskellige



faggrupper skulle have i projektet, ikke været tilstrækkeligt afstemt, dels har der været uklarhed om hvilke emner – og på hvilken måde – der skulle sparreres, og dels oplever flere fra det pædagogiske personale, at der har manglet ressourcer til at gå fra, hvis vikardækningen ikke har været direkte anvendt til at aflaste i tidsrummet for konsultationen. Der, hvor det umiddelbare produkt af indsatsen for det tværfaglige samarbejde bedst har levet op til forventningerne, som beskrevet i programteorien, er der, hvor sparringen er bygget op efter en metode eller fast defineret tilgang, som har givet begge faggrupper klare rammer.

## 2.2 anbefalinger

I dette afsnit gives en række konkrete anbefalinger til den videre indsats med afsæt i de erfaringer, evalueringen fra givet. Anbefalingerne er både målrettet forvaltningsniveauet og dagtilbudsniveauet i de kommuner, der ønsker at indføre eller videreføre en ordning, hvor socialrådgivere er tilstede i dagtilbud.

- Det er behov for tværfaglig sparring med et forebyggelsesperspektiv. Projekt Socialrådgiver i Dagtilbud har vist, at der er et betydeligt behov for yderligere tværfaglig sparring mellem pædagogisk personale og myndighedsafdeling. Sparring og dialog, før en bekymring udvikler sig til en sag, løfter kompetence- og refleksionsniveauet og kan gennemføres ved begrænset tidsforbrug – særligt ved brug af redskaber eller metodiske tilgange, som giver sparringen en struktur og systematik, der gør den mere lettilgængelig.
- Organisering og ledelse betyder alt! Det har vist sig afgørende for projektarbejdet, at der er en lokal projektledelse og en involveret styregruppe, som sætter faste rammer for indsatsen og sikrer en entydig rollefordeling. Tværfagligt samarbejde kommer ikke af sig selv, men må italesættes og understøttes hele vejen igennem.
- Erfarne socialrådgivere til krævende opgaver. Man kan med fordel prioritere at rekruttere erfarne rådgivere til funktionen, da det har vist sig fordelagtigt, at man hviler i sin egen faglighed og har prøvet nogle ting, inden mødet med pædagogiske medarbejdere, hvoraf mange har arbejdet i udsatte områder i flere år.
- Involver medarbejdere på alle niveauer. Der har i flere projekter været for lille fokus på at involvere medarbejdere i projektets udformning og drift, hvilket har en betydning for ejerskab og engagement. Omvendt har man nogle steder rigtig gode erfaringer med at inddrage både pædagogiske medarbejdere, rådgiver og deres ledere i en proces, der kan tilpasse projektet til deres hverdag og skabe en fælles bevidsthed og et fælles sprog om de mål, man stræber efter at nå. Helt konkrete tiltag, der er gennemført med succes, er udpegning af medarbejderambassadører med det formål at skabe opbakning om projektets aktiviteter lokalt i dagtilbuddene og medarbejdergrupperne.

- Det giver mening at tage udgangspunkt i konkrete redskaber og metoder i den tværfaglige sparring. Er der som udgangspunkt ikke et fælles sprog mellem faggrupper, kan konkrete redskaber og metoder – som Børnelinealen, Børnelinjen og Kompetencehjulet – være med til at give det. Brugen af sådanne redskaber sætter de to fagligheder godt i scene og sikrer samtidig en systematik, der kan hjælpe til forankring af samarbejdet i såvel dagtilbud som myndighedsafdeling.
- Overvej nøje fordele og ulemper ved at lade socialrådgiverne arbejde i eget myndighedsdistrikt. Særligt i forhold til den forældrerettede indsats kan det være en barriere for at opnå tillid hos forældregruppen, hvis socialrådgiveren, de møder i en rådgivende funktion i daginstitutionen, er den samme, som har myndighedsrollen, når de møder vedkommende på rådhuset.
- Skab bred forankring af indsatsen på tværs af afdelinger og forvaltninger. Det kræver en særlig indsats i både opstartsfasen og i den løbende resultatformidling at opnå og vedligeholde ejerskabet i de afdelinger på forvaltningsniveauet, der ikke er direkte involveret i projektet – typisk Institutions- og Myndighedsafdelingen. De steder, hvor det er lykkedes bedst, er ejerskabet grundlagt fra starten med sammensætning af styregruppe og projektgruppe.

# 03

## Rammer, indsatser og metoder

I dette kapitel beskrives projekternes indsats i form af konkrete aktiviteter og metoder samt under hvilke rammer, projektarbejdet er udført. Kapitlet afrundes med en overordnet vurdering af, hvordan indsatsen i de fem projektkommuner er prioriteret i forhold til det oprindelige afsæt samt en vurdering af de rammebetingelser, der udgør de væsentligste implementeringsfaktorer for projekterne. I det efterfølgende kapitel 04 bliver der fulgt op på projekternes aktiviteter i en resultatgennemgang og beskrivelse af de virkende mekanismer med udgangspunkt i puljens overordnede programteori.

### 3.1 Rammer for indsatsen

Som beskrevet i afsnit 1.2.2 er der en række rammebetingelser, som må forventes at have betydning for, hvorvidt det kan lykkes at implementere projekterne og omsætte forventningerne til konkrete resultater. I de følgende afsnit beskrives de rammer for indsatsen, som vurderes at have haft størst indflydelse på, hvordan det er gået i de fem projektkommuner. Der følges op på rammebetingelsernes betydning i kapitel 04, hvor resultater og virkende mekanismer gennemgås.

#### 3.1.1 Parallelle initiativer inden for området

På mange måder lægger projekt Socialrådgiver i Dagtilbud sig op af de trends, der præger det sociale område – og især dagtilbudsområdet – i disse år. Det handler fx om Barnets Reform med fokus på barnets rettigheder, tidlige indsatser samt kvalitet og kontinuitet i indsatsen; den fremskudte myndighedsrolle, hvor sagsbehandlere bringes ud af kommunekontorerne med større opmærksomhed på det forebyggende/rådgivende perspektiv; fokus på inklusionsarbejde, der inddrager alle børn i fællesskabet (fx VIDA-projektet); fokus på tværfaglige samarbejdsmodeller (hvilket bl.a. Servicelovens § 49a er med til at understøtte).

Det er naturligvis med til at understøtte projektets aktiviteter og resultater, at der parallelt med projektarbejdet kører en række andre initiativer på området i de fem projektkommuner. Og det er derfor væsentligt at have for øje, at en af de væsentligste rammebetingelser for indsatsen er de helt konkrete tiltag i form af fokus på inklusionsarbejde i dagtilbud, tværfaglige dialogfora, skærperede retningslinjer for informationsniveau i forbindelse med underretninger, forældreinvolverende rundbordssamtaler og arbejdet med konkrete redskaber som Kompetencehjulet og Børnelinealen. I de følgende afsnit vil det blive kommenteret i det omfang, det vurderes, at projektet har bidraget til at styrke eksisterende tiltag eller på anden måde har spillet sammen med de parallelle initiativer. Overordnet kan det dog konkluderes, at de trends, der er beskrevet ovenfor, har gjort det lettere at sætte fokus på det tværfaglige og forebyggende arbejde for såvel rådgivere som pædagogisk personale.

### 3.1.2 Organisering og ledelse

Ledelse på institutionsniveau har tidligere vist sig at være en afgørende faktor for implementering af initiativer på dagtilbudsområdet<sup>5</sup>. Derfor er det heller ikke overraskende, at erfaringerne fra projekt Socialrådgiver i Dagtilbud viser, at det har en afgørende betydning for indsatsen, hvorvidt det er lykkedes at skabe ejerskab og motivation for projektet hos de involverede institutionsledere. I de fleste projekter har inddragelsen af institutionslederne (og det pædagogiske personale) været minimal i forbindelse med udarbejdelsen af projektansøgningen og det indledende arbejde, hvilket har en betydning for det ejerskab, der opbygges i institutionerne – selv om alle er enige om, at projektets formål er godt.

Institutionsledernes betydning er også stor, når det drejer sig om at skabe rammerne for det tværfaglige samarbejde i den praktiske planlægning i institutionerne. I flere tilfælde har lederne haft gavn af at kunne uddelegere ansvaret til en medarbejder, som derved kommer til at fungere som ambassadør for projektet, men det vurderes, at det stadig er afgørende, at lederen giver den fornødne opbakning, som sikrer en åbenhed over for de nye muligheder, projektet giver, og understøtter læringsprocessen. Denne opbakning skal naturligvis også være til stede på andre ledelsesniveauer og hos de andre involverede faggrupper.

Jeg har haft drøftelser undervejs med min nærmeste ledelse, og jeg har måttet få lidt hjælp i forhold til prioritering. (Socialrådgiver)

Endelig er det afgørende med en samlet projektansvarlig, der har overskud og ressourcer til at udstikke rammerne for indsatsen og som – i samarbejde med en styregruppe – kan træffe de valg, der giver plads og manøvrerum til rådgiverne i mødet med såvel forældre som pædagogisk personale. Flere projekter peger på uklar rollefordeling som en af de primære årsager til, at projektet kom trægt fra start, og mangelfuld kommunikation har generelt forårsaget en betydelig usikkerhed over for de enkelte roller, faser og mål i projektforløbet. Omvendt er der eksempler på, at stram projektstyring med fælles opstartsmøde for alle involverede, brug af løbende arbejdsgruppemøder og programteorien som procesværktøj har bidraget til gensidig forventningsafstemning og en stræben efter fælles mål.

Det er nok en flig af en konklusion på det her, hvis vi skal føre det videre: Det er at være meget skarp på, hvad er egentlig opgaven. For når vi sender en socialrådgiver ud, er der 1000vis af forventninger både ude og inde, og så er det vigtigt at få kridtet banen ordentlig op. (Fagchef)

---

<sup>5</sup> Jensen, B. (2009). Handlekompetencer i pædagogisk arbejde med socialt udsatte børn og unge – indsats og effekt. Aarhus: Danmarks Pædagogiske Universitet.

Det er vigtigt for pædagogerne, at de ved, hvad de skal bruge deres tid på. Der kan været noget helt generelt, som lederne har efterspurgt. Jeg synes, at det er godt, at der har været frie rammer, så vi har kunnet tilrettelægge det efter behov, og det er meget forskellige behov de tre steder. Det er også forskellige kulturer og børnesammensætning. (Socialrådgiver)

Grunden til, at jeg siger, det var lidt forvirrende hos os, er, at [socialrådgiveren] havde meget kontakt med vores leder i starten, og da lederen så blev syg, var det hele lidt forvirrende om, hvad projektet egentligt handlede om. Men vi havde et informationsmøde, hvor hun præsenterede det. Og hun deltog også i stuemøderne” (Pædagogisk personale)

### 3.1.3 Interesser og kulturer

Det er naturligvis også en betydende rammebetingelse for projektet, at indsatsen berører forskellige fagligheder – og dermed forskellige kulturer. Fokus er i de normale arbejdsområder for hhv. rådgivere og pædagogisk personale forskelligt, og der kan flere steder spores en mistro mod den anden faggruppes tilgang. Kulturforskellen er på den måde en væsentlig rammebetingelse for indsatsen, men det er også et konkret mål for indsatsen, at kulturforskellene skal nedtones gennem vidensopbygning og fælles sparring, og projektet har vist, at der ikke er langt fra enighed om projektets formål til udvikling af et fælles sprog og større forståelse for arbejdsgangene.

Den største barriere i samarbejdet er, at der er mange fordomme i spil i rummet mellem faggrupperne. Vi bliver blandt forældre ofte opfattet som 'kommunedamen', der fjerner børn, men den opfattelsen, tror jeg også, nogle pædagoger har [...] Jeg har også selv haft fordomme i forhold til pædagoger, men jeg har fået flyttet min forståelse nu. De går ikke bare og passer børn og laver saltdej. (Socialrådgiver)

### 3.1.4 Ressourcer

Knaphed på ressourcer er også et rammevilkår for den indsats, der har fundet sted i projekt Socialrådgiver i Dagtilbud. Normeringen i dagtilbuddene og størrelsen af sagsstammen hos de rådgivere, der er frikøbt få timer til projektet, har nogle steder betydet, at begge faggrupper har oplevet et pres, som for nogle vanskeliggør prioriteringen af indsatser, der har forebyggende perspektiv på længere sigt. Denne rammebetingelse får særlig stor betydning, såfremt projektlederen og de faglige ledere ikke formår at skabe det fornødne råderum og klart kommunikere forventninger og opstille mål for indsatsen.

Ude ved os er det, at vi har så travlt med alt muligt andet. Vi har en lille gruppe nu, som kræver rigtig meget. Og der er ikke meget tid til lige at gå hen og få den der snak. (Pædagogisk personale)

Men vi har måttet sande, at det er svært at være begge steder. Herinde er der hele tiden noget, der ikke kan vente. Så hvis arbejdsmængden ikke stemmer overens, det er timer oveni de 37 timer hele tiden. Så bliver arbejdsbyrden meget tung. (Socialrådgiver)

Ud over ressourcer – forstået som økonomisk råderum – dækker ressourcer også over den faglige kapacitet og de faglige ressourcer, begge faggrupper besidder. Dette har også vist sig at have en vis betydning i forhold til at arbejde efter de mål om forældreinddragelse, tværfagligt samarbejde og inklusion, som

projektet tager afsæt i. I flere af de involverede institutioner er der en kapacitetsopbygning i gang med fokus på nyere strømninger – særligt i retning af at udvikle et ressourcesyn frem for et problemfokus. Den øgede bevidsthed om hvilke redskaber, der kan understøtte det generelle pædagogiske arbejde og sætte fokus på, hvordan man i det almindelige pædagogiske arbejde kan gøre en indsats for at inkludere børn i fællesskabet, bidrager naturligvis også positivt til at opnå de ønskede resultater i projektregi.

### 3.2 Indsatser

På tværs af de fem projektkommuner findes en række generelle tendenser i forhold til de igangsatte indsatser og aktiviteter. Således kan fælles for projektkommunerne fremhæves følgende tre typer af indsatser:

- 1) Forældrerettede indsatser
- 2) Indsatser centreret omkring enkelte børn og familier
- 3) Bred tværfaglig indsats

Det skal påpeges, at sondringen mellem indsatstyper er analytisk, idet der i praksis uundgåeligt har været overlap mellem indsatserne. Nedenfor beskrives på et overordnet niveau det nærmere indhold i indsatserne.

#### 3.2.1 Forældrerettet indsats

På tværs af de fem projektkommuner er der iværksat aktiviteter rettet mod at skabe en overordnet kontakt og relation til forældrene gennem orientering og synliggørelse af socialrådgiverne og projektet mere bredt. Hos nogle projekter har denne indsats konkret udmøntet sig i uddeling af informationspjecer/plakater og præsentation af socialrådgiverne på forældremøder, mens det hos andre projekter har involveret socialrådgivernes deltagelse i arrangementer såsom forældrekaffe eller sommerfester. Desuden har indsatsen i forhold til at skabe en kontakt til forældrene involveret rådgivernes tilstedeværelse på stuerne i det daglige, herunder præsentation af rådgiverne via billeder. Hos de fleste af projekterne har de forældrerettede indsatser involveret pædagogerne som bindeled mellem forældre og rådgivere. Dette givet det forhold, at pædagogerne generelt har den største kontakt og dialog med forældrene i det daglige arbejde og derved har haft nemmere ved at skabe tillid til rådgiverne fra forældrenes side Om forældrene udtales eksempelvis:

De, der har brugt det, har været glade for det, men det kræver en indsats af personalet. Ingen er kommet, uden at personalet har motiveret dem – de skal sælge den. (Dagtilbudsleder)

Som en mere konkret forældrerettet indsats, som har været i fokus hos hovedparten af projektkommunerne er direkte individuel rådgivning til forældre gennem socialrådgivernes tilstedeværelse i daginstitutionerne. Flere steder har indsatsen været tilrettelagt ved brug af en 'aftalemappe', hvor forældrene kunne skrive sig op ved ønske om en individuel samtale med socialrådgiveren. Det er ofte på foranledning af pædagogerne, at forældrene har henvendt sig til socialrådgiverne for individuel rådgivning. Af problemstillinger, som forældrene har henvendt sig med, kan bl.a. fremhæves skilsmisssager, mens rådgivningen i andre tilfælde mere har taget form af hjælp til praktiske ting, såsom hjælp til breve og

forsikringspapirer, der egentlig ikke er en del af projektets fokusområde, men som blev vurderet relevant i forhold til at få skabt en kontakt og relation til forældrene. Da der i nogle institutioner har været meget få direkte henvendelser fra forældre til rådgiverne, fandt man det relevant at ændre tidspunktet, hvor rådgiverne var tilstede i institutionerne, fra formiddag til eftermiddag, da forældrene oftere har bedre tid til dialog ved afhentning af børnene end ved aflevering. I forlængelse heraf kan det fremhæves, at der på tværs af de fem kommuner generelt har været en række udfordringer i forhold til at opnå et samarbejde og dialog med forældrene inden for den relativt korte tidsperiode og begrænsede økonomisk ramme, bl.a. pga. forældrenes manglende tillid til socialrådgiverne, hvorved den individuelle rådgivning til forældrene ikke været synderligt udpræget. Eksempelvis udtales således:

De er bange for, at børnene bliver taget fra dem, og at der bliver snaget rundt. Man har virkelig skullet forklare og sætte ord på, at der ikke blev lavet en sag. (Pædagogisk personale)

Hos os har forældrene været på sidelinjen. De er blevet informeret, men har haft paraderne lidt oppe, når vi har tilbudt dem at snakke med hende [rådgiveren]. (Dagtilbudsleder)

En af de forælderrettede indsatser, som derimod i alle projektkommunerne har været udpræget i perioden, er involvering af socialrådgiverne i forældre-pædagogiske samtaler, hvor socialrådgiveren deltager som tredjepart. Disse samtaler har været meget varierende i karakter og dækker således over et bredt spænd fra forholdsvist uformelle samtaler, fx almindelige forældresamtaler, til mere formelle og 'indgribende' samtaler såsom dialogmøder, trepartssamtaler mv. Fælles for samtalerne er, at forældrene er blevet inddraget i det pædagogiske personales bekymringer i forhold til deres børn med henblik på fremadrettede handlingsmuligheder – her med socialrådgiveren på sidelinjen som støtte til både forældre og det pædagogiske personale samt som konsulent i forhold til mulige støttetilbud mv. Sådanne dialog- og trepartsmøder har også fundet sted før projektet, men gennem rådgivernes tilstedeværelse i institutionerne har der i hovedparten af projekterne været en større dialog og sparring i forhold til hvordan, hvornår og hvorfor, sådanne møder kan eller bør afholdes.

Tallene fra den løbende monitorering viser, at i 80 % af alle 220 registrerede sager har håndtering af forældreinddragelse på mindst ét tidspunkt i dialogen mellem socialrådgiver og pædagogisk personale været et tema. Det gør det til det mest udbredte tema og bekræfter de kvalitative udsagn, der siger, at der tidligere har været et udækket behov på netop det område.

I relation til de forælderrettede indsatser har der i en af projektkommunerne været anvendt metoder og redskaber såsom Signs of Safety og Vækstmodellen. Begge metoder er en form for samtalemodel baseret på en anerkendende tilgang, hvor der gennem dialog og samarbejde med forældrene sættes fokus på det enkelte barns ressourcer i forhold til en fremadrettet handleplan, i bestræbelsen på at skabe positive forandringer. Metoderne uddybes i afsnit 3.3. I andre projektkommuner har de forælderrettede indsatser ikke på samme måde været centreret omkring en decideret metode, men socialrådgiverne har her vejledt i forhold til, hvordan det pædagogiske personale kan tage den vanskelige samtale med forældrene. Det kunne handle om at fokusere samarbejdet med forældrene på egne og barnets ressourcer frem for på problemerne og manglerne, samt om hvordan forældrene kan anerkendes som eksperter i deres børn og derigennem bidrage med væsentlig indsigt og viden.

(...) jeg oplever, at [rådgiveren] har været med til at skubbe til tankegangen med at gøre op med fejlfinderkulturen og gå over til noget ligesom vækstmodellen. Og hun har prikket til pædagogerne, når de har været forfaldne til at falde tilbage til fejlfinding. (Dagtilbudsleder)

Det er alfa og omega, at forældrene får ejerskab, for at de får lyst til at arbejde med det. Det kan også ændre forældrenes syn på børnene, at man fokuserer på styrker frem for svagheder. (Dagtilbudsleder)

Vi talte om, at forskellen er, at pædagoger er gode til barnet, til at beskrive det, men vi er mere trænede i det helhedsorienterede og det, der kan være rigtig svært. Det har jeg kunnet bidrage med. Jeg har haft mange samtaler med pædagoger, der har været tvivl om, hvad de skulle gøre – de har mange gode observationer, og de har deres faglighed i orden, men de kan være i tvivl om, hvad de skal sige til forældrene. Jeg har styrket dem i, at de er fagligt godt forberedt. De skal holde fokus på barnet og barnets behov. Forældre føler sig ikke kritiseret, hvis man koncentrerer sig om, hvad deres barn har behov for. (Socialrådgiver)

### 3.2.2 Indsats centreret omkring enkelte børn og familier

Den anden klynge af indsats, der har været igangsat i alle projektkommunerne, er aktiviteter centreret omkring socialrådgiver og det pædagogiske personales sparring og samarbejde om konkrete børn og familier.

Således har det pædagogiske personale kunnet benytte sig af muligheden for individuel sparring ved socialrådgiverens ugentlige besøg i daginstitutionerne. I nogle institutioner er der på samme måde som ved forælderrådgivningen anvendt en aftalemappe, hvor pædagogerne kunne skrive sig op til en samtale, mens rådgivningen i andre institutioner har været knap så struktureret. Ligeledes har dagtilbudslederne i nogle institutioner bevilliget vikartimer – enten i det tidsrum, hvor det pædagogiske personale er gået fra eller til generel aflastning – mens det i andre institutioner har fungeret ved, at de øvrige pædagoger har 'dækket ind'.

De sager, vi har haft, der har vi fundet ud af, hvor meget det har givet os. Så vi har sørget for at dække hinanden ind. (Pædagogisk personale)

Ofte har den individuelle sparring kun varet omkring et kvarter til en halv time, og det har ofte været i forbindelse med afklaring af handlemuligheder (forældresamtale, dialogmøder, underretning mv.) eller sparring om 'småting' i forhold til konkrete sager. I de institutioner, hvor ledere og kollegaer har været gode til at minde hinanden om at bruge rådgiverens kompetencer, synes der at være gennemført flere individuelle samtaler pædagog og rådgiver imellem:

Vores leder blev ved med at sige, I kan bruge hende til det og det, men det var stadig svært. Men så lærte vi af de andre stuer og tænkte: Nå, kan vi også bruge hende til det" (Pædagogisk personale)

Foruden den individuelle rådgivning har den tværfaglig dialog og sparring om konkrete børn og familier ligeledes fundet sted i et fælles forum, såsom stuemøder, personalemøder mv. Konkret er der ved disse møder blevet drøftet alle 'bekymringsbørnene' – nogle steder med udgangspunkt i Børnelinealen og Børne-



linjen andre steder i den vante praksis. Her har socialrådgiverne bidraget med deres kompetencer og viden, og de har med deres træning i helhedssyn omkring barnet bidraget til, at andre vinkler blev belyst. En del af socialrådgiverne er også trænede i at arbejde systemisk og anerkendende og har så også tilført samtalen om det enkelte barn dette perspektiv.

Og så har vi lavet de her indplaceringer på børnelinjen på alle børn. Noget af det der er svært, fx at tage et barn og proppe ned i en kasse og sige, det er her, du ligger. De har fået nogle redskaber til det. Når vi har lavet indplaceringer, har jeg siddet og hjulpet dem med det. Jeg har hjulpet med at kigge på den samlede børnegruppe og set på hvilket samspil, der er styrende for et barns reaktioner. (Socialrådgiver)

For en måned siden kom socialrådgiveren rundt på alle stuer til stuemøder, hvor vi gennemgik alle børnene. De sad og lyttede på, hvad vi sagde, og så plukkede de ud, hvem af børnene vi skulle tage op igen. Det har sat ting i gang, som var rigtig gode. (Pædagogisk personale)

Endvidere har socialrådgiverne i andre institutioner sparret og vejledt i forhold til konkrete sager, fx i forbindelse med tvangsfjernelse. Foruden deltagelse i disse mere formelle fora har socialrådgiveren gennem tilstedeværelse på stuerne kunnet observere de enkelte børn der har været drøftet.

[Socialrådgiveren] så, hvordan virkeligheden ser ud. Hun så børnene, der var udsat for svigt. Hun så deres leg, og hvordan de var." (Dagtilbudsleder)

Som en sidste indsats målrettet konkrete børn og familier har socialrådgiverne sammen med det pædagogiske personale/ledelsen i hovedparten af kommunerne deltaget i bredere tværfaglige møder, hvor andre fagprofessionelle såsom psykologer, talepædagoger, sundhedsplejersker mv. ligeledes har indgået i drøftelsen om handlemuligheder vedrørende konkrete udsatte børn.

### 3.2.3 Bred tværfaglig indsats

I alle fem projektkommuner har der på tværs været igangsat en række aktiviteter målrettet en bredere tværfaglig indsats, i form af videndeling og erfaringsudveksling mellem de to faggrupper.

Denne videndeling har i alle projektkommunerne særligt fundet sted gennem socialrådgivernes deltagelse i personalemøder, afdelingsmøder, temaaftener mv., hvor bestemte temaer er blevet drøftet, ofte ved oplæg fra socialrådgiverne. Her har socialrådgiverne eksempelvis orienteret det pædagogiske personale om muligheder i systemet for udsatte børn og familier samt om muligheder for mindre indgribende tilbud i nærmiljøet/socialforvaltningen. Desuden har socialrådgiverne orienteret om relevante love og paragraffer, fx i forhold til sager vedrørende plejefamilier eller skilsmisser. Et andet tema, som dels har været drøftet på et overordnet og mere generelt niveau, men som naturligt også har omhandlet konkrete familier og børn er 'normalitetsbegrebet'. Her har rådgiverne bidraget til at sætte fokus på risikofaktorer hos barn og forældre såsom antisocial adfærd, dårlig hygiejne, vækst, nedtrykthed, skilsmisse, misbrug mv. På tværs af projekterne giver pædagogerne udtryk for, at de tidligere har været opmærksomme på sådanne risikofaktorer i et eller andet omfang, men at de har haft en usikkerhed om, hvordan de skulle reagere på dem.

Vi har også snakket meget om signaler og hvilke signaler, man skal reagerer på fra børn. Og snakket om, hvor bekymrede vi egentlig skal være her. (Dagtilbudsleder)

De har reageret hurtigere. Hvis fx tøjet er beskidt, eller hvis hygiejnen ikke er i orden. Hvor før, der var jeg sådan, nåh ja, barnet har det godt og er glad. Men deres holdning var, at det er ikke i orden, at barnet kommer i beskidt tøj hver dag. (Pædagogisk personale)

Foruden denne videndeling, som overvejende er gået fra socialrådgiverne til pædagogerne, har den brede tværfaglige indsats været centreret om en gensidig videndeling om arbejdsgange. På den ene side har socialrådgiverne orienteret om deres arbejdsgange, og her særligt om hvordan forvaltningen modtager og behandler underretninger og øvrig skriftlig kommunikation mellem myndighedsafdeling og dagtilbud. På den anden side har socialrådgiverne fået indblik i det pædagogiske arbejde og i den hverdag, som de udsatte børn skal fungere i – i nogle daginstitutioner gennem pædagogernes direkte undervisning og information herom, i andre gennem en mere uformel sparring i de daglige pauser samt ved socialrådgivernes tilstedeværelse på stuerne.<sup>6</sup>

Det har krævet, at de var inde i vores arbejdsmetoder. Som Børnelinealen (BL), og kompetencehjulet (KH). Det kendte de ikke til. Så den er gensidig. Det er også vigtigt, de ved noget om vores arbejdsområde. (Pædagogisk personale)

Hun kom jo helt ud i stuerne og så hverdagen og kunne forstå børnene og os (Dagtilbudsleder)

Tabel 3-1 nedenfor viser de mest udbredte temaer i dialogen mellem socialrådgiver og pædagogisk personale, og som tidligere nævnt er håndteringen af forældreinddragelse det mest udbredte tema, som i fire ud af fem sager på mindst ét tidspunkt har været italesat. Dernæst følger tiltag i den almene pædagogiske indsats, hvorefter der er et spring til de øvrige temaer, som er blevet diskuteret i færre end en tredjedel af alle sager.

---

<sup>6</sup> I en institution har informationen om arbejdsgange været i form af undervisning i det konkrete redskab Kompetencehjulet, som det pædagogiske personale anvender i deres vurdering af børnenes udvikling, som de vedlægger underretninger eller udtalelser til forvaltningen, eller som anvendes til orienteringen til socialrådgiveren inden fælles møder pædagog, rådgiver og forældre imellem

**Table 3-1 | Hvor stor en andel af sagerne har dialogerne handlet om ...?**

	Procent
Håndtering af forældreinddragelse	80%
Tiltag i den almene pædagogiske indsats (fx inklusion)	70%
Specialpædagogiske tiltag	32%
Samarbejde om allerede iværksatte foranstaltninger efter serviceloven	28%
Retningslinjer for underretninger	24%
Andet	19%

(n = 220)

Foruden ovennævnte skal det nævnes, at der i en af kommunerne forud for projektet har været anvendt en tværfaglig samarbejdsmodel "Familien i centrum", på tværs af en række forskellige faggrupper. Denne allerede eksisterende samarbejdsmodel har bidraget til at skabe rammerne i form konkrete retningslinjer og rollefordelinger i den fælles praksis over for udsatte børn i projektforløbet, idet socialrådgiverne nu er blevet en integreret del af de første faser i samarbejdsmodellen. I samme kommune er der under projektperioden arbejdet med udvikling af en manual til opsporingen og handlinger over for udsatte børn, som på sigt skal anvendes af det pædagogiske personale i alle daginstitutioner. I en anden kommune har der ligeledes været udarbejdet en handleplan i forhold til håndteringen af udsatte børn.

Når vi har haft børn, der blev drøftet med [socialrådgiveren], lavede vi en meget konkret handleplan. Vi kiggede på, hvad var forældrenes rolle, hvad var vores rolle, og hvad var sagsbehandlerens rolle. Så kiggede vi på ændringer, og hvordan er det gået med børnene. (Dagtilbudsleder)

Afslutningsvist kan det fremhæves, at der i forhold til den tværfaglige indsats i nogle af projektkommunerne er foregået kompetenceudviklingsaktiviteter fx i form af en halv dags kursus i konsultativt arbejde og supervision for socialrådgiverne eller i en anden kommune i form af det pædagogiske personale og rådgivernes deltagelse i et inklusionsseminar.

### **3.3 Metoder**

Projekt Socialrådgiver i Dagtilbud har fra Socialstyrelsens side ikke været tænkt som et model- eller metodeafprøvningsprojekt, men som udviklingsprojekt, hvor nye arbejdsgange og organisationsstrukturer skulle udvikles. Flere af projekterne har dog som erklæret succeskriterium at udvikle nye fremgangsmåder for indsatsen, der mere systematisk sikrer, at der er en 'opskrift' på at realisere de fastsatte mål.

I en rapport fra SFI fra 2007 beskrives en række kriterier for, hvad der skal gøre sig gældende for, at man kan kalde en fremgangsmåde i socialt arbejde for metodisk. Først og fremmest er det afgørende at gøre sig klart og fastsætte, hvad målet med indsatsen er. Dernæst må man lægge en plan for, hvordan målet nås, og sørge for, at fremgangsmåden er så systematisk, at den kan reproduceres. Og endelig skal man kunne sætte ord på alle elementerne i denne proces, for at fremgangsmåden kan udvikles til en egentlig metode<sup>7</sup>.

Der har gennem projektperioden for Socialrådgiver i Dagtilbud været begrænset fokus på metodeudvikling efter ovennævnte standarder. Det vurderes dog, at der er opnået en større bevidsthed på alle niveauer om, at det kan være fordelagtigt i større udstrækning at tilgå såvel den forældrerettede som den tværfaglige indsats med en vis systematik og brug af redskaber. Flere medarbejdere lægger – i deres vægtning mellem teori og praksis – primært vægten på den praktiske tilgang til arbejdet, og at mange anvender (fagligt velfunderet) intuition i deres tilgang til arbejdet. Derfor oplever mange medarbejdere også, at det kan være vanskeligt at sætte ord på de ting, de gør, fordi det ligger på ryggraden.

Projektet har dog givet anledning til introduktion og ibrugtagelse af mere faste koncepter og teoretisk tilgang som fx Vækstmodellen og Signs of Safety, ligesom det har styrket brugen af nogle af de mere etablerede metoder, som brugen af måleredskaber til vurdering af udsatte børns behov for særlig støtte. Derudover har man i projektet i Frederikshavn Kommune udviklet en metode/manual til indsatsen for udsatte børn – fra tidlig opsporing til indsats. Der, hvor metodearbejdet særligt har gjort fyldest, er primært der, hvor metoderne og redskaberne har understøttet den tværfaglige dialog og har givet anledning til at bringe de to faggruppers faglighed i spil på et meget konkret niveau. I de følgende afsnit beskrives enkelte af de tilgange og redskaber, der er anvendt:

### 3.3.1 Måleredskaber til vurdering af behov for særlig støtte

Projektet har flere steder bidraget til en mere systematisk tilgang til arbejdet med opsporing og indsats gennem brugen af måleredskaber som Børnelinjen og Børnelinealen. Metoden har altså været bygget op om etablerede redskaber, hvor det nye er, at redskabet kommer til at udgøre det fælles sprog mellem rådgiverfaggruppen og pædagogfaggruppen.

I flere af projekterne har det pædagogiske personale sammen med socialrådgiver som tidligere nævnt gennemgået lister over børnene, som afsæt for en faglig diskussion af, hvordan indsatsen fremadrettet skal

---

<sup>7</sup> Baseret på definitionen af en metode fra Thorsager et. Al (2007). Metoder i socialt arbejde – Begreber og problematikker. København: SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velværd.

fokuseres. På den måde har man anvendt en kendt standardiseret skala, der har været med til at brobygge mellem de forskellige faglige udgangspunkter, de to faggrupper kan have.

### 3.3.2 Vækstmodellen

Vækstmodellen er en samtalemodel baseret på en værdsættende og anerkendende tankegang, hvor der sættes fokus på det enkelte individs ressourcer i bestræbelsen på at skabe positive forandringer. Tanken bag Vækstmodellen er, at modellen i vanskelige situationer og samtaler skal skabe nye muligheder, forståelser, energi, begejstring og glæde til at arbejde med det vanskelige, det svære, det vigtige og det væsentlige. Det sættes således med Vækstmodellen fokus på det, der virker, og det, der går godt, med det formål at skabe klare, konkrete aftaler og handlinger (Grønbæk & Pors, 2009: 17).

Vi arbejder med vækstmodellen, og her har jeg et eksempel med et støttebarn, hvor vi sammen udfyldte modellen og skulle snakke om hvilke udfordringer og hvilke styrker, vi havde, og hvordan vi skal gøre fremover med det konkrete barn. (Dagtilbudsleder)

### 3.3.3 Signs of Safety

Signs of Safety-metoden er både med til at sikre en ensartet tilgang til opsporing af udsatte børn og kan bruges til en konstruktiv involvering af forældre i opstilling og opfølgning af konkrete mål. Der er stor begejstring for redskabet, som minder meget om Vækstmodellen i sit ressourcefokus. Metoden sikrer stort ejerskab for indsatsen for forældrene, ligesom den muliggør en opstilling af konkrete handlingspunkter, der involverer både forældre og fagprofessionelle.

[Socialrådgiveren] introducerede noget, der hedder Signs of Safety hos os. Det laver man sammen med forældrene, og det er meget lettere. Fordi der ikke er masse spørgsmål. Der er kun tre overordnede spørgsmål, og man går ud fra, hvordan forældrene ser barnet, og det skaber en større involvering af forældrene. (Pædagogisk personale)

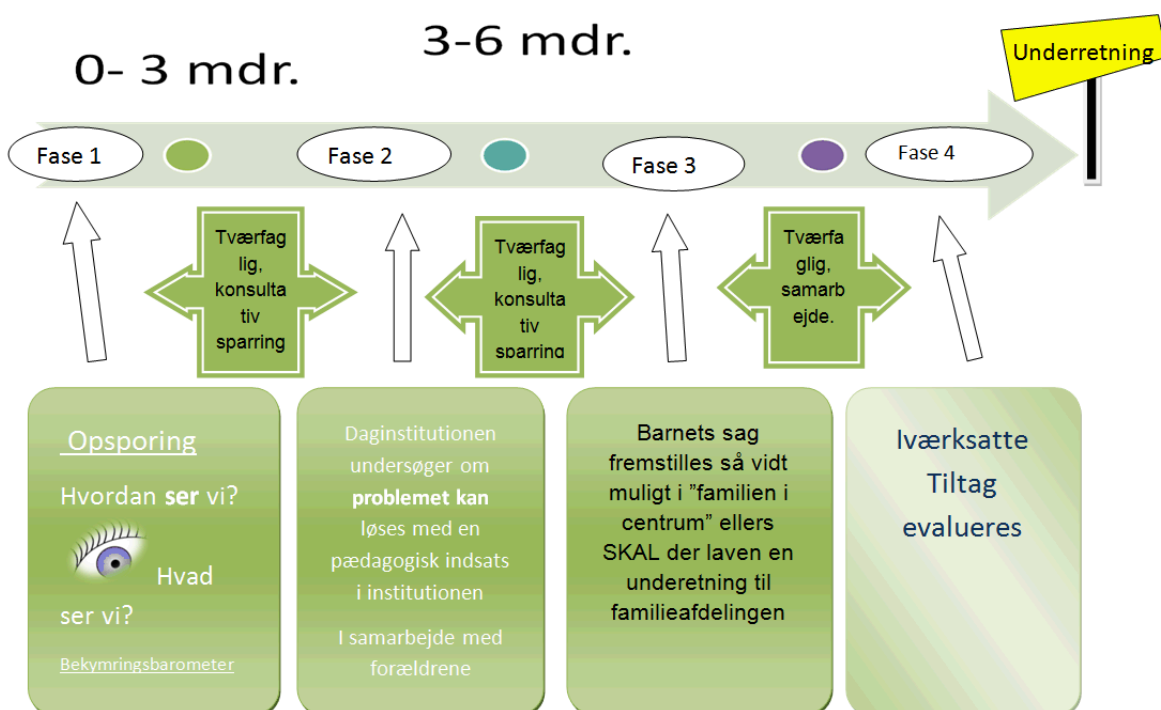
Vi dykkede ned i Signs of Safety. Vi havde et P-møde, hvor vi snakkede om det som redskab. Vi bruger det i forhold til at have dialog og samtale med forældre. Handleplan. Hvor er børns ressourcer. Det introducerede [socialrådgiveren] for os. Der var hun bindeled til, hvordan får vi et konkret redskab ind, hvordan vi fik hånd i hanke med det hele. (Dagtilbudsleder)

### 3.3.4 Samarbejdsmodeller og -fora

Fælles for flere af projekterne er, at projektet har bidraget til en bedre og mere reflekteret brug af de samarbejdsmodeller og -fora, som allerede eksisterede før projektets start. Familien i centrum, Småbørnsforum og dialogmøder er nogle af betegnelserne på de tværfaglige modeller og fora, som projektdeltagerne giver udtryk for, er blevet bragt bedre i spil. Typisk er der møder, hvor konkrete cases bliver drøftet, og erfaringen med at opbygge en tværfaglig samarbejdskultur i projektregi, kan videreføres her.

### 3.3.5 Eksempel på model for opsporing og handling i Frederikshavn

Som tidligere nævnt har man i Frederikshavn udarbejdet en model, der beskriver – og med forskellige skemaer og handlingsvejledninger støtter – indsatsen fra den tidlige opsporing til de iværksatte tiltag. Modellen er udarbejdet sideløbende med projektarbejdet, men kan altså ikke alene tilskrives projekt Socialrådgiver i Dagtilbud.



# 04

## Resultater og virkende mekanismer

I dette kapitel gennemgås projektets resultater med udgangspunkt i de forventninger, der er udtrykt i puljens programteori, som er udviklet i projektets opstartsfasen. Først følger dog en kort introduktion til programteorien. Kapitlet rundes af med en gennemgang af de virkende mekanismer, der er identificeret i forbindelse med projektarbejdet, herunder hvilke betingelser, der har vist sig at have særlig betydning for, om en indsats kan implementeres.

### 4.1 Projektets programteori

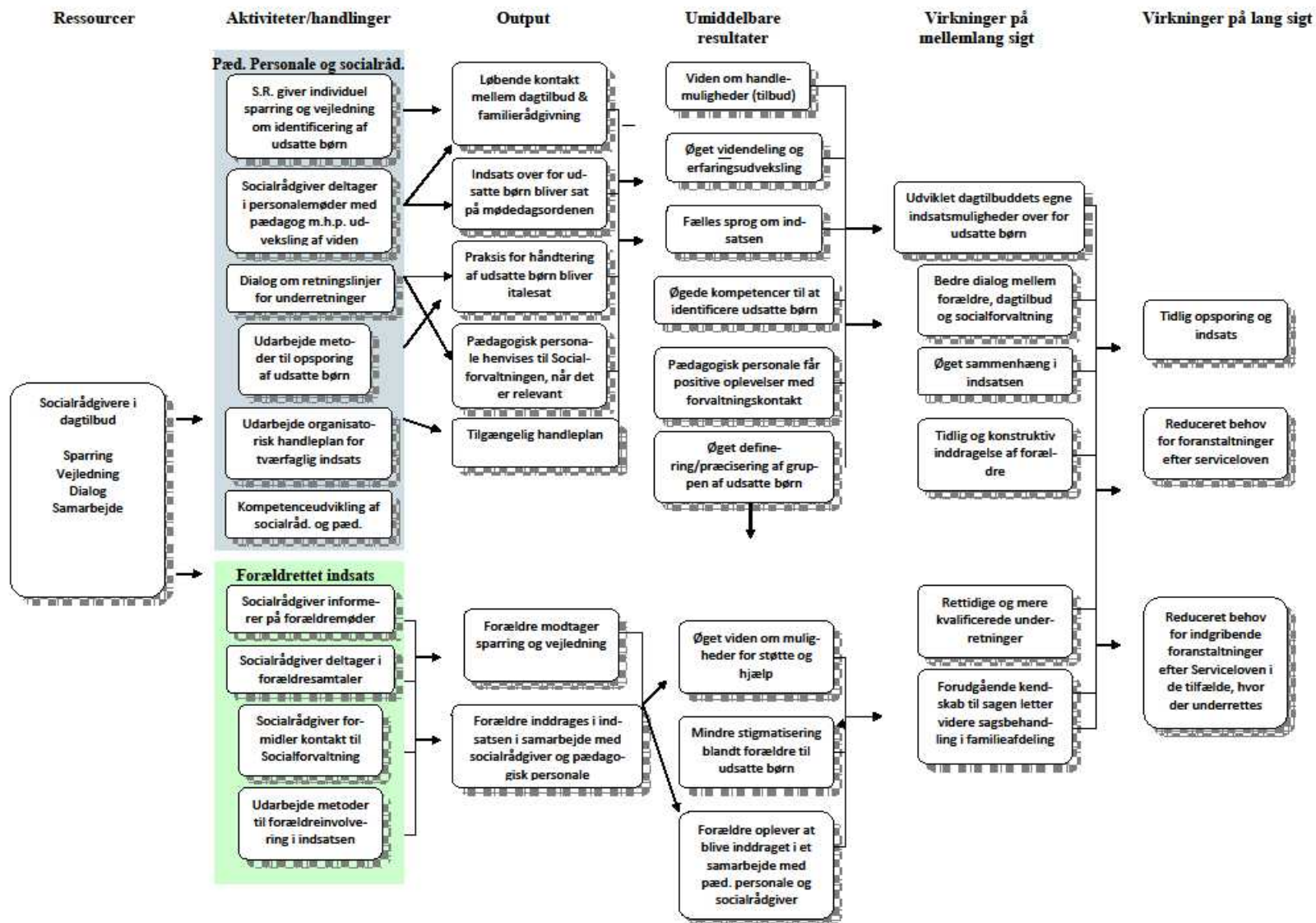
De generelle forventninger til resultaterne af hhv. den forældrerettede indsats og det tværfaglige samarbejde i de fem udviklingsprojekter er beskrevet i den tværgående programteori, som blev udviklet på det fælles evalueringsseminar i september 2010 af udviklingsprojekterne, Socialstyrelsen og evaluator med udgangspunkt i Socialstyrelsens opdrag, de fem kommuners projektbeskrivelser og en grundig desk research på området.

Programteorien beskriver de forestillinger, der er om, hvorfor og hvordan indsatserne virker. Den ekspliciterer selve indsatsen, indsatsens årsags-virkningsantagelser, indsatsernes umiddelbare produkt samt indsatsernes umiddelbare resultater og forventede langsigtede virkninger.

Projektets programteori vises nedenfor, og af den fremgår det, at hovedformålet er at sikre en tidligere opsporing og indsats samt reducere behovet for indgribende foranstaltninger gennem sparring, vejledning, dialog og samarbejde. Nedenfor er de enkelte indsatsområders succeskriterier beskrevet forud for gennemgangen af de umiddelbare resultater. For at kunne give en kvalificeret vurdering af i hvilken grad, succeskriterierne for indsatsen er indfriet, beskrives først hvilke succeskriterier, der er opstillet for henholdsvis den forældrerettede indsats, den tværfaglige indsats centreret omkring enkelte børn og familier samt den brede tværfaglige indsats.

Et grundlæggende succeskriterium for de forældrerettede initiativer er, at forældrene inddrages og involveres i indsatsen. Derudover har det været et mål for indsatsen, at forældrene har skullet kunne benytte sig af socialrådgivernes tilstedeværelse i dagtilbuddene til at modtage sparring og rådgivning efter behov. Forventningerne til den løbende inddragelse og sparring er, at forældrene herigennem dels får en større viden om muligheder for og tilbud om støtte og hjælp, dels oplever at bidrage til at blive inddraget i og få ejerskab til den indsats, som pædagogisk personale, rådgiver og evt. myndighedsperson iværksætter over for barnet.

Succeskriteriet for samarbejdet mellem pædagogisk personale og rådgivere er i første omgang, at der opstår en dialog, og at arbejds gange og praksis bliver italesat. Det skal gerne udmønte sig i en større viden om handlemuligheder, ligesom det skal bidrage til udviklingen af et fælles sprog. De fælles referencerammer giver både mulighed for en hurtigere og bedre opsporing af udsatte børn og for en bedre sammenhæng og kontinuitet i indsatsen. Derudover er velfunderede samarbejdsrelationer med til at sikre en konstruktiv inddragelse af forældre i forløb, hvor man arbejder efter fælles mål.





## 4.2 Forælderrettet indsats

Et væsentligt resultat, der er opnået i de fem projektkommuner som følge af arbejdet med de forælderrette indsatser er, at pædagogerne generelt føler sig bedre klædt på til at indgå i forældredialogen. Dette dels grundet det pædagogiske personales sparring med rådgiverne om forældreinddragelse i konkrete sager<sup>8</sup>, men også gennem rådgivernes generelt bredere tilgang i forbindelse med håndtering af forældreinddragelsen og gennem et fokus på ressourcer og anerkendelse – i nogle tilfælde ved brug af konkrete metoder som Signs of Safety og Vækstmodellen. Omvendt opleves i nogle institutioner også, at socialrådgiverne gennem deres tilstedeværelse i daginstitutionerne, hvor de har haft mulighed for at observere de udsatte børn, er blevet bedre rustet til at indgå i dialogmøder, trepartsmøder mv. med forældrene.

Man har bedre forståelse og vil bedre kunne lytte og sidder ikke i forsvar som pædagog. Men hvis man er godt klædt på og har haft de refleksioner, der skal til, og delt dem med andre, så er det lettere at kunne have de møder. (Socialrådgiver)

Også den berøringsangst og det grænseoverskridende at gå ind i noget privat. Men vender man den og siger, det er vigtigt for mig for at gøre det bedste for lille Christian. Vi havde fx en lille dreng, der gik rundt og var lidt trist. Så tog jeg en snak med fareren, og mormor var meget syg – fint så får han et ekstra knus. Det er jeg blevet meget bedre til. (Pædagogisk personale)

Ja, for selvom socialrådgivere er meget kompetente, har jeg fx oplevet på et dialogmøde, at socialrådgiveren går helt skævt, fordi hun ikke kendte barnet. Derfor er det bedre, hvis de kender barnet. (Dagtilbudsleder)

Noget helt konkret, jeg har taget med, er, at der er meget forskel på, at socialrådgiveren skal snakke med børnene. Men hvorfor ikke snakke med dem ude i institution eller hente dem sammen med forældrene. (Socialrådgiver)

Således er de to faggruppers kompetencer i forhold til samarbejdet med forældrene blevet opkvalificeret, og der er skabt en mere konstruktiv inddragelse af forældrene, med en bedre dialog og et samarbejde centreret omkring løsningen af barnets problemer.

---

<sup>8</sup> I Frederikshavn nævnes fx samarbejde om at tilrettelægge og evaluere konkrete svære forældresamtaler

I relation til ovennævnte kan det fremhæves, at forældrene giver udtryk for, at den positive introduktion af rådgiverne i institutionen gør det mere trygt at starte et samarbejde op med 'myndighederne'. Omvendt oplever rådgiverne tilsvarende en større samarbejdsvilje og mindre modstand fra forældrenes side, når samarbejdet går gennem det pædagogiske personale, frem for en underretning. Det skal understreges, at tendensen til et mere konstruktivt samarbejde direkte mellem forældre og rådgivere kun er udtrykt i få konkrete tilfælde.

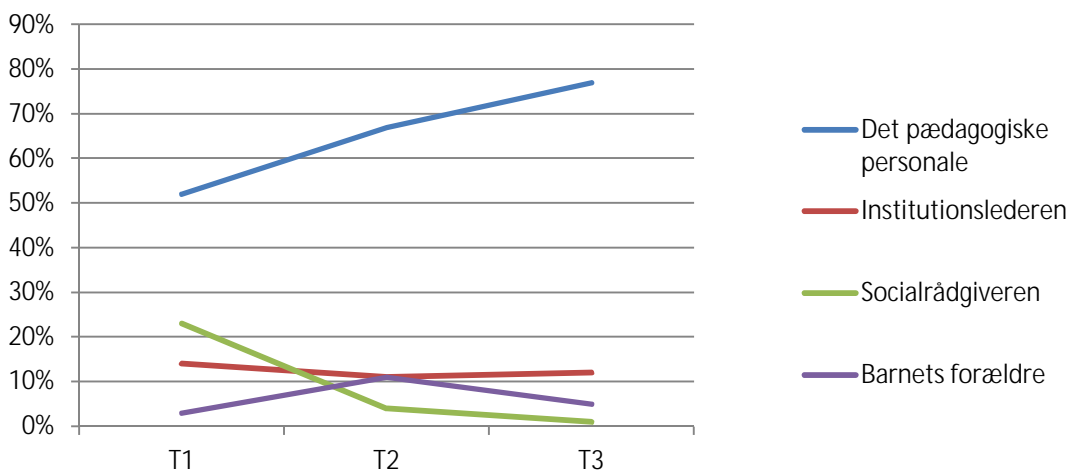
Men jeg har også oplevet, at den angst, forældrene har over for socialrådgivere og systemet, den er blevet lidt mindre, for de har jo oplevet [socialrådgiveren] på en anden måde. Som en mindre indgribende indsats. (Dagtilbudsleder)

Jeg synes, vi har oplevet en familie, der har sagt meget nej, men som er gået med til nogle ting nu. Hun har været bange for at miste sine børn. Hun ved, at vi bare vil hjælpe hende. Der er sat nogle ting i værk, og hun har selv bedt om aflastning. Det tror jeg har været et resultat af det her. (Pædagogisk personale)

Gennem socialrådgivernes bidrag til et skærpet fokus på at inddrage forældrene ved en bekymring for deres barn, både mht. de mere uformelle og formelle samtaler, er et andet væsentligt resultat, at der sker hurtigere og tidligere involvering af forældrene. Dette hænger tillige sammen med pædagogernes øgede faglige sikkerhed i forhold til at definere og reagere på signaler fra udsatte børn, hvilket uddybes nedenfor. Foruden en generelt tidligere forældreinvolvering bevirker rådgivernes tilstedeværelse ved samtalerne med forældrene, at der med det samme kan bidrages med viden om reelle muligheder for handling og støttetilbud, således at det pædagogiske personale ikke 'vildleder' i forhold hertil. Konklusionen er, at der kan sættes en (ofte mindre indgribende) foranstaltning i gang hurtigere end før projektet.

Ser man på resultaterne fra den løbende monitorering, så viser tallene, at det pædagogiske personale gennem projektperioden er blevet mere initiativrige i forhold til at initiere en dialog med rådgiver om en bekymring. Hvor initiativet til dialog i projektets første tredjedel kun skete på foranledning af det pædagogiske personale i omkring halvdelen af tilfældene, så var det tilsvarende tal i projektperiodens sidste tredjedel på 77 %. Det er en udvikling, som godt kunne indikere, at det pædagogiske personale føler sig bedre rustet til at starte en dialog med socialrådgiveren på baggrund af de observationer, de gør sig. At pædagogerne selv i højere grad tager initiativet, kan også ses som udtryk for, at projektet er blevet bedre forankret hos personalet i løbet af projektperioden.

Figur 4-1 Hvem har taget initiativ til dialogen om barnet/familien?



Det er primært familierne som er vinderne. Det er det, der giver mening nede ved os. Men det giver noget begge veje. Vi kommer også tættere på forældrene og kalder hurtigere til samtale. At vi har været med i projektet har nok gjort, at vi er blevet endnu mere bevidste. (Pædagogisk personale)

Vi holder tidligere samtaler, og vi holder flere samtaler ved bekymring og laver indsatsplan, og nogle gange ved de opfølgende samtaler kan bekymringen gå i sig selv. (Dagtilbudsleder)

Ja – og vi gør noget, inden vi behøver at holde familieteammøder og tager den første bekymring alvorligt. Tal med forældrene – så er den måske ikke længere. Det synes jeg helt sikkert. (Pædagogisk personale)

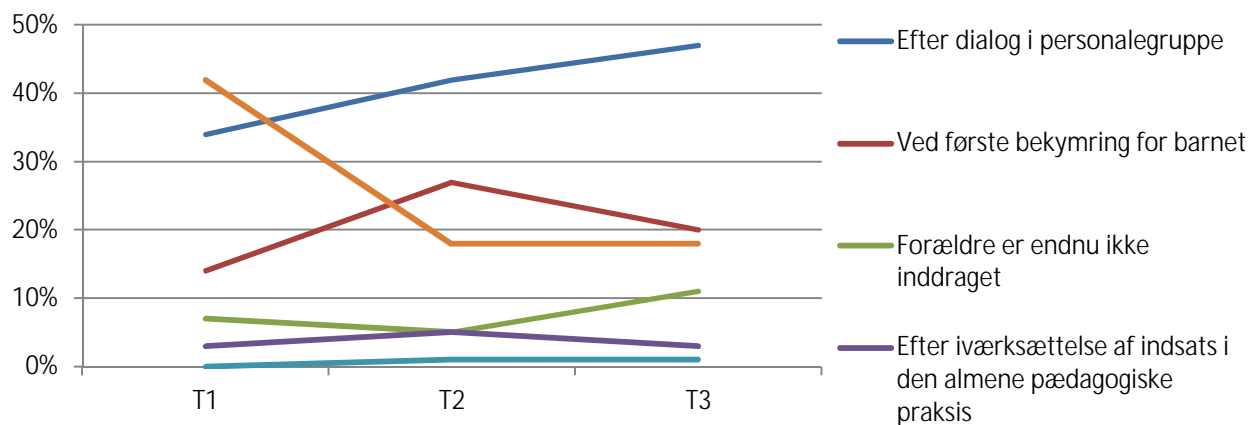
Det er det rart, at socialrådgiverne er med, med det samme. For frem for at jeg har en samtale med forældrene alene og fortæller om, hvad jeg tror, de måske kan få af hjælp. Socialrådgiverne ved, hvad de kan få. Det går hurtigere. (Pædagogisk personale)

Rådgivernes deltagelse i de fælles møder giver desuden pædagogerne en større tryghed samt mulighed for at bevare den gode dialog med forældrene:

Hun har været inde over nogle samtaler med forældre. Vi ville gerne give noget hjælp til forældrene, og der var hun god, for nogle gange er det nemmere, hvis en anden sidder og siger: Det kunne være, I skulle overveje noget mere rådgivning, etc. (Dagtilbudsleder)

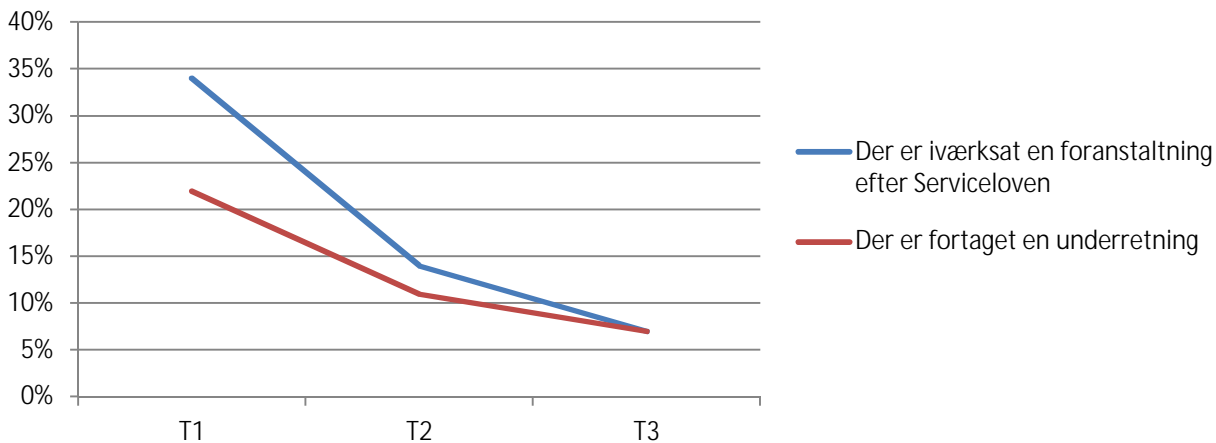
Ovenstående udsagn – om en tidligere involvering af forældre – bekræftes også af registreringerne i monitoreringssystemet. Som det fremgår af tabellen nedenfor, er andelen af registreringer, hvor forældrene er blevet inddraget ved første bekymring for barnet, steget hen over projektperioden. Det samme er andelen af indberetninger, hvor forældrene inddrages efter dialog i personalegruppen. Dette kan indikere, at pædagogerne i løbet af projektperioden i højere grad er begyndt at sparre med hinanden for så at inddrage forældrene.

Figur 4-2 Hvornår er barnets forældre blevet inddraget?



Et andet forhold, der kunne indikere, at der sker en tidligere indsats i de involverede dagtilbud, er, at andelen af børn, hvor der på tidspunktet for første dialog mellem rådgiver og pædagogisk personale allerede er iværksat indgribende tiltag (underretning og foranstaltninger efter Serviceloven) falder over projektperioden. Det kan tolkes som udtryk for, at pædagogerne drøfter deres bekymringer inden, det bliver nødvendigt at foretage mere indgribende tiltag. Nedenstående tabel viser udviklingen fra projektperiodens første tredjedel til den sidste i forhold til underretninger og indgribende foranstaltninger.

Figur 4-3 Hvilke tiltag er allerede iværksat i forhold til barnet (og forældrene)?



Som fremhævet er et væsentligt resultat af projekternes indsætter, at det pædagogiske personale har opnået et bredere kendskab til og en større viden om handlemuligheder for hjælp og støtte til udsatte familier. Et konkret eksempel, hvor en sådan viden aktivt er sat i spil, er beskrevet nedenfor.

En socialrådgiver skitserer kort situationen i familien, hvor faderens sygdom er begyndt at påvirke børnenes trivsel. Socialrådgiveren fortæller, at der blandt det pædagogiske personale var en tendens til at fokusere på det negative og problemerne frem for på løsningerne. Men gennem sparring med socialrådgiveren blev dette fokus ændret, og det pædagogiske personale fik vejledning i at indgå i en konstruktiv dialog med faderen i forhold til at tage kontakt til støtte og hjælpetilbud, – en kontakt der resulterede i, at hele familien fik det bedre: "De har fået så meget hjælp. De har fået det meget bedre i hjemmet. Nu kunne far noget." Den tværfaglige dialog åbnede hermed op for et nyt perspektiv i samarbejdet med forældrene – et perspektiv som det pædagogiske personale ikke var vant til at tænke ind i forhold til arbejdet med udsatte familier og børn. I dette konkrete tilfælde er indsatsen familierettet, frem for alene fokuseret på barnet. Men som socialrådgiveren udtrykker: "Barnet er afhængigt af, hvordan far og mor har det."

Som det fremgår af programteorien, var forventningen til de forælderrettede indsætter i projektet blandt andet, at den øgede sparring og vejledning af forældre ville bidrage til en øget viden om støtte og handlemuligheder blandt forældrene selv. På baggrund af de indsamlede data er det vanskeligt at vurdere effekten her. En sådan øget viden hos forældrene er kun i begrænset omfang opnået gennem direkte kontakt til socialrådgiverne, hvilket til dels skyldes det relativt begrænsede antal forældre, der har modtaget individuel rådgivning og vejledning fra socialrådgiverne grundet manglende tillid, kendskab og tryghed herved, hvilket til dels også hænger sammen med prioriteringen af målgruppen i projekterne inden for de givne tidmæssige og økonomiske rammer. Da pædagogerne har fået forøget deres viden og handlekompetencer, kan deres øgede samarbejde med forældrene dog meget vel have haft en effekt. I de få tilfælde, hvor forældrene har gjort brug af muligheden for den individuelle rådgivning med socialrådgiverne, fremhæves, at den lette tilgang til rådgiverne som en integreret del i den lokale daginstitution understøtter en tidlig og målrettet rådgivning og vejledning af forældrene.

Det er stadig positivt, at socialrådgiveren er synlig ude i institutionen – så er hun en håndgribelig person i stedet for, at man går bag en stor dør på kommunen. (Pædagogisk personale)

Det er nemmere for forældre at bruge socialrådgiverne. De forældre, vi har, bevæger sig ikke så meget ud. De bliver der, hvor de bor. Så det er godt med en socialrådgiver, de kan bruge, samtidig med de henter deres børn i institutionen. (Pædagogisk personale)

Jeg tvivler på, om jeg havde kontaktet statsforvaltningen, hvis ikke jeg havde snakket med en socialrådgiver. Så kunne det være, at det var kørt endnu værre ud. Hun gav redskaber, som jeg kunne gå ud og handle på. (Forælder)

Jeg synes, det var dejligt, at de opfordrede mig til at snakke med en socialrådgiver. Jeg er alene med hende. Det er dejligt at snakke med nogle professionelle om nogle ting. Jeg er ikke typen, der tror, jeg ved det hele. Jeg synes nogle gange, det er godt med nogle gode råd og vejledning. Så det havde jeg det godt med. Jeg var glad for, at hun nævnte det – det viser, de har noget interesse, når de spørger til noget. (Forælder)

Resultaterne fra monitoreringen bekræfter ovennævnte udsagn om, at der gennem projektforløbet er sket

**CASE**

**Individuel rådgivning af forældre**

---

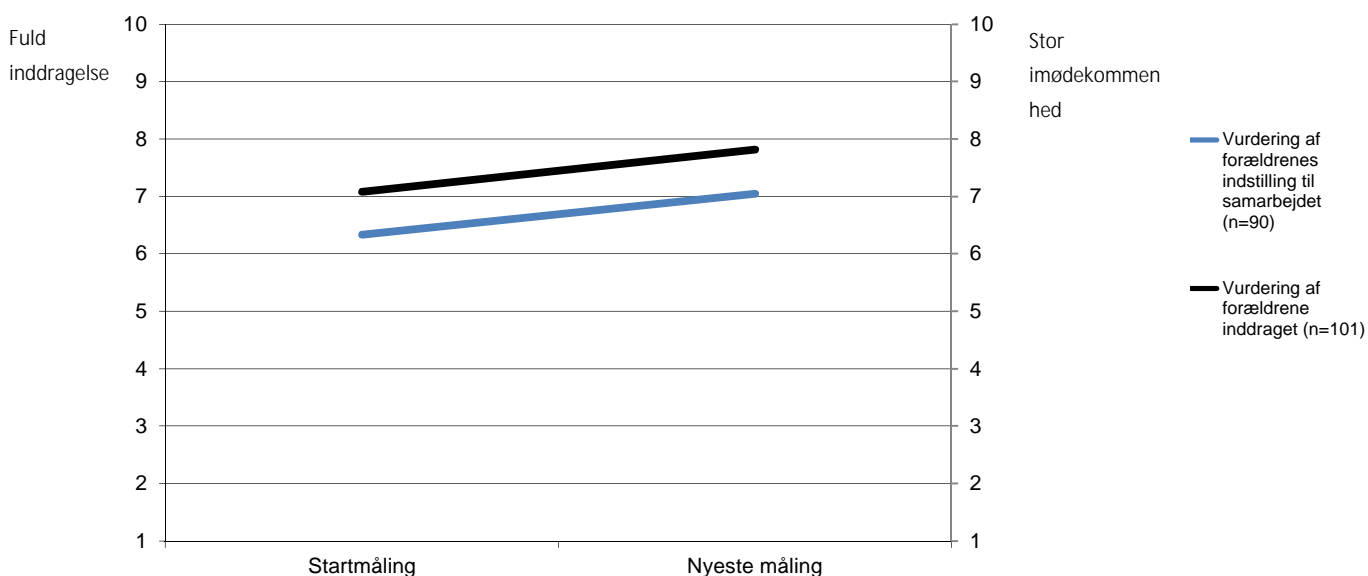
På trods af at den individuelle rådgivning af forældre har været sparsom i alle fem projektkommuner, udtrykker alle, at rådgivningen har været værdifuld for forældrene i de tilfælde, hvor den har fundet sted. Som konkret eksempel kan fremhæves en sag, hvor socialrådgiveren vejledte en mor til to børn, der havde det vanskeligt grundet en række forskellige årsager. Moderens ustabilitet påvirkede hendes to børn, og socialrådgiveren oplevede et behov for yderligere støtte til moderen: "Jeg har hjulpet hende med at søge kontakt til egen læge, så hun kan få bevilliget psykologhjælp, hun skal have det bevilliget for hun har ikke penge til det. Og jeg har hjulpet med at fastholde det, med at ringe til psykolog og aftale tidspunkter mv. Den næste aftale er, at det er mig, der skal have fulgt hende til psykolog to gange." Således er der igangsat en mindre indgribende indsats af stor betydning for både mor og børn, uden at sagen har udviklet sig og endt som en socialsag på forvaltningen.

en positiv udvikling i forældreinvolveringen, der bl.a. kan ses som et udtryk for, at det pædagogiske personale har fået kendskab til flere virkemidler, og at de er blevet bedre til hurtigt at reagere på ting, de ser.

Tabellen nedenfor viser både, at forældrene vurderes at være blevet bedre inddraget i indsatsen, og at forældrenes indstilling til samarbejdet vurderes at være blevet bedre. Bag gennemsnittene i nedenstående tabel ligger også, at det er i mere end halvdelen af sagerne, at der er sket en forbedring i både forældrenes indstilling og i vurderingen af forældreinddragelsen.

I langt de fleste tilfælde er inddragelsen sket gennem samtaler mellem forældre og pædagogisk personale, hvilket er sket i 84 % af alle sager, mens det kun er i cirka hver tredje sag, at socialrådgiveren har bidraget direkte til forældreinddragelsen via sparring og vejledning af forældrene.

**Tabel 4-1 I hvilken grad vurderer du, at forældrene er inddraget i indsatsen lige nu? / Hvordan oplever du forældrenes indstilling til samarbejdet lige nu?(Start og nyeste måling)**



### 4.3 Tværfaglig indsats centreret om enkelte børn og familier

Gennem samtaler på baggrund af en fælles tværfaglig vurdering af konkrete børn på stuemøderne med udgangspunkt i velkendte metoder og redskaber såsom Børnelinealen og Børnelinjen er det pædagogiske personale blevet mere opmærksom på hvilke faktorer hos barnet, der vurderes som risikofaktorer. Gennem socialrådgivernes sparring ud fra egne kompetencer og faglighed, bl.a. i form af en mere systematisk tilgang, er det pædagogiske personale blevet skarpere og mere præcise på at anvende de allerede velkendte redskaber til vurdering af børnene. Dette er naturligt også affødt af de mere generelle diskussioner om risikofaktorer og drøftelser om normalitetsbegrebet i personalegruppen, som har skubbet til pædagogernes oplevelse og forståelse af 'udsathed' hos et barn.

Nogle gange har de indplaceret børnene lavere, når vi startede samtalen og så undervejs rykket dem til et mere bekymret stadie, og det er også det der med at kigge på normaliteten. (Socialrådgiver)

Jeg synes, hun har været en øjenåbner i forhold til os og en familie, hvor vi snakkede om, hvordan børnene reagerede. Moren var psykisk syg og det var vi ikke opmærksomme på. Det havde vi ikke set. Hun kan også give noget. (Pædagogisk personale)

Herved er et væsentligt resultat på tværs af projektkommunerne, at det pædagogiske personale har fået opkvalificeret deres kompetencer i forhold til at definere, men også i særlig grad at reagere på risikosignalerne ved de udsatte børn. Pædagogerne udtrykker en større faglig tryghed og sikkerhed og synes at have fået en større selvtillid i forhold til egne kompetencer, idet socialrådgiverne igennem sparringen har bekræftet pædagogerne i, at det er godt, at deres faglige vurderinger kommer i spil. Den øgede sikkerhed ved at definere og reagere på bekymringer og risikofaktorer synes ligeledes at have medført en hurtigere handlen, bl.a. i form af en hurtigere dialog med forældrene, som også fremhævet ovenfor.

Det starter med en bekymring. Den kan opstå af mange grunde. Vi er blevet bedre til lynhurtigt at tage fat. Der er ikke nogen bekymring der er for lille. (Pædagogisk personale)

Pædagogerne bliver også rustet i deres egen faglighed. De har en uddannelse som de ikke skal være bange for at bruge. Den der opbakning til, at det er okay, at de ser det og det (at deres observationer tæller). (Socialrådgiver)

Sagerne er blevet behandlet hurtigere. [Socialrådgiverens] rådgivning har været med til, at vi bedre vidste, hvornår vi sagde, at NU er det nok – nu skal der handles. (Dagtilbudsleder)

Jeg synes også, at det giver noget til os. Hvornår er det, vi griber ind. Det er fedt at have en ekspertise i huset. Vi har en familie, der er meget svær at samarbejde med, hvor vi brugte hende som sparringspartner. (Pædagogisk personale)

De er ikke så usikre. Før blev jeg inddraget rigtig meget som leder, det gør jeg ikke lige så meget nu. Der er kommet meget, meget større sikkerhed. (Dagtilbudsleder)

Jeg har i forhold til mig selv fået stort udbytte af at have hende som sparringspartner og er blevet mere bevidst om, at det, jeg gør, er godt nok – og det er bare at mose på. Der er ikke noget, der er forkert at spørge om. (Pædagogisk personale)

For mig har det gjort en kæmpe forskel, at [socialrådgiveren] har sagt: Hvad sker der lige nu – hvad skal vi drøfte? Og så har hun sagt: Det her lyder som om, vi skal grave lidt i det. På den måde, har hun været med til at sparre. Til at kvalificere arbejdet. Har brugt hende meget til, hvordan går man videre med det her konkrete barn. (Dagtilbudsleder)

I forlængelse heraf har socialrådgivernes tilstedeværelse i huset til den individuelle rådgivning lettet arbejdsgangene for pædagogerne, da de ikke som tidligere skal vente på en afklaring via en mailkorrespondance. De oplever en hurtigere sparring med socialrådgiverne om bekymringer ved konkrete børn og afklaring af tvivlsspørgsmål – en sparring der oftest finder sted, før der direkte indkaldes til



dialogmøder eller laves underretninger. Således har det pædagogiske personale lettere adgang til at få afklaret alt fra småting til spørgsmål om en verserende socialsag, hvorved de hurtigere og med større sikkerhed kan reagere på risikosignaler. Samlet set har den individuelle rådgivning samt sparringen på stuemøder mv. vedrørende konkrete børn og familier bevirket en tidligere og hurtigere opsporing og handlen på de udsatte børn:

Du skal ikke til at finde computeren frem og maile til dem, og du skal ikke vente på et svar bagefter. Det er en hurtigere arbejdsgang. Og de der spørgsmål, der er små, dem får du fyret af. Og det kan gøre, at tingene ændrer sig. På den måde er det skide godt. (Pædagogisk personale)

Vores rolle er det med, at vi skal spotte dem, hvor vi har bekymringer. Det har været et rigtig godt redskab at kunne gå til socialrådgiveren; jeg har den her bekymring, hvordan kunne jeg gribe det an. Jeg er blevet mere bevidst om at tage bekymringen, så snart den er der, og så snakker vi med socialrådgiveren. Vi griber den lidt før, end vi gjorde. (Pædagogisk personale)

Vi tager det hele i opløbet i stedet, før at det bliver sager. For skilsmisser bliver det afmystificeret på en halv time. (Pædagogisk personale)

Det var de meget blinkende sager, men nu er det de små sager, vi får ryddet op i, fordi det er trygt at gå til hende, inden det bliver blinkende. Fordi alle kan bruge hende på et tidligere tidspunkt, har vi opnået det, vi ville. (Pædagogisk personale)

Tallene fra monitoreringen understøtter det indtryk, som det pædagogiske personale har om, at man agerer på bekymringer tidligere. Som illustreret i nedenstående tabel, er gennemsnitsalderen på de børn, der er blevet drøftet mellem pædagogisk personale og socialrådgiver i projektet faldet med mere end syv måneder fra første til sidste tredjedel af projektperioden. Dette kan tolkes som udtryk for, at pædagogerne reagerer på deres bekymring tidligere, end da projektet startede, og at de benytter den lettilgængelige socialrådgiver til at drøfte bekymringen og eventuelle handlemuligheder.

**Tabel 4-2 Hvad er barnets alder?**

	Gennemsnitsalder
Tidsperiode 1 (fra januar til maj) (n = 70)	4,30 år
Tidsperiode 2 (fra maj til november) (n = 70)	3,95 år
Tidsperiode 3 (fra november til juni) (n = 74)	3,69 år
Total (n = 214)	3,97 år

Et andet væsentligt resultat, som kan genfindes på tværs af de fem projektkommuner, er, at der gennem det tværfaglige arbejde med enkelte børn og familier, hvor de to faggrupper aktivt har gjort brug af hinandens fagligheder i arbejdet mod et 'fælles mål', er opnået et større gensidigt kendskab til samt anerkendelse af og forståelse for hinandens fagligheder. Den faglige sparring har blandt andet givet en øget forståelse blandt det pædagogiske personale for de arbejdsprocesser, som gør det svært at handle hurtigt i en børnesag. Eksempelvis udtales:

Men også bedre forståelse for socialrådgivernes arbejdsgang. Nogle gange tænker man: De passer jo heller ikke deres arbejde! Men efter [socialrådgiveren] kom til, forstår man, at de gør deres bedste. De har måske 80 sager, og man forstår, at de har travlt og prioriterer sager. Vi har fået en bedre forståelse. (Dagtilbudsleder)

Vi arbejder meget med forældrene, og der kan børnehaven levere, hvordan børnene agerer. Så vi har lært det der med at inddrage dem, at det ikke bare er et sted, børn bliver passet, men at de kan være en stor samarbejdspartner. (Socialrådgiver)

Rådgivernes faste tilstedeværelse i institutionerne i dagligdagen har ligeledes skabt grundlag for en regelmæssig og fortløbende dialog samt medvirket til, at også det personlige kendskab øges. At kendskabet – også det personlige – er væsentligt for samarbejdet om en tidligere indsats over for udsatte børn, understøttes af, at flere af projekterne understreger store forskelle i, hvor godt samarbejdet har fungeret, alt efter hvor meget udskiftning der har været i rådgivergruppen. Gennem det personlige kendskab er der opnået en større tillid mellem de to faggrupper, og fordomme og barrierer er blevet nedbrudt. Kendskabet til og anerkendelsen af hinandens fagligheder har bidraget til bedre dialog og samarbejde mellem de to faggrupper – et samarbejde som i nogle af projektkommunerne ligeledes synes at have smittet af på forældrene, så de også har en større tillid til samarbejdet med socialrådgiveren. Alt i alt synes et væsentlig resultat som følge af kendskabet, forståelse, tilliden, dialogen og det regelmæssige og fortløbende samarbejdet at være en større sammenhæng i forløbet omkring et udsat barn, fra definering til håndtering heraf.

Det bliver en mere sammenhængende indsats, fordi vi ved, [Socialrådgiveren] kommer i vores institution. Vejen bliver mere direkte, og der er sammenhæng i den. (Dagtilbudsleder)

Det pædagogiske personale giver udtryk for en opdagelse af, at myndighedssagsbehandleren er en fagperson, de kan kæmpe sammen med og ikke imod. (Projektleder)

Den væsentligste læring er, at der ikke er så langt mellem forståelser af børn. Jeg troede måske egentlig, at grøfterne var dybere, end de rent faktisk er. Hvis man bare indgår i dialog, så finder man ud af, at det i høj grad handler om fordomme og forestillinger om andre faggruppers indgangsvinkel til arbejdet. (Projektleder)

Jo mere kendskab vi har til hinanden og hinandens arbejdsområder, jo nemmere bliver det at samarbejde. Det er jeg bare blevet bekræftet i. (Dagtilbudsleder)

Socialrådgivere er ikke de grimme på kommunen, der kommer for at tage børnene. Vi er her for hjælpe hinanden. At bruge en socialrådgiveren bliver meget mere naturligt – som at gå til sin tandlæge eller noget andet. (Projektleder)

Vi har fået viden om hinanden og hinandens verdener – det er et løft, og vi er blevet bedre til at spotte og gøre noget, inden det bliver til noget. (...) Det er tit små ting – det er blevet forstærket af det her. Jeg bruger min faglighed bevidst hele tiden. (Pædagogisk personale)

Det skal nævnes, at den mere brede tværfaglige indsats i form af oplæg og videndeling om arbejdsgange i de fælles fora ligeledes har bidraget til større gensidigt kendskab til og forståelse for arbejdsgange. Alligevel er det tydeligt, at det særligt er i de situationer, hvor samarbejdet og den faglige sparring har været meget konkretiseret og inden for faste rammer – fx på et stuemøde med udgangspunkt i et specifikt vurderingsredskab – at de to faggrupper virkelig har opnået tillid og fundet samarbejdet givtigt.

#### **4.4 Bred tværfaglig indsats**

På tværs af de fem projektkommuner er et væsentligt resultat, at det pædagogiske personale er blevet mere præcise og skarpe på, hvordan de skal udarbejde en underretning, således at de relevante ting beskrives og vurderes. Dette skyldes socialrådgivernes vidensdeling om arbejdsgange i forvaltningen vedrørende modtagelse af underretninger og andet skriftligt arbejde. Gennem socialrådgivernes vejledning herom er kommunikationen fra daginstitution til myndighed således blevet mere tydelig, hvor der før projektet nævnes eksempler, hvor sagsbehandlere har haft lukket en sag, fordi problematikkerne ikke fremgik tydeligt nok af underretningen. Dette indikerer, at der i højere grad kan tales om et fælles sprog mellem de to faggrupper.

De institutioner, der har været med i projektet, er mere skarpe på, hvad de sender ind til os, når vi anmoder om udtalelser, det er opdateret. Det giver en bedre sagsbehandling. (Fagchef)

Vi kommer med mange flere eksempler og uddyber mere. Vi har måske før ikke beskrevet det grundigt nok. (Pædagogisk personale)

Vi er blevet bedre til at få budskabet tydeligere igennem – og måske også hurtigere. Og få ringet. Skal der et dialogmøde til? Underretning? Forretningsgangen er hurtigere. (Pædagogisk personale)

I forlængelse heraf påpeges, at kommunikationen mellem de to faggrupper ligeledes er forbedret ved, at der fast i institutionerne er en socialrådgiver tilstede, der kan fungere som bindeled mellem dagtilbud og myndighedssagsbehandler, men også ved, at det pædagogiske personale selv oplever det nemmere at henvende sig til de øvrige sagsbehandlere på forvaltningen. Dette styrker også samarbejdet og forståelsen i tilfælde med en underretning, da myndighedsrådgiverne allerede har kendskab til sagen inden modtagelse af underretningen. Omvendt tilkendegiver rådgiverne, at de fået en større indsigt i de pædagogiske aktiviteter og vurderinger, der ligger forud for en henvendelse, samt kendskab til de redskaber, pædagogerne anvender i forbindelse hermed.

De kender lovgivningen og ved, hvilke tråde de kan trække i. Det ved jeg ikke, når jeg står ude i børnehaven. (Pædagogisk personale)

Jeg er blevet bedre til at tage røret og ringe til en socialrådgiver og få en anonym snak om, hvordan man håndterer et barn. [Socialrådgiveren] har sparket det i gang, at man bare kan ringe til en socialrådgiver. Det havde jeg ikke gjort på samme måde, før jeg fik kendskab til det her projekt. (Dagtilbudsleder)

Afstanden er blevet kortere til socialrådgiverne i forvaltningen. Den er blevet meget kortere. Jeg har meget nemmere ved bare at tage telefonen og ringe. (Pædagogisk personale)

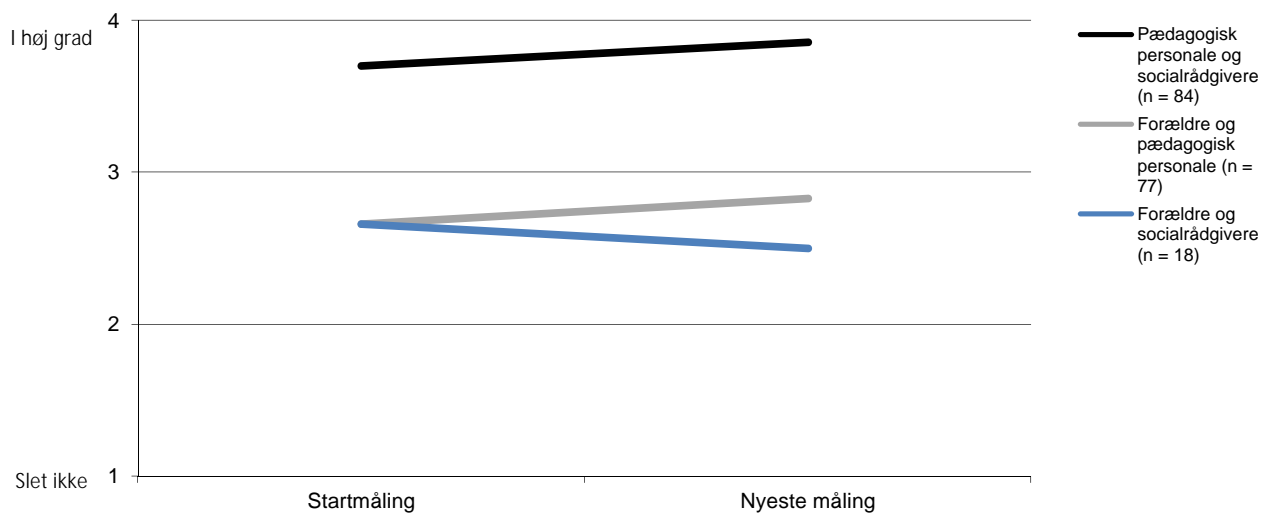
Socialrådgiverne siger tit, at så er vi også blevet klogere på jeres hverdag. Og vi er også blevet klogere på, hvordan de arbejder, og det har været super godt at få en viden om hinandens verdener. (Dagtilbudsleder)

Og jeg har haft nogle aftener derude ved personalemøder mv., der har de brugt mig til temaer, og jeg har brugt min viden og erfaring om, hvordan det foregår herinde. Og jeg kan høre og se på deres udtalelser de leverer bagefter, vi snakker mere samme sprog. De har også informeret om deres arbejde, redskab som kompetencehjulet, så vi også har viden om det, når det kommer herind. (Socialrådgiver)

Opsamlende kan det således påpeges, at den gensidige vidensdeling om arbejdsgange og en øget indsigt i den anden faggruppes rammer har medført, at afstanden mellem myndighed og daginstitution er blevet kortere. Dette skyldes naturligt også det øgede kendskab i almindelighed og nedbrydelsen af fordomme mellem de to faggrupper som fremhæves i ovenstående. Faggrupperne arbejder i højere grad ud fra samme referencerammer end før projektet, og gennem det fælles sprog er arbejdsgangene blevet opkvalificeret. På denne måde er et væsentligt resultat, at der er opnået en større sammenhæng i indsatsen og en lettere sagsbehandling.

Figur 4-4 nedenfor, der bygger på resultater fra monitoreringen, viser, at enigheden mellem pædagogisk personale og socialrådgiver i forhold til barnets problematik i gennemsnit for alle forløb i projektperioden er gået fra stor til større. Således underbygger monitoreringsresultaterne de kvalitative udsagn, der siger, at man gennem projektperioden er kommet nærmere et fælles sprog for, hvad man ser og handler på – eller i hvert fald en fælles forståelse af, hvad det er for nogle problematikker, der er på spil for børnene.

Figur 4-4 I hvilken grad oplever du/I, at der er enighed om barnets problematik? (Start og nyeste måling)



Et bindeled. Der er enkelte sagsarbejdere, man snakker med. Men verdenerne glider lidt fra hinanden. Der var [socialrådgiveren] god til at binde dem sammen. (Dagtilbudsleder)

Der er kommet en rød tråd til de samarbejdspartnere, man har i kommunen. Og de socialrådgivere må da også kunne mærke det. (Pædagogisk personale)

Dog er der variationer mellem projektkommunerne i forhold til, om det fællessprog er nået ud til øvrige socialrådgivere på forvaltningen, eller om det er mere begrænset til de rådgivere, der har været institutionerne:

Når man sad med en konkret sag, var [socialrådgiveren] super god. Men jeg tænker meget på, at forsøget på at skabe et fælles sprog, gik kun én vej. (Pædagogisk personale).

Som følge af, at socialrådgiverne har holdt oplæg for det pædagogiske personale om muligheder i systemet for udsatte børn og familier, herunder orientering om mindre indgribende tilbud i nærmiljøet og socialforvaltningen, er et andet resultat, at det pædagogiske personale har fået en større viden om handlemuligheder for støtte og hjælp. Pædagogerne udtrykker, at de herved føler sig bedre rustet til forældredialogen, og de oplever, at denne nye viden giver en anden vinkel i arbejdet med at inddrage forældrene.

Også mht. gråzonebørn, der har de givet eksempler på tiltag, fx foranstaltninger der er i kommunen i forvejen, som jeg ikke vidste var der. Det var den der gråzone. (Dagtilbudsleder)

Vi er blevet bedre til at gribe den, inden det kommer til familieafdelingen, og lige vide, at jeg bare kan ringe og spørge efter en fysioterapeut. Eller snakke med forældrene. (Pædagogisk personale)

#### 4.5 Forhold der hæmmer eller fremmer resultaterne

Dette afsnit samler op på de resultater, der er beskrevet i de forudgående afsnit, og beskriver hvilke virkende mekanismer og implementeringsbetingelser, der særligt gør sig gældende for de identificerede resultater.

I forhold til det direkte forældreinvolverende og forældrerettede arbejde er det en central pointe, at det pædagogiske personale har en afgørende rolle i at motivere forældre til at opsøge muligheden for rådgivning i institutionen. Den tillid, der er opbygget mellem forældre og pædagoger, kan således overføres til rådgiveren, men det kræver, at det pædagogiske personale selv har motivationen samt og tilliden og ejerskabet til muligheden. Det har derfor vist sig som afgørende, at medarbejderne er blevet reelt involveret og hørt i processen, hvilket i høj grad er en ledelsesopgave.

En anden ledelsesopgave, som har vist at have stor betydning for i hvilket omfang, resultaterne kan nås, er i forhold til den praktiske planlægning af den tid, hvor rådgiveren er tilstede i institutionen. Det er helt afgørende, at ledelsen understøtter processen ved at anvise, hvordan der kan frigøres ressourcer til den tværfaglige sparring. Det kan både ske indirekte ved at synliggøre de potentielle gevinster, der kan være for medarbejderne, som gør, at de selv finder tiden, men det kan også være mere direkte i forhold til en vagtplanlægning, der gør det muligt at gå fra. Uanset om det er den direkte eller mere indirekte ledelsesindflydelse, der udøves, er det samtidig vigtigt, at ledelsen bidrager positivt til italesættelsen af initiativet, sætter det på dagsordenen til pædagogiske møder og i det hele taget tydeliggør forventningerne til det pædagogiske personales rolle.

På tværs af de fem udviklingsprojekter er erfaringen, at det har vist sig sværere end forventet at få forældrene direkte i tale. Det er en barriere, at rådgiverne bliver mødt som repræsentanter for Familieafdelingen og myndighedsfunktionen – uanset om de har myndighedskasketten på eller ej – med al den usikkerhed, som er forbundet med det. De fleste steder er man nået til den erfaring, at det er svært at forestille sig, at rådgiverne bliver brugt, hvis de den ene dag er involveret i en paragraf 50-undersøgelse eller anbringelse i området, for så den næste dag at stille sig til rådighed for en åben rådgivning over en kop kaffe. Det er i høj grad et spørgsmål om tillid og troværdighed, og selv om flere projektledere og forvaltningsrepræsentanter mener, det vil styrke myndighedsrollen også at have en forebyggende funktion, så er der hos flere en vis skepsis med hensyn til, om det er muligt at kombinere en rådgivende funktion med en myndighedsfunktion.

Dertil kommer naturligvis den rent praktiske dimension, hvor det har vist sig mere end svært at sikre stabilitet og kontinuitet i fremmødet på institutionerne, når myndighedsopgaverne i perioder bliver opprioriteret. Her er det erfaringen, at det kræver en stærk og tydelig ledelsesopbakning – særligt ved mindre erfarne rådgivere – som kan støtte den løbende prioritering, der skal foretages.

I forhold til det tværfaglige samarbejde mellem rådgiver og pædagogisk personale, har det udpræget været en styrkelse af den hidtidige dialog, at der gennem projektet i højere grad er blevet taget udgangspunkt i

fastdefinerede metoder og redskaber. Metoderne og redskaberne bliver hurtigt en fælles referenceramme for de to faglige indgangsvinkler og kommer til at udgøre det 'sæt spilleregler, man har diskussionen ud fra. Det er erfaringen, at denne struktur kan være med til at udviske nogle af de kulturforskelle, forskellige terminologier og faglige indgangsvinkler, som tit kan være en stopklods for en reel dialog.

Der synes ikke at være nogen umiddelbar sammenhæng mellem hvor mange ressourcer, der er til rådighed – i form af fx vikardækning – og så det konkrete udbytte, man har fået. Som der er flere pædagoger og pædagogiske ledere, der nævner, så finder man tiden til at bruge rådgiveren, hvis man ser værdien i det, den faglige sparring bibringer. Det bliver således en 'investering', som det pædagogiske personale gør, fordi det gør nogle andre arbejdsopgaver lettere.

Tidligere blev det nævnt, at ejerskab og engagement hos det pædagogiske personale er en væsentlig betingelse for, at der kan opnås resultater. Det samme gør sig naturligvis gældende for rådgiverne, hvor erfaringen fra projektet viser, at det kan fremme de positive resultater, hvis rådgiveren aktivt har søgt stillingen af egen motivation – frem for at være udpeget, fordi de valgte institutioner tilfældigvis lå i deres distrikt. Derudover ser det også ud til at være en vigtig implementeringsfaktor, at rådgiverne har en vis erfaring at trække på. Det er svært at vurdere, hvor stor en betydning det har, men det er entydigt nemmere at gå ind i en tværfaglig dialog, hvis man hviler mere i sin egen faglighed. Derudover gælder selvfølgelig det forhold, at en stor del af det pædagogiske personale, rådgiverne møder, har stor erfaring med at arbejde med udsatte børn og deres familier, hvilket kan give et dårligt udgangspunkt for faglig dialog, hvis rådgiveren er helt grøn.

#### **4.6 Forankring og implementering**

Alle interviewede deltagere i alle kommuner oplever, at projektet i dag er relativt eller rigtigt godt integreret i det daglige arbejde. Dette resultat dækker over variationer kommunerne imellem, således at det opleves som bedst integreret, hvor der har været mindst udskiftning på projektleder- eller socialrådgiverpladserne, og hvor der relativt hurtigt var enighed om projektets mål. Fra alle kommuner meldes også om, at arbejdet opleves som meningsfuldt, og at det på sigt vil betyde besparelser.

Vi gør det, fordi det fagligt er godt. Det er ikke af økonomisk grunde. Men det sparer penge – jo tættere på det samme sprog, jo færre møder. Jo mere kan du forvente, at en underretning har forståelse for en bestemt skabelon. Forståelsen for hinandens arbejde. Jeg synes, der er opstået større fornemmelse for hinanden. Så snart noget samarbejde glider, sparer du 25 % arbejdskraft. (Projektleder)

Hvis vi finder et barn og får hjulpet det rigtig godt, så sparer vi så mange penge, at man kan blive helt bleg af at tænke over det. Det er også derfor, du hører mig sige, at vi har de menneskelige ressourcer og kronerne. Det er helt ude af proportion. Jeg kan ikke forstå, at det har taget så lang tid at nå dertil. (Fagchef)

Jeg vil altid italesætte, at vi investerer her. Politikerne har en tyrker-intention om, at to kroner er dobbelt så godt som én. De kan ikke tro, at jeg gør det godt, når jeg ikke bruger så mange penge. (Socialrådgiver)

Ved projektets afslutning har tre ud af de fem kommuner undersøgt muligheden for at videreføre eller udbrede arbejdet. I en kommune er det besluttet at have socialrådgivere tilknyttet daginstitutioner på en eller anden måde, og man vil bruge erfaringerne fra dette projekt til at justere den måde, arbejdet skal tilrettelægges på.

I en anden kommune er det indarbejdet i de kommende budgetforhandlinger at udbrede det til samtlige daginstitutioner og til dagplejen.

Det er for at lave en tidligere indsats og håbe på, at vi sparer penge på anbringelserne og giver børn bedre livskvalitet og undgå de forfærdelige sager, plus fagligheder på tværs giver nogle styrker. Det er som sagt et budgetønske, vi skal lige se hvordan. Det er sikkert rigtigt, at vi kunne bruge flere penge, men det understreger også, at kompetenceudvikling er en væsentlig ting. Mange medarbejdere har ikke haft en lærebog i hænderne de seneste 20 år. (Fagchef)

I samme kommune fastholder man arbejdet med monitoreringen og vil indsamle data fra alle institutioner – også dagplejen – da man indtil dato har haft meget lidt dokumentation netop på dette område.



# 05

## Handlingsanvisning til kommuner

### 5.1 Sådan kommer man godt i gang med arbejdet

Det følgende er skrevet på baggrund af forsøgene med at inddrage socialrådgivere ude i dagtilbud og er tænkt som anbefalinger til kommuner, der overvejer at gå samme vej.

#### 5.1.1 Organisering og styring

Det er helt afgørende, at der etableres en projektorganisation med tydelig styregruppe, arbejdsgruppe og projektleder. I **styregruppen** vil der typisk være øverste repræsentant for dagtilbudsområdet samt for socialområdet plus måske en dagtilbuds- og/eller områdeleder, en socialrådgiver og projektlederen. Styregruppen har ansvaret for at formulere de overordnede **mål** med projektet, løbende at kommunikere ud i kommunen om projektet og følge dette. Sker dette ikke eller gøres det ikke tydeligt nok, forplanter usikkerheden sig ud i projektet og institutionerne.

Det var vel lidt sådan en 'følen på tænderne på hinanden'. (Pædagogisk personale)

**Arbejdsgruppen** sammensættes af repræsentanter for de aktive i projektet, dvs. socialrådgivere, dagtilbudsledere og evt. pædagoger samt projektleder. Arbejdsgruppen skal sammen med projektlederen have driftsansvaret for projektet, dvs. ansvaret for, at der er fremdrift i projektet, at de mål, der sættes op, operationaliseres, at aftaler om, hvad der skal være ens, og hvad der kan gøres forskelligt, overholdes etc. Arbejdsgruppen er med andre ord projektlederens sparringspartner i at tilrettelægge arbejdet med processen omkring arbejdet. Flere projekter har gennem projektperioden haft god gavn af netop i dette forum at benytte programteorien som et processtøtteværktøj, da den dels er med til at minde alle om de langsigtede mål, dels beskriver hvilke elementer i indsatsen, der skal prioriteres for at opnå de forventede resultater. Som ledelses- (og medarbejder-)information har programteorien også vist sig meget anvendelig, da den synliggør projektets fremdrift.

I organiseringen af arbejdet i hverdagen med at få socialrådgiveren integreret i daginstitutionens liv spiller **daginstitutionslederen** en helt central rolle, og de skal som gruppe derfor vises en særlig opmærksomhed fra forvaltningens side fra starten af projektet. De skal klædes på til at være 'projektlederen' i eget hus og til at have en integratorfunktion i forhold til at få to fagligheder til at spille sammen. I en travl hverdag kommer det ikke bare af sig selv.

Lederen har også et stort ansvar i den måde, hun får det præsenteret for sit personale. Den måde hun får sagt, hvad vi kan bruge hende [socialrådgiveren] til, og hvad hun skal ud og lave. (Pædagog)

Der har været meget styring fra vores side for at få det ind i huset i forhold til mit personale. Vi har selvfølgelig også deltaget i arbejdsgruppemøder så vidt muligt. (Dagtilbudsleder)

Jo tidligere og jo bredere man kan involvere ledere og medarbejderne, jo større er chancen for at komme godt og hurtigt i gang. Jo mindre man ved om den anden faggruppe, jo større fantasier, så det gælder om hurtigt at få skabt mulighed for dialog. En god måde at gøre det på er ved en fælles start for alle

institutioner, hvor formål, mål og metoder kommunikeres, og hvor der er mulighed for at høre om positive erfaringer andre steder fra. Her sker den første fælles forventningsafstemning, der så skal fortsætte ude i de enkelte institutioner med lederen som en central aktør.

Der er naturligvis rigtig meget, der skal arbejdes med forventningsafstemning omkring. Her vil vi blot pege på et enkelt område, som er centralt i dette projekt: **målgruppen**. I yderste konsekvens skal arbejdet have en effekt på barnet som målgruppe, men de indsatser, der har været arbejdet med i dette projekt, har ikke været rettet direkte mod barnet. Man bør således i det enkelte projekt og i den enkelte institution diskutere, hvor man vil have sit hovedfokus. Skal socialrådgiverens arbejde være rettet mod samarbejde med pædagogerne (og derigennem mod forældrene) eller direkte mod forældrene? Erfaringerne fra dette projekt tyder på, at det er en god ide at starte med pædagogerne.

Da sproget er vores vigtigste redskab til at skabe fælles forståelse, kan det være nyttigt at starte en samtale om et vigtigt emne med i fællesskab at kigge nærmere på nogle centrale begreber. Som en del af processtøtten i projekt Socialrådgiver i Dagtilbud blev der arbejdet med forskellige øvelser, og nogle af dem er samlet i pjecer, der er vedlagt rapporten som bilag i kapitel 09. Nedenfor er vist en øvelse, der er god til at få afdækket alle potentielle interessenter samt deres relationer til og syn på det begreb, der er i spil. På den måde får man udfordret sin egen forståelse og får skabt forståelse for, at det set afhænger af øjnene, der ser, eller perspektivet, det ses fra.

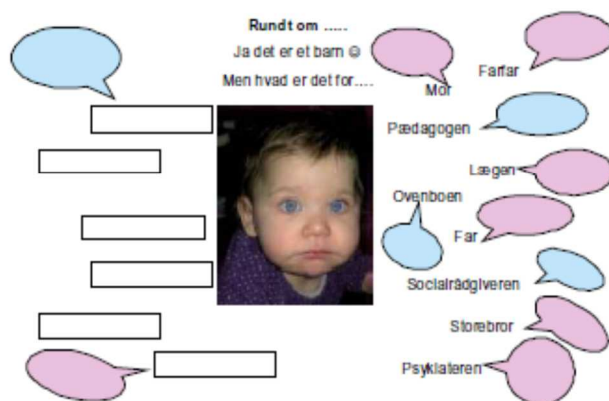
## Øvelse: Rundt om begreberne

### Form

Passer til grupper op til 7-8 stykker. Er man flere laves flere grupper.

Øvelsen kan meningsfuldt laves på 5 -15 minutter som en slags opvarmning.

Øvelsen kan hurtigt skitseres på en tavle eller flipover, jf. figuren nedenfor. Ideen er at man i midten tegner eller skriver det begreb, man vil have vendt. Her er det 'barn', men det kunne også være: 'sundhed', 'mødedeltagelse', 'utilpassethed', ja alle begreber der er centrale for ens samarbejde. Afrunding og opsamling afhænger af formålet.



### 5.1.2 Socialrådgiverne

En af de ting, som denne evaluering ikke giver noget svar på, er, om det er en fordel eller en ulempe, at de socialrådgivere, der er ude i dagtilbuddene, er myndighedsrådgivere i den funktion. Det skal man derfor have drøftet igennem i hvert enkelt projekt inden start. Det, vi kan se, er, at der, hvor socialrådgiverne er ude som myndighedsrådgivere, er det rigtig svært med forældrekontakt, og nogle steder er det også vanskeligere for socialrådgiverne at håndtere dilemmaet med tavshedspligt. Det håndteres dog uden problemer af andre, så det er måske en kultur, der kan arbejdes med, mens det nok er vanskeligere at ændre på forældrenes eventuelle fordomme eller bekymringer. Nogle socialrådgivere oplever det som et krydspres at skulle fordele deres tid mellem 'ude' og 'hjemme', mens andre fremhæver fordelene ved at have base i en det faglige miljø, familieafdelingen udgør for dem, idet det understøtter deres arbejde i 'marken'. Det er helt afgørende for udvikling af et godt samarbejde, at der er en klar rollefordeling i forhold til, hvem der fx søger samtykke hos forældrene i sager, hvor man ikke har det i forvejen. I dette projekt har ansvaret de fleste steder ligget hos pædagogerne, der jo har det daglige samarbejde med forældrene. I de

institutioner, hvor socialrådgiverne har en rent rådgivende funktion, har dette slet ikke været oplevet som et dilemma, og der er klare aftaler, også om evt. underretninger, som udarbejdes af pædagogerne.

Vi beslutter ikke noget. Det er ikke os der handler – det er pædagogerne, der handler. Det har været udgangspunktet, at vi har en konsultativ rolle. Det er dem, der laver en underretning. (Socialrådgiver uden myndighed)

Med hensyn til antallet af timer pr. institution ligger der ikke klare anbefalinger, da det afhænger dels af antallet af udsatte børn, dels af, hvor godt samarbejdet er kommet i gang. Men noget tyder på, at en fleksibel model, hvor socialrådgiveren deltager fast i bestemte aktiviteter og desuden kommer efter behov giver den bedste ressourceudnyttelse. En sådan model kan dog ikke introduceres, før parterne har lært hinanden at kende.

Man bør derimod sikre at det er den samme socialrådgiver, der er tilknyttet samme dagtilbud, da erfaringen er, at det personlige kendskab og tilliden betyder rigtig meget. Derimod er der ingen klare anbefalinger i forhold til, om det er bedst at have én socialrådgiver på fuld tid uden myndighedsopgaver eller socialrådgivere, der både arbejder ude i felten (med eller uden myndighed) nogle dage om ugen, mens de arbejder med myndighedsopgaver i forvaltningen den resterende tid. En fuldtids socialrådgiver, der alene arbejder med forebyggende arbejde, vil opbygge ekspertise på feltet og komme rundt på mange daginstitutioner, hvilket er en fordel, men omvendt vil modellen være sårbar, hvis der kun er en enkelt person, og der er en risiko for, at arbejdet og den viden, der opbygges, ikke integreres i forvaltningens arbejde. På den anden side risikerer de socialrådgivere, der både arbejder i det forebyggende felt og med myndighedsopgaver, personligt at skulle leve i det krydspres, det er at skulle forsøge at integrere de to områder, især hvis ikke organisationen fungerer optimalt.

Vores kontakt til socialrådgivere var ustabil, og vi fik ikke rigtig kontakt til nogen. Vi følte os totalt svigtet. Jeg tror, vores udfordring var at tro på, at det her var noget, vi kunne bruge. I vores område der røg de ud af en svingdør en overgang. (Pædagogisk personale)

Hvis det overhovedet er muligt, bør man vælge socialrådgivere, der dels har lyst til denne opgave, dels har nogle års erfaring. Lyst, fordi motivationen er den bedste drivkraft til at overkomme eventuel modstand, skepsis og manglende interesse, og erfaring, fordi det er nemmere som socialrådgiver at være fleksibel og åben over for tværfaglige problemstillinger, hvis man ikke er i tvivl om sin egen kernekompetence.

### 5.1.3 Pædagogerne

Som nævnt ovenfor giver involvering det bedste afsæt for succes, og dagtilbudslederen spiller en central rolle i forhold til at give projektet mening. Fra det centrale projekts side har der ikke været afsat midler til ekstra pædagogressourcer, men et par kommuner valgte at tilføje de deltagende daginstitutioner ekstra pædagogtimer. Vi har dog ikke kunnet registrere nogen effekt af disse ekstra ressourcer, da de kun et enkelt sted har givet pædagogerne øget fleksibilitet, så de kunne gå fra og tale med socialrådgiveren, når der var behov for det. Især i små daginstitutioner er det blevet oplevet som et stort problem, mens der i større institutioner er en vis fleksibilitet, så man normalt vil lade en kollega gå fra en halv time. Dvs., tilføres

der ekstra ressourcer i forbindelse med det forebyggende arbejde, bør man også sikre, at de bruges målrettet til dette og ikke blot glider ind i den almindelige normering.

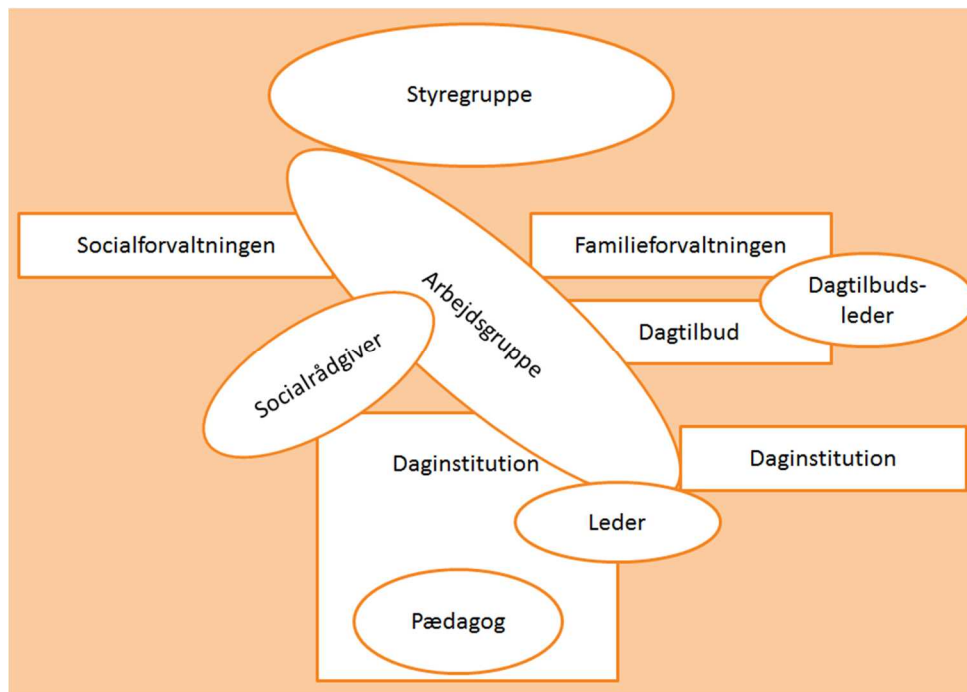
Om socialrådgiveren kommer til at samarbejde med pædagogerne eller lederen, afhænger af institutionens størrelse og kultur. Generelt har mønstret været, at jo mindre institution, jo mere har samarbejdet været direkte mellem leder og socialrådgiver, mens socialrådgiverne i de større institutioner har samarbejdet med flere pædagoger. Dvs. hvis kulturen eller praksis er, at det er lederen, en kontaktpædagog eller et par erfarne pædagoger der især arbejder med de udsatte børn og tager sig af forældrearbejdet, ja så bliver det også dem, socialrådgiveren samarbejder mest med. Ønsker man i daginstitutionen, at den kompetenceopbygning, der sker hos disse medarbejdere, spredes til hele medarbejdergruppen, skal institutionen have dette som et særlig fokus. En anbefaling kunne være, at man i de lidt større institutioner udpegede en pædagog, der havde samarbejdet med socialrådgiveren og fokus på udsatte børn som sit særlige ansvarsområde.

#### 5.1.4 Individuel og organisatorisk læring

I et projekt som Socialrådgiver i Dagtilbud skal der ske både individuel og organisatorisk læring. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på både, hvor læringen kan finde sted, og hvem der i særlig grad har et ansvar for, at det sker. Når der ovenfor tales om vigtigheden af en tydelig projektorganisation og en klar rollefordeling, handler det i første omgang om at få sat en forandringsproces i gang, om at nå fra A til B. Mindst lige så vigtigt er det at sikre, at alle parter er opmærksomme på deres rolle i forhold til at fastholde forandringen og forankre den organisatorisk. I dette projekt gives positive tilbagemeldinger fra institutionsledere og kontaktpædagoger samt socialrådgivere om vidensopbygning og om den læring, der sker for den enkelte, når de får mulighed for at få sparring og rådgivning på konkrete sager.

Der er ingen tvivl om, at der er sket rigtig meget positivt for den enkelte i dette læringsrum. For at denne individuelle læring skal transformeres til organisatorisk læring, har de enkelte aktører og ikke mindst lederne et særligt ansvar (jf. figuren nedenfor). Socialrådgiverne har en udfordring i forhold til at bringe nye kompetencer og ny viden i spil i socialforvaltningen, og lederne her har en særlig opgave i forhold til at sikre, at den kommer i spil. Det sker ikke af sig selv. Den 'menige' pædagog i daginstitutionerne får ikke nødvendigvis ændret sin praksis og sit daglige samarbejde med forældrene, hvis hun ikke aktivt inddrages i refleksioner over kollegernes nyvundne erfaringer. Her spiller lederen og kontaktpædagogen en rolle. Pointen er, at det fordrer levende eksempler, refleksionsrum og redskaber at videreføre de individuelle erfaringer til det kollektive rum.

Figur 5-1: Organisatorisk læring i Projekt Socialrådgiver i Dagtilbud



## 5.2 Tilrettelæggelse af arbejdet i dagtilbuddet

Selvom alle har positive forventninger til at få mulighed for at trække på socialrådgivernes viden og ressourcer, og alle kan se meningen med en tidlig indsats, er det ikke lige til at få integreret socialrådgiveren i hverdagen. Det skal der arbejdes med helt, som når man ansætter en ny medarbejder eller opretter en ny funktion i institutionen, for det er i virkeligheden det sidste, man gør. Det er lederens eller en kontaktpædagog's opgave at sikre, at socialrådgiveren bliver introduceret til institutionen på et personalemøde og får hilst på alle. Det er til gengæld socialrådgiverens ansvar at fastholde sin egen synlighed ved fx at gå rundt og hilse på de dage, hun kommer, ved at holde pause med pædagogerne, ved at komme på stuerne i perioder eller ved måske at følge en pædagog nogle timer for at lære hendes arbejde at kende ad den vej. Det skaber respekt og gensidig forståelse.

Da der er tale om en ny funktion i daginstitutionen, er det også vigtigt, at det er tydeligt for alle, både pædagoger, socialrådgivere og forældre, hvad man kan bruge den til, og hvor og hvordan det foregår. Er det ikke på plads, skaber det frustrationer.

Vores struktur er lavet om rigtig mange gange. Tidligere var det bedst at komme i middagspausen – så kunne jeg møde pædagogerne, men det blev tydeligt, at der var brug for noget mere struktur omkring det. De havde ikke lige noget at snakke med mig om. (Socialrådgiver)

Erfaringerne fra dette projekt tyder som nævnt på, at arbejdet med udsatte børn kan rammesættes på mindst to måder: For det første ved, at socialrådgiverne deltager i faste fora, hvor børn screenes, eller der

er fokus på udvalgte børn. Socialrådgiverens rolle er her at være sparringspartner og udspørger, der har et andet og typisk bredere blik på barnets problemstilling end pædagogerne. For det andet ved, at pædagogerne kan 'booke' en socialrådgiver til en samtale om en specifik problemstilling omkring tvivl om et barn, om hvordan det skal gribes an, om forberedelse af en samtale med forældre eller måske helt konkret om snak om en indberetning. Erfaringen er dog, at det sjældent giver mening alene at have aktiviteten om at søge råd, når man har brug for det. Der er brug for at lære hinanden og hinandens kompetencer og arbejdsmetoder at kende, før pædagogerne af sig selv opsøger socialrådgiveren, og det sker bedst i de faste fora.

Det er desuden erfaringen, at arbejdet kvalificeres af at anvende et eller flere redskaber i arbejdet med børnene. Der har ikke i dette projekt været fokus på, om det ene redskab har fungeret mere hensigtsmæssigt end det andet, men alene det at have en fast skala at se børnene i forhold til har været et godt refleksionsværktøj og har fokuseret samtalerne. Det, at socialrådgiverne deltager i møder, hvor pædagogerne alligevel har afsat tid til at tale om børnene, har betydet, at fokus er blevet fastholdt på børnene.

Det, at socialrådgiverne er med, gør at vi har fokus på, at det ikke bliver praktisk på møderne – så er det børn og dem, man har fokus på, og hvad er det, vi gør nu, og hvad er vores bekymring. Vi bruger mere tid på at snakke indsats i forhold til det enkelte barn. (Pædagogisk personale)

En anden konkret måde at komme i gang med arbejdet på i en institution, hvor man ikke arbejder med Børnelinealen eller andre skalaer er, at socialrådgiveren simpelthen kan foreslå pædagogerne på hver stue, at de inden hendes næste besøg selv udvælger et par børn, som de gerne ville snakke med hende om fx alene eller på næste stuemøde. Det afgørende er, at der er et konkret afsæt for samtalen, hvad er det for små tegn, der gør, at du har en bekymring for netop dette barn, hvad har du lagt mærke til i hverdagen, hos forældrene etc. Samtalen giver så anledning til den refleksion, pædagogen måske ikke lige når i hverdagen, og derfor ikke får handlet på eller lige venter og ser. Erfaringen er at også, at den type samtaler giver anledning til ny indsigt og forståelse for nye handlemuligheder.

De er aldersopdelt, så de havde overlevering med de store børn i foråret. Og de foreslog: 'Det kunne du jo være med til'. De gennemgik alle de børn, der skulle flyttes. Det var rigtigt godt at være med der, hvor de taler om børnene i forvejen. (Socialrådgiver)

Endelig kan man screene eller ud fra et enkelt observationsskema på skift have fokus på alle børnene for på den måde at sikre dels, at der arbejdes med målrettede tilbud til alle børn, men også (i forhold til fokus i dette projekt) for at sikre et øget fokus på 'usynlige' børn og deres forældre. Dvs. børn og forældre, som måske ikke volder egentligt besvær, men hvor barnet ikke udvikler sig alderssvarende og derfor bør ofres særlig opmærksomhed.

## Samarbejdet med forældrene

I forhold til forældrene har dette projekt ikke bidraget til at give bud på de bedste måder at gribe arbejdet an på. Som nævnt tidligere er det erfaringen, at der er en barriere mindre, hvis socialrådgivere har en rent rådgivende funktion, dvs. ikke arbejder med daginstitutioner i eget distrikt eller er fuldtids rådgivende. Helt parallelt med introduktionen af socialrådgiveren som ny funktion, som pædagogerne kan benytte sig af, skal denne funktion også synliggøres for og introduceres til forældrene. Der er tre faser i denne introduktion, som man skal være opmærksom på:

1. Ved starten af et projekt
2. Når nye forældre starter
3. Ved konkret behov

Ved starten af projektet kan man informere ved opslag, flyers og mest virksomt på et forældremøde, hvor socialrådgiveren deltager og fortæller om formålet med, at der nu også kommer socialrådgivere i institutionen. Det kan også være en god ide, at socialrådgiveren deltager i uformelle arrangementer som forældrekafe og sommerfester for at møde forældrene uden for dagsorden.

Når nye forældre starter, bør det være en del af 'pakken', at forældrene både mundtligt og skriftligt informeres om, at der er mulighed for at tale med en socialrådgiver gennem daginstitutionen med eksempler på, hvad andre forældre har brugt socialrådgiveren til. Hvor godt dette kommunikeres, afhænger af hvor godt projektet som helhed er integreret i institutionen, jf. bemærkningerne ovenfor om organisatorisk læring.

Endelig er der selvfølgelig introduktionen af socialrådgiveren ved konkret behov. Har daginstitutionen allerede gennem fase 1 og 2 gjort forældre bekendt med, at der er mulighed for at tale med en socialrådgiver enten om egen skilsmisssituation, depression, arbejdsløshed o.a., eller er pædagogen bekymret for barnet og vil af den grund gerne have en samtale med både forældre og socialrådgiver, er det meget nemmere at bringe den mulighed på banen.

Det er gennem pædagogerne vi skal nå forældrene. (Socialrådgiver)

Med andre ord: Information om muligheden for at tale med en socialrådgiver er altafgørende for evt. at gøre brug af tilbuddet, og her er pædagogerne de centrale nøglepersoner. Er de ikke selv opmærksomme på værdien af samarbejde med socialrådgiverne, bliver forældrene det heller ikke.

### 5.3 Konkrete arbejdsmetoder og redskaber

Spørgsmålet er så, om man skal til at arbejde på en helt anden måde og tage helt andre metoder i anvendelse, fordi der kommer socialrådgivere ud i dagtilbuddet. Her er det umiddelbare svar nej, men pædagogerne bliver mere systematiske i deres arbejde og skærper brugen af de redskaber, de allerede anvender. De steder hvor der ikke anvendes screening eller måleredskaber, er erfaringen, at de (med rette) bliver efterspurgt som et dialogredskab. Nedenfor gives konkrete eksempler på, hvordan man har arbejdet i dette projekt.



## Personalemøder

Ikke mindst i starten kan det give god mening at lade socialrådgiveren deltage i personalemøder for at skabe fælles forventningsafstemning og fx have fælles drøftelse af hvilke redskaber, det giver mening at bruge sammen. Det afgørende er, at det ikke er socialrådgiveren, der kommer og fortæller, hvordan der nu skal arbejdes, men at man i fællesskab drøfter, hvordan man mest meningsfuldt bruger den ressource, det er at have adgang til endnu en faglighed. Senere giver det mening at sætte emner, der har karakter af videndeling, på personalemøderne, efterhånden som behovet dukker op, fx:

- Eksempler på gode fyldestgørende underretninger
- Forberedelse af den gode forældresamtale
- Hvordan inddrages forældrene forud for forældreteam møder
- Introduktion af nye redskaber

Pointen er, at det at få en socialrådgiver i huset kan være med til at sikre en udvikling i retning af at arbejde med en skarpere opdeling af og bevidsthed om, hvornår personalemøderne bruges til praktiske og administrative formål, hvor noget måske lige så godt kunne ordnes på anden vis (over mailen, på tomandshånd etc.), og hvornår der arbejdes med udvikling og videndeling.

## Stuemøder

Socialrådgiveren deltager med fastsatte mellemrum i stuemøder, hvor enten alle børn på skift eller bekymringsbørn drøftes. Formen kan variere alt efter kultur og redskaber, men en typisk samtale vil være en coachende, anerkendende samtaleform, hvor pædagogen beskriver barnet og begrundes sin placering af barnet på skalaen. Socialrådgiveren spørger så med det formål at gøre pædagogen klogere på barnets problemstilling og ad den vej gøre pædagogen sikrere på, om der skal handles eller ej og – hvis der skal handles – klogere på handlemulighederne.

Der er ikke nogen bekymring, der er for lille. Som regel er det en selv, der kommer med løsningen – hun [socialrådgiveren] er god til at stille spørgsmål. (Pædagogisk personale)

## Anonym rådgivning – åben dør

I nogle kommuner har pædagogerne mulighed for at indkalde sundhedsplejerske, psykolog eller andre ressourcepersoner til såkaldt anonym rådgivning omen eller flere problemstillinger. Også her har pædagogerne oplevet, at det gav et anderledes refleksionsrum at have en socialrådgiver med.

Vi har snakket med hende om den problemstilling, og hun har været med inde og stille nogle spørgsmål i forhold til psykologen. Hun fik sat dem lidt i arbejde. (Pædagogisk personale)

## Hvor og hvordan forældrene inddrages

I projektet er der stor variation i forhold til forældreinddragelse. I den ene ende af skalaen er der kommuner, hvor der stort set ikke eksisterer nogen formaliseret mødestruktur imellem pædagogers snak med forældre og de møder, der iværksættes i forbindelse med en underretning. I den anden ende er der

kommuner som Frederikshavn der med "Familien i Centrum" har opbygget en struktur af indsatser, der også gælder det forebyggende arbejde. Eksemplerne nedenfor går på tværs af de kommuner, der har deltaget i projektet.

Forældreinvolvering sker hurtigere. Det har altid været et fælles projekt med børnene – men det er blevet det mere. Jeg er blevet bedre til at dele den tidlige bekymring med forældrene: "Jeg har brug for din hjælp". Skifter man svært ud med vigtigt – har man et andet fokus. (Pædagogisk personale)

#### Treparts møder

Det, at socialrådgiveren er i huset, har nogle steder givet anledning til 'treparts møder'. Mødet indkaldes på baggrund af en bekymring for et barn, en ændring i adfærd, et tegn på mistrivsel, tegn på noget ikke alderssvarende eller andet. Hvor man måske tidligere lige så det an eller påtalte det over for forældrene i hente- bringesituationen, oplever man nu, at man har mulighed for at vælge en anden tilgang. Ofte tager pædagogerne selv samtalen med forældrene og har måske forinden konsulteret socialrådgiveren, men vurderer pædagogen, at der kan ligge en mere kompleks problemstilling gemt, inviteres socialrådgiveren med til treparts møde under forudsætning af, at forældrene billiger dette. Tanken med treparts mødet er netop at undersøge problemstillingen og eventuelle handlemuligheder fra flere sider. Socialrådgiveren bidrager ofte med nogle spørge- og undersøgelsesteknikker, men også med en bredere viden om kommunens tilbudsvifte.

Hvad er det, I gerne vil vide noget om" er blevet et redskab. Det er blevet del af vores egen tankegang. (Pædagogisk personale)

#### Familie team møder

Går bekymringen for barnet så vidt, at man vurderer, at der skal inddrages andre parter, men stadig inden der er tale om underretning, har man nogle steder et tværfagligt samarbejde organiseret som fx familie team møder, der samler alle relevante samarbejdsparter til et møde med forældrene. Det er institutionsleder, socialrådgiver, sundhedsplejerske, psykolog, specialpædagogisk konsulent og den/de ansatte, der er tættest på barnet i hverdagen. Familie team mødet kan tage udgangspunkt i Servicelovens § 50, der omhandler den tværfaglige undersøgelse af barnets helhedssituation og samlede behov for indsatser, men kan også have sit afsæt i rent pædagogiske udfordringer. Arbejdet på disse møder professionaliseres, hvis der ligger et godt skriftligt forarbejde, og her kommer igen samarbejdet mellem pædagog, forældre og socialrådgiver ind. Det er erfaringerne fra projektet, at forældrenes stemme herigennem er blevet styrket, og beskrivelsen af barnet og barnets problemstilling er blevet kvalificeres.

I forhold til beskrivelse af børnene til familie team møder. Ofte står der ikke noget om børnene – det er et arbejde at få struktureret de oplysninger, som er vigtige, og også at få forældrenes synspunkter til at fremgå. Forældrene er med, og de har bedre forudsætning for at deltage, hvis de har været med til at beskrive barnet. Og så de er bevidste om hvilke problematikker der skal drøftes. (Socialrådgiver)

### Skriftlighed og kommunikation i det hele taget

I det hele taget kan samarbejdet mellem pædagoger og socialrådgivere bringe en øget skriftlighed ind i arbejdet omkring udsatte børn. I alle de involverede kommuner har det konkrete arbejde med at udarbejde en underretning været i fokus. Hvor detaljeret skal beskrivelsen af barnet og problemstillingen være, og hvordan skal sproget være for, at det giver mening også for andre fagligheder. Den gensidige forståelse for og af hinandens sprog og faglighed har også betydet, at det opleves som lettere for daginstitutionerne selv at henvende sig direkte til familieafdelingens øvrige socialrådgivere både telefonisk og pr. mail. Man har fået et andet sprog og en større sikkerhed i forhold til at beskrive de problemstillinger, man søger råd om, og det, at man også har en øget viden om sagsgangen i forvaltningen, betyder, at man også er klædt bedre på til at spørge til igangværende sager. Så generelt er kontakten til forvaltningen øget, men der ligger en stor udfordring i bryde grænser ned.

### Diverse redskaber

Som nævnt tidligere har det afgørende betydning for at komme godt og hurtigt i gang, at dagtilbuddet benytter sig af et eller flere redskaber at drøfte børnene ud fra. Det er ikke fokus i denne rapport at gå i detaljer med disse redskaber, og vi har ikke registreret nogen forskel i samarbejdet afhængigt af hvilke redskaber, man har brugt, men har kunnet se, at det styrker og kvalificerer samarbejdet, at man har et samtaleredskab.

Nogle steder bruger man systematisk Børnelinealen eller i nogle kommuner Børnelinjen, der er bygget op efter lignende principper, i forhold til alle børn eller overvejer at bruge den efter dette projekt<sup>9</sup>. I en kommune har man i nogle institutioner arbejdet med den systemiske metode Signs of Safety<sup>10</sup>. Metoden er både med til at sikre en ensartet tilgang til opsporing af udsatte børn og kan bruges til en konstruktiv involvering af forældre i opstilling og opfølgning af konkrete mål. Der er stor begejstring for redskabet, og det minder i sit ressourcefokus meget om Vækstmodellen, som bliver brugt i samme institutioner. Vækstmodellen er en enkel samtalemodel bygget op omkring punkterne: Går det godt?, Udfordringer, Muligheder, Aftaler og Det bedste i dag. Modellen fungerer som en coachingproces med fokus på det positive. Ideen bag Vækstmodellen er at få samtalepartneren til at bevæge sig fra negativitet og problemfokusering via udfordringer til konstruktive handlinger. Det opleves, at Signs of Safety og Vækstmodellen har været med til at give en mere konstruktiv forældredialog.

---

<sup>9</sup> Find yderligere information om Børnelinealen her: <http://lishillgaard.dk/index-filer/bornelinealen.htm>

<sup>10</sup> Find yderligere information om Signs of Safety her: <http://www.signsofsafety.net/>

Børnelinealen og Børnelinjen giver ikke i sig selv svar på, hvornår der er grund til bekymring, eller hvad det er for tegn, det kan være vigtigt at holde øje med, og et par kommuner er så småt på vej til at udvikle redskaber til dette arbejde. En kommune er i gang med at udarbejde et 'bekymringskema', hvor man kan notere sine observationer ned, så de fastholdes på skrift, og så der fx kan laves observationer af det samme barn over en periode. Med henblik på at lave ensretning i forhold til opsporing har en anden kommune arbejdet med at udvikle en manual med nogle værktøjer til skalering af børnenes problemstillinger.

Det gode ved det er, at man lige får tænkt over, hvor man er i grader af barnets problematik, for de er egentlig ret konkrete de der spørgsmål. (Pædagogisk personale)

Der findes dog allerede materiale til inspiration udviklet i forbindelse med andre projekter. Se fx [www.akf.dk/opsporing](http://www.akf.dk/opsporing), hvor et andet af Socialstyrelsens projekter, der også har fokus på opsporing og tidlig indsats, kan følges. Her er tale om et længerevarende projekt (slutter medio 2013) med forskningstilknytning, hvor seks kommuner deltager, og et af formålene er at udvikle redskaber til pædagogernes arbejde med tidlig opsporing. Selvom der ikke er tilknyttet socialrådgivere til disse projekter, kan en række af disse redskaber og metoder direkte bruges også i samarbejdet mellem socialrådgivere og pædagoger og har været præsenteret på et af seminarerne i dette projekt til inspiration. Hovedformålet med disse og andre lignende redskaber er systematisk at italesætte det anede, og systematisk at undersøge gennem iagttagelse og dialog ud fra antagelserne om, at uden beskrivelse er der ingen vurdering, og uden mål vil vurderingen og styringen blive tilfældig.

En kommune har fundet det nyttigt at igangsætte et arbejde med at lave en oversigt over og beskrivelse af de personer og tilbud, daginstitutionerne kan trække på i forbindelse med det forbyggende arbejde. Dagtilbuddene kender psykologen, talepædagogen og sundhedsplejersken, men har måske ikke så tit brug for fysioterapeuten, sorgpiloten eller andre specialtilbud og får derfor heller ikke videreformidlet denne viden i deres rådgivning til forældrene. Gennem arbejdet med socialrådgiveren er pædagogerne således også blevet opmærksomme på, hvad de ikke ved, og som de nemt selv kan rådgive om, blot de har den tilgængelige viden.

En anden kommune har påbegyndt et arbejde med at lave, hvad de kalder en Pædagogisk Manual. Den er tænkt som en vidensbank over procedurer og beskrivelser over, hvordan vi gør tingene hos os. Det kan være lige fra eksempler på gode fyldestgørende underretninger og huskeliste i forhold til visitation til Børnelinealen og andre værktøjer, der bliver brugt i institutionen. Igen ikke et redskab, men en synliggørelse, systematisering og udvikling af det, man allerede gør.

Ingen af institutionerne har beskrevet det som et redskab eller en metode, men vi har kunnet iagttage, at man arbejder mere målrettet og systematisk med indsats omkring det enkelte barn og med forældreinddragelsen også de steder, hvor man ikke arbejder med redskaber som Signs og Safety.

Der, hvor vi har en sag eller en undring, er vi blevet mere skarpe til at spørge, hvor vi er. Vi er hurtigere kommet til at rykke videre. Vi bruger mere tid på at snakke indsats i forhold til det enkelte barn. (Dagtilbudsleder)

Dvs. snarere end at være et redskab er det nogle steder blevet en tilgang og en del af kulturen at tage udgangspunkt i barnet og barnets ressourcer, at se på de opretholdende faktorer i barnets omgivelser (inkl. Institutionen selv) i forhold til barnets problemstilling og så arbejde på at formulere en konkret indsats på den baggrund og følge, om det virker. Gør det ikke det, undersøges endnu bredere etc. Det lyder og virker som om, nogle af kommunerne i deres arbejde med indsatser ligger tæt op ad LP-modellen<sup>11</sup>, og det kunne jo være et oplagt næste skridt gennem en arbejdsmetode som den at følge, om det, der besluttes, nu også virker.

#### Børnene på kanten

I en af kommunerne savnede socialrådgiverne selv et redskab. Når et barn var i trivsel, og det blev vurderet, at mor eller forældre her og nu kunne tage vare på barnet, blev sagen lukket ned. Men i virkelighedens verden var en del af disse børn fortsat udsatte, og det redskab, de efterspurgte, var et konsultativt team, der kunne være opsøgende i forhold til netop denne målgruppe, så man i stedet for at lukke nogle af disse sager satte dem på standby.

Vi er tilbøjelige til at lukke sagerne, hvis barnet trives. Her er måske nogle børn, der er potentielt udsatte, og hvor man ved, fx en mor vil få tre depressioner, hvor de har brug for en fast kontaktperson. (Socialrådgiver)

Pointen fra socialrådgiverne er, at man på den måde ville sikre en kontinuitet i stedet for, at man skal starte forfra hver gang med en ny socialrådgiver, eller at barnet ender med at stå med for stort et ansvar, fordi familien ikke får hjælp.

---

<sup>11</sup> Find yderligere information om LP-modellen her: <http://www.lp-modellen.dk/>

#### 5.4 Huskeliste

Afslutningsvist vil vi minde om, at man når og får det, man styrer efter. Dvs. sætter man ingen klare mål, er chancen for at nå dem også mindre. Det betyder ikke, at det ikke kan være relevant at skifte kurs undervejs, fordi man er blevet klogere, men så træffer man sit valg ud fra et mere oplyst grundlag end 'synsninger'. Det gælder i projekter og i ledelsers, pædagogers og socialrådgiveres arbejde. Vi håber, at huskelisten kan hjælpe med at sætte projektet på rette kurs.

## HUSKELISTE

### Sådan kommer man godt i gang med arbejdet

- Involver og medinddrag for at skabe ejerskab
- Lav en tydelig projektorganisation
- Formuler tydelige mål og juster dem undervejs
- Omsæt målene til handling, vis vejen
- Ansæt socialrådgivere, der brænder for det
- Projekter kræver også ledelse
- Husk at fejre succeserne, hvad nåede vi, hvad har vi lært
- Fasthold læringen på skrift

# 06

## Bilag I: Beskrivelse af metode

I dette kapitel redegøres for de metoder, der ligger til grund for evalueringen. Efter en kort beskrivelse af undersøgelsens design præsenteres det samlede datagrundlag. Herefter redegøres for datas repræsentativitet og undersøgelsens samlede validitet.

### 6.1 Valg af undersøgelsesdesign

Det overordnede formål med Projekt Socialrådgivere i Dagtilbud er at fremme en tidlig opsporing og indsats i forhold til udsatte børn. Projektet skal ses i lyset af ofte sene eller manglende underretninger fra det pædagogiske personale i dagtilbuddene. Formålet er derfor mere konkret at styrke samarbejdet mellem dagtilbud og sociale myndigheder ved at øge kendskabet til hinandens fagområder og handlemuligheder. Antagelsen er, at opgaven med udsatte børn kvalificeres ved, at der etableres fælles forståelse af, hvornår der er brug for en underretning på et barn.

Evalueringsdesignet lægger vægt på både at afdække, om projektet har ført til tidligere opsporing af udsatte børn og et styrket samarbejde mellem dagtilbud og sociale myndigheder. De underliggende undersøgelsesspørgsmål belyses med forskellige metoder og ud fra forskellige perspektiver. Således inddrages både kvalitative og kvantitative metoder, hvorfor den tværgående evaluering både kan indfri ambitionerne om at opsamle og dokumentere læring og erfaringer fra projektkommunerne og samtidig vurdere i hvilken grad, indsatsen har de ønskede resultater. Nedenfor gives et overblik over de dokumentations- og processtøtteaktiviteter, der er gennemført i projektets tre faser.

Tabel 6-1: Dokumentations- og processtøtteaktiviteter fordelt på projektets faser

	Dokumentationsaktiviteter	Processtøtteaktiviteter
Startfasen (sept. 2010 - jan. 2011)	2 besøgsdage med fokusgruppeinterview, personlige interview og telefoninterview samt observation Løbende monitorering af udvalgte indikatorer fra programteorien – såvel gennem kvantitative skemaer på børne-/familieniveau som gennem mere kvalitative halvårslige selvevalueringskemaer på projektniveau	Kick off-seminar på tværs af kommuner – opstilling af programteori Tværkommunalt halvdagsseminar – introduktion til og kvalificering af monitoreringssystem Løbende anvendelse af refleksionsredskab bl.a. til tolkning af monitoreringsdata
Udviklingsfasen (jan. 2011 - maj 2012)	Løbende monitorering af udvalgte indikatorer fra programteorien	Tværkommunal sparrings- og udviklingsdag Løbende anvendelse af refleksionsredskab bl.a. til tolkning og anvendelse af monitoreringsdata
Slutfasen (maj 2012 - juli 2012)	2 besøgsdage med fokusgruppeinterview, personlige interview og telefoninterview samt observation Løbende monitorering af udvalgte indikatorer fra programteorien	Telefonisk eller skriftlig sparring til projektledere efter behov

Nedenstående viser en oversigt over de datakilder/informanter, der har bidraget til evalueringen, og de metoder og evalueringsaktiviteter, der er gået forud for denne slutrapport.

**Tabel 6-2: Oversigt over metoder og datakilder**

		Projektledere og fagchefer	Dagtilbudsledere	Pædagoger	Socialrådgivere	Forældre
Statusrapporter		X				
Kvalitative metoder	Fokusgruppe-interview	X	X	X	X	
	Personlige / telefoniske interview					X
	Observation af møde	X	X	X	X	
Kvantitative metoder	Monitorering på individniveau				X	

Som ovenstående tabel viser, er der tale om flere metoder til indsamling af data. Endvidere er spørgsmålene tilpasset de respektive målgrupper, så hver målgruppe kun besvarer spørgsmål, der er relevante for den pågældende gruppe. Ud over ovennævnte kilder er der indledningsvist foretaget desk research på diverse skriftligt materiale (projektbeskrivelser, aktuelle forskningsresultater mv.).

## 6.2 Undersøgelsens datagrundlag

Undersøgelsen baserer sig på data- og metodetriangulering, hvilket kort sagt betyder, at undersøgelsen ikke blot er baseret på én datakilde eller én metode. Datatriangulering kommer til udtryk ved, at undersøgelsens temaer er udforsket via flere datakilder. Undersøgelsen inddrager flere af aktørerne i projektkommunerne. Metodetriangulering betyder, at der er brugt flere forskellige metoder til indsamlingen af data. Metoderne dækker over selvevalueringer fra projekterne i form af kvalitative statusrapporter, fokusgruppeinterview med nøglepersoner og projektledere i udviklingsprojektet og daginstitutionerne, personlige og telefoniske forældreinterview, observation af projektgruppemøder samt



monitorering på individniveau. Undersøgelsesmetoderne repræsenterer forskellige måder at afdække et område af et objekt, hvorfor metoderne supplerer hinanden i at afdække realiteterne<sup>12</sup>.

Som det fremgår af ovenstående, er der både anvendt kvalitative og kvantitative metoder til indsamling af data. Observation samt fokusgruppe-, personlige- og telefoniske interview udgør den kvalitative del, mens monitoreringen udgør den kvantitative del. I de følgende afsnit bliver hver enkelt del præsenteret yderligere. Det vurderes som en styrke i evalueringsdesignet, at der både gennemføres en kvantitativ og en kvalitativ dataindsamling, da disse metoder supplerer hinanden. Den kvantitative del af undersøgelsen kan give mere hårde data, så det kan afklares, hvorvidt de forventede resultater er opnået. Monitoreringen er blevet foretaget som en indberetning af socialrådgiverne med en fast ramme og de samme spørgsmål over tid. Denne metode giver sammenlignelige tal over tid og på tværs af projektkommuner.

Det kvalitative materiale er gået i dybden med den enkelte case og besvarelse af spørgsmål, som den kvantitative monitorering ikke kan svare på. Hvor svarmulighederne i en monitorering kan være begrænset til at sætte et kryds, giver den kvalitative metode mulighed for at uddybe besvarelserne. Derfor er der sammen med de kvantitative resultater tilføjet adskillige citater og observationer fra de kvalitative interview, der er foretaget med diverse nøglepersoner, projektledere og forældre.

Den kvantitative metode, monitoreringen, er ideel til at finde statistiske og kausale sammenhænge, mens den kvalitative metode supplerer ved at give respondenterne mulighed for at begrunde, uddybe og kontekstforklare sammenhænge. Derfor har trianguleringsstrategien været med til at hæve undersøgelsens validitet, så vi måler og undersøger det, vi gerne vil undersøge. Flere aktører omkring projektkommunerne høres, så projekterne belyses fra forskellige synsvinkler. Samtidig supplerer de valgte metoder hinanden i at finde generelle sammenhænge over tid og gå i dybden med den enkelte case.

### 6.2.1 Statusrapporter

Projektkommunerne har halvårligt udfyldt statusrapporter for at dokumentere udviklingen henover projektperioden. Formålet med den halvårige statusrapport har været at få projektkommunernes egne beskrivelser og vurderinger af projektets udvikling i forhold til iværksatte aktiviteter og opnåede resultater. Statusrapporterne har været udformet som et spørgeskema med hovedvægt på åbne besvarelser. I projektets opstartsfasen er alle projektansvarlige blevet introduceret til et procesværktøj, der har kunnet understøtte den fælles faglige refleksion blandt projektets nøglepersoner. Typisk er besvarelsen af

---

<sup>12</sup> For yderligere information om metodetriangulering se Denzin, Norman: Strategies of Multiple Triangulation i The Research Act

statusskemaet blevet fastlagt på dagsordenen for et projektgruppemøde, personalemøde eller lignende, hvorefter projektlederen har været ansvarlig for at udfylde og afslutte spørgeskemaet.

### 6.2.2 Fokusgruppeinterview

Fokusgruppeinterview omfatter besøgsinterview med projektledere og fagchefer, dagtilbudsledere, pædagoger og socialrådgivere. Formen for besøgsinterviewene med grupper af nøglepersoner muliggør, at deltagerne kan supplere, korrigere og bekræfte hinanden i besvarelserne af spørgsmålene. Derudover er den klare styrke ved besøgsinterview, at personerne mødes i deres eget miljø og på deres præmisser. Interviewene med de projektansvarlige og de fagprofessionelle nøglepersoner (socialrådgivere og pædagogisk personale) er alle gennemført med udgangspunkt i en fast interviewguide, om end der er taget hensyn til projekternes særlige karakteristika samt relevante forhold, der er dukket op under interviewene. Som udgangspunkt var der afsat cirka to timer til hvert interview med hhv. de projektansvarlige og de fagprofessionelle. Udgangspunktet for interviewene har været den semistrukturerede interviewteknik, hvor interviewguiden sætter nogle rammer for interviewet, men hvor det samtidigt er muligt for deltagerne at påvirke interviewet i en retning, som de finder relevant. På denne måde kom interviewene omkring de nødvendige overordnede emner samtidig med, at deltagerne havde mulighed for at komme med de informationer, de måtte finde relevante. Formen giver derudover interviewerens mulighed for at forfølge de nye temaer, der måtte dukke op i løbet af interviewet.

### 6.2.3 Observation

I de projekter, hvor det praktisk har kunnet lade sig gøre, har evaluator desuden deltaget i projektgruppemøder for – gennem observation – at få et indblik i projektets praksis, de forskellige roller og det sprog, som benyttes. Observationen er gennemført med udgangspunkt i en på forhånd udarbejdet observationsguide og bidrager indirekte til evalueringens vurderinger af projekternes resultater og implementering.

## 6.3 Personlige og telefoniske interview

Der er blevet gennemført personlige interview med forældre til børn, der er indgået i et samarbejde med socialrådgiveren. Interviewene er dels blevet gennemført i det tidsrum, hvor børnene bliver hentet. Visse forældre har ikke ønsket at deltage i et interview under disse betingelser, hvorfor en række af disse af hensyn til større anonymitet om deres problemstillinger er blevet interviewet ved telefoninterview. Rekrutteringen af interviewdeltagere er i almindelighed sket i tæt samarbejde med projektlederen i den enkelte kommune. Udvælgelsen af forældre er dog sket i særligt tæt samarbejde med institutionerne, som forældrene kender og har tillid til. Der er kun foretaget forældreinterview i to af projektkommunerne, hvorfor forældresiden er underrepræsenteret i den kvalitative del af undersøgelsen, hvilket skaber problemer i forhold til at dokumentere, at indsatserne har skabt resultater helt ud til forældreniveauet. Endvidere kan der være en vis bias forbundet med selekteringen af forældre – der er således en risiko for, at de mest utilfredse forældre enten ikke er blevet spurgt om at deltage, eller at de ikke selv har ønsket det.

### 6.3.1 Monitorering

Socialrådgiverne har i takt med, at der er opstået samarbejde og rådgivning om konkrete problemstillinger i børne- og forældregruppen, indberettet oplysninger om samarbejdet og de involverede børn i et

monitoreringssystem. Alle registreringer er foretaget i NIRAS' online monitoreringssystem, og der har fra opstarten i februar 2011 været op til seks kvartalsvise målepunkter frem mod dataindsamlingens afslutning i maj 2012.

Mariagerfjord Kommune har som den eneste af de fem projektkommuner af Socialstyrelsen fået lov til ikke at indgå i denne del af evalueringen, da de har valgt et andet fokus end de resterende kommuner og primært koncentrerer sig om det brede tværfaglige samarbejde mellem rådgivere og pædagogisk personale, der ikke er bundet op på faglig sparring, dialog og handling omkring enkelte børn eller familier. De er derfor blevet fritaget fra at registrere til monitoreringssystemet.

Erfaringer fra tidligere undersøgelser har vist, at det kan være vanskeligt at fastholde en systematisk og kontinuerlig praksis omkring indberetninger i et monitoreringssystem, hvilket kan have konsekvenser for datakvaliteten. Derfor blev der i forbindelse med udarbejdelsen og planlægningen af monitoreringssystemet iværksat en række initiativer for at imødekomme disse udfordringer:

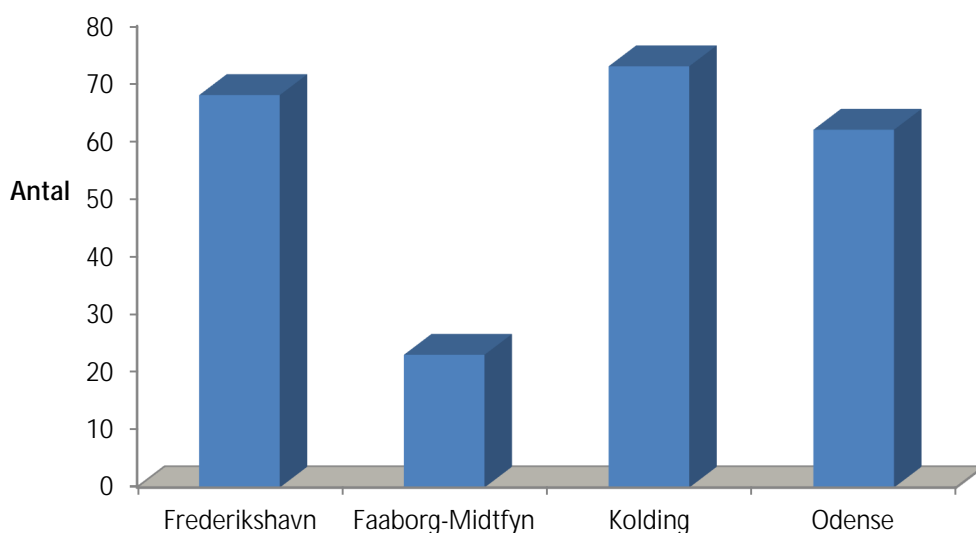
1. Inden monitoreringens igangsættelse blev der afholdt et kick off-seminar, hvor deltagere fra projektkommunerne selv var med til at udvikle de indikatorer, som monitoreringen kom til at bygge på. Dette har været med til at skabe ejerskab over monitoreringssystemet. Endvidere blev der afholdt et træningsseminar, hvor socialrådgiverne fik en grunddig indføring i, hvordan man udfylder monitoreringsskemaet.
2. For at sikre oparbejdelsen af en fast rutine i forbindelse med indberetningerne har indberetningerne skulle foretages i en bestemt tidsperiode hvert kvartal. Dette for at medarbejderne fastholdes på kvaliteten af indberetningerne og for sikre, at der gennemføres en systematisk opfølgning på tidligere indberetninger. Helt praktisk har det fungeret på en sådan måde, at socialrådgiverne har modtaget en påmindelse om, at de nu skulle foretage nye registreringer og følge op på allerede igangsatte registreringer.
3. Der er hvert kvartal foretaget statusudtræk på baggrund af de indtastede monitoreringsdata. Disse data har projektkommunerne kunnet anvende til at få overblik over, hvordan projektet har udviklet sig i netop deres kommune, og data har dermed kunnet danne grobund for at sætte nye initiativer i gang. Monitoreringssystemet har således ikke blot dannet grundlag for evalueringen af projektet, men har samtidig fungeret som et procesværktøj for projektkommunerne, der har været med til at styrke synligheden af relevansen i at indberette over for socialrådgiverne.
4. Endelig er det i udarbejdelsen af skemaet forsøgt at holde skemaernes omfang på et minimum, og intentionen har været, at monitoreringen har skullet have en karakter, der gjorde det muligt at integrere den i det løbende samarbejde mellem pædagoger og socialrådgivere.

På trods af ovennævnte initiativer har der dog vist sig at være betydelige problemer forbundet med at få gennemført en stringent og kontinuerlig registrering i flere af projekterne. Den primære årsag er forbundet med det store tidspres i hverdagen, som rådgivergruppen er underlagt – særligt i de tilfælde hvor rådgiverne kun er delvist frikøbt fra deres faste myndighedsopgaver. Men lokale forklaringer i forhold til

manglende opfølgning fra projektleder, omorganisering og udskiftning af projektbemanding samt et af projekternes afslutning før tid har også bidraget til, at kontinuiteten i indberetningen ikke har været som ønsket.

Figur 6-1 viser, hvor mange unikke registreringer der er foretaget i de forskellige projekter, dvs. hvor mange børn/familier, der har givet anledning til dialog mellem rådgiver og pædagogisk personale og derfor er registreret. I alt er der foretaget 226 startmålinger, som fordeles nogenlunde ligeligt mellem tre af projekterne, mens der – primært som følge af en udskiftning af projektmedarbejdere halvvejs i forløbet – er gennemført færre i Faaborg-Midtfyn-projektet.

**Figur 6-1: Antal registrerede børn/familier fordelt på projekterne**



Figuren viser altså, at antallet af registrerede børn/familier pr. projekt svinger mellem 23 og 73. I og med at testperioden har været lidt under halvandet år, er der blevet foretaget op til seks registreringer pr. barn. Dette har dog kun fundet sted i ganske få tilfælde. Således har der på trods af forsøg på at sikre datakvaliteten været et uundgåeligt frafald over projektperioden. Dette skyldes bl.a.:

1. Naturligt frafald i og med at flere af de involverede børn er startet i skole eller har skiftet daginstitution.
2. Projektet har sikret en tidligere indsats, der har haft umiddelbar indvirkning for en del af børnene, hvorfor disse er udgået af projektet igen.
3. Det løbende optag i projektet har resulteret i, at flere af børnene først er indtrådt i løbet af projektperioden.

4. Socialrådgiverne har, på trods af forsøgene på at tilrettelægge monitoreringen på en hensigtsmæssig måde, i flere tilfælde været nødsaget til at nedprioritere indberetningerne på grund af omfattende arbejdspress.

På den baggrund må konklusioner om udviklingen over alle seks målepunkter drages med en vis forsigtighed, idet udviklingsforløbene, når det kommer til måling 5 og 6 baserer sig på få målinger. Analyserne til at afdække enkeltsagernes udvikling over tid er derfor primært lavet med udgangspunkt i en sammenligning mellem den seneste måling og startmålingen. Derved tages der højde for, at ikke alle brugere har fået foretaget samme antal indberetninger, og det bliver muligt at se, om det tværfaglige samarbejde giver positive resultater i løbet af forløbene. Med forbehold for de fejlkilder, der er forbundet med ovennævnte frafaldsproblematik, giver analyserne således et godt udgangspunkt for at udtale sig om resultaterne af projektets aktiviteter.

Analyserne i rapporten er enten uni- eller bivariate, og der ses således enten på individuelle variable eller på sammenhængen mellem to variable. Da der er tale om populationsdata, er der ikke foretaget signifikanstest. De udviklinger, der kan spores i monitoreringsdata, er således med forbehold for ovenstående frafaldsproblematikker udtryk for de faktiske udviklinger i projektperioden. Der er desuden lavet flere frekvensanalyser, der ikke er afrapporteret i hovedrapporten. Det kan skyldes, at disse blot har fungeret som baggrundsanalyser, eller at resultaterne ikke har været givende nok til at blive inkluderet i hovedrapporten. Disse fremgår af bilaget.

Besvarelserne "ved ikke" er kun inkluderet, hvor det har givet substantiel mening. I de fleste frekvenstabeller er besvarelserne inkluderet, da det er et fund i sig selv, at de fagprofessionelle mangler en given viden. I analyser, der fokuserer på udvikling fra startmåling til nyeste måling, er "ved ikke"-besvarelser dog ikke inkluderet. Grunden til dette er, at en udvikling fra "ved ikke" til en given tilstand hos barnet som eksempelvis "meget god tilstand" ikke er udtryk for en udvikling hos barnet, men snarere en ny viden hos den fagprofessionelle.

#### **6.4 Samlet vurdering af undersøgelsens data og metode**

De indsamlede data og de anvendte metoder udspringer af undersøgelsens målsætning om at bidrage med viden og læring til aktører med interesse for at fremme en tidlig opsporing og indsats i forhold til udsatte børn. Det valgte evalueringsdesign og det stringente trianguleringssystem muliggør, at vi kan beskrive og følge udviklingen i populationerne kvantitativt og kvalitativt. Dermed sikres en valid dokumentation af de opnåede resultater samtidig med, at vi opnår en dybdegående kvalitativ forståelse af mekanismer og faktorer, der er udslagsgivende for, om indsatserne får de forventede effekter eller ej. Derudover sikrer inddragelsen af forskellige datakilder, at alle involverede aktører har fået mulighed for at give deres billede af indsatsen, og at gennemgangen af resultaterne derfor er nuanceret og valid. Det må dog vurderes, at der i forhold til forældreperspektivet har været en vis underrepræsentation og selekteringsbias i evalueringen, da det kun er lykkedes at få et begrænset antal forældre til at stille op til interview.

Den kvantitative del af undersøgelsen i form af monitoreringen sikrer, at der kan foretages brede analyser på et solidt grundlag. Det skaber en god ekstern validitet (generaliserbarhed), at vi gennem monitoreringen

har haft mulighed for at lave statistiske undersøgelser af datamaterialet. De kvalitative undersøgelser sikrer, at vi kan få fyldestgørende og brede besvarelser fra alle involverede parter, hvilket supplerer de kvantitative undersøgelser på fornem vis. Med de kvalitative undersøgelser bliver der mulighed for at supplere statistiske fund med rammende citater og generelle indtryk fra de foretagne interview. Disse undersøgelser er derfor med til at højne den interne validitet.

På trods af at der ikke er tale om en randomiseret undersøgelse med en kontrolgruppe, giver monitoreringssystemet mulighed for at se på udviklingen gennem projektperioden og gennem de enkelte indberetninger, hvilket sandsynliggør, at nogle af de intenderede målsætninger er nået. Den samlede vurdering af undersøgelsen er derfor, at evalueringsdesignet, det brede datagrundlag og trianguleringsstrategierne sikrer et solidt, reliabelt og validt fundament for undersøgelsens analyser.

# 07

## Bilag II: Tabeller og figurer fra monitorering

Dette bilagskapitel indeholder en række tabeller og figurer fra den monitoreringsundersøgelse, der er gennemført i fire af de fem projekter i perioden februar 2011 til juni 2012. Der har været op til seks kvartalsvise målepunkter frem mod dataindsamlingens afslutning, men en stor del af de registrerede forløb har færre målepunkter.

Følgende afsnit indeholder først simple frekvenstabeller fra startmålingen (afsnit 7.1) og dernæst tabeller, der angiver, om fx en indsats er foretaget, eller et resultat opnået på et eller andet tidspunkt i forløbet (7.2). Derudover indeholder det et afsnit med tabeller (7.3), hvor udvalgte spørgsmål er opdelt på projektets tidsperiode på tre intervaller for at dokumentere ændringer gennem projektets levetid, og endelig indeholder det et afsnit (7.4), som dokumenterer udviklingen i det enkelte forløb på tre forskellige måder.

### 7.1 Frekvenstabeller fra startmåling

I nedenstående afsnit præsenteres en række frekvenstabeller fra startmålingen, der viser procentfordelingen på en række forskellige spørgsmål – eksempelvis barnets alder, problemstilling eller allerede iværksatte tiltag i forhold til barnet. Fordelingen er opgjort på baggrund af samtlige registrerede børn/familier, som der foreligger en startmåling på. Spørgsmålsformuleringen fremgår af tabeloverskriften.

Ved tallet ud for 'n=' fremgår det hvor mange børn/familier, der er registeret i forhold til det givne spørgsmål i tabellen. 'n' varierer for de forskellige spørgsmål, eksempelvis idet der ikke er ønsket at angive en besvarelse, at denne er ukendt m.v. Grundet afrundinger kan der forekomme tabeller, hvor summen af procentfordelingerne kan afvige med et enkelt procentpoint fra 100 %. Da der ved nogle af spørgsmålene har været mulighed for at angive mere end ét svar, er det dog ikke alle procentfordelingerne, der kan summeres til 100 %.

**Tabel 7-1 Hvad er barnets alder?**

	Procent
<1	1%
1 år	6%
2 år	15%
3 år	23%
4 år	23%
5 år	25%
6 år	7%

(n = 214)

**Tabel 7-2 Hvordan vil du beskrive barnets problemstilling?**

	Procent
Tegn hos barnet ved samspil med andre børn	43%
Barnet er præget af forældrenes problemstillinger	36%
Barnet er præget af sociale problemstillinger i familien	30%
Barnet har tale/hørevanskeligheder	20%
Barnet bærer præg af forsømmelse	19%
Barnet er præget af problemstillinger i forhold til etnicitet	18%
Tegn ved barnets psykiske tilstand	18%
Barnet er præget af akut krise i familien	15%
Barnet har motoriske vanskeligheder	8%
Barnet har fysiske handicaps eller kroniske sygdomme	2%
Barnet har en diagnose	2%
Barnet bærer præg af mishandling	1%
Andet, beskriv her	45%
Ved ikke	1%



---

(n = 220)

**Tablet 7-3 Hvilke tiltag er allerede iværksat i forhold til barnet (og forældrene)?**

	Procent
Der er iværksat en almen pædagogisk indsats i dagtilbuddet	64%
Der er iværksat en specialpædagogisk indsats i dagtilbuddet (fx støttepædagog)	29%
Der er iværksat en foranstaltning efter Serviceloven	18%
Der er ikke iværksat nogen indsats	15%
Der er foretaget en underretning	13%
Ved ikke	5%

(n = 220)

**Tablet 7-4 Hvornår er barnets forældre blevet inddraget?**

	Total (n = 220)
Efter dialog i personalegruppe	41%
Ved første bekymring for barnet	20%
Forældre er endnu ikke inddraget	8%
Efter iværksættelse af indsats i den almene pædagogiske praksis	4%
Efter underretning	1%
Ved ikke	26%
I alt	100%

(n = 220)

**Tabel 7-5 Er der på tværs af myndigheder eller institutioner udvekslet oplysninger om rent private forhold vedr. barnets personlige eller familiemæssige omstændigheder (jf. § 49a i Serviceloven)?**

	Procent
Ja	9%
Nej	81%
Ved ikke	10%
I alt	100%

(n = 220)

**Tabel 7-6 Hvem har taget initiativ til dialogen om barnet/familien?**

	Procent
Det pædagogiske personale	65%
Institutionslederen	12%
Socialrådgiveren	10%
Barnets forældre	6%
Andre	3%
Ved ikke	3%
I alt	100%

(n = 220)

**Tabel 7-7 Hvordan 'fik I øje' på barnet?**

	Procent
Det pædagogiske personales observationer (af mere uformel art)	68%
Samtale med forældre	25%
Barnets/forældrenes udsathed var i forvejen kendt	22%
Socialrådgiverens observationer (af mere uformel art)	3%
Anvendelse af opsporingsmetode	0%
Andet	22%
Ved ikke	3%

(n = 220)

## **7.2 Indsats, output og resultater gennem hele registreringsforløbet**

Tabel 8-9 til og med Tabel 8-14 viser, om der på mindst et tidspunkt i det enkelte barns forløb har været drøftet de problemstillinger eller emner, der er angivet i spørgsmålsformuleringerne. Eksempelvis kan der i forhold til Tabel 8-9 fremhæves, at dialogen i 80 % af sagerne på mindst et tidspunkt i forløbet har omhandlet håndtering af forældreinddragelse.

På samme måde som ved ovenstående frekvenstabeller angiver 'n' hvor mange børn/familier, der er registeret i forhold til det givne spørgsmål i tabellen. 'n' varierer for de forskellige spørgsmål, eksempelvis idet der ikke er ønsket at angive en besvarelse, at denne er ukendt, eller spørgsmålet ikke er relevant for det givne barns forløb. Da der er foretaget afrundinger, kan der forekomme tabeller, hvor summen af procentfordelingerne kan afvige med et enkelt procentpoint fra 100 %. Da der ved nogle af spørgsmålene har været mulighed for at angive mere end ét svar, er det heller ikke alle procentfordelingerne, der kan summeres til 100 %.

**Tabel 7-8 I hvor stor en andel af sagerne har dialogerne handlet om ...?**

	Procent
Håndtering af forældreinddragelse	80%
Tiltag i den almene pædagogiske indsats (fx inklusion)	70%
Specialpædagogiske tiltag	32%
Samarbejde om allerede iværksatte foranstaltninger efter serviceloven	28%
Retningslinjer for underretninger	24%
Andet	19%

(n = 220)

**Tabel 7-9 Hvor gammelt er barnet, da underretningen foretages?**

	Procent
<1	0%
1 år	0%
2 år	6%
3 år	23%
4 år	26%
5 år	39%
6 år	6%

(n = 31)

**Tabel 7-10 Er der modtaget kvittering for modtagelsen af underretningen i Socialforvaltningen?**

	Procent
Ja	78%
Nej	22%
I alt	100%

(n = 23)

**Tabel 7-11 I hvor mange procent af sagerne har samarbejdet om/med barnet (og dets forældre) ført til ...**

	Procent
Inddragelse af forældrene i indsatsen	66%
Tiltag i den almene pædagogiske indsats i dagtilbuddet	62%
Specialpædagogiske tiltag i dagtilbuddet (fx støttepædagog)	25%
Samarbejdet har ikke ført til konkrete tiltag	25%
Udarbejdelse af en underretning	12%
Tværfaglig koordinering af allerede iværksatte tiltag efter Serviceloven	0%
Andet	43%

(n=220)

**Table 7-12** Hvordan er barnets forældre blevet inddraget (andel af alle kvartaler, hvor den angivne inddragelsesmetode er anvendt)?

	Procent
Samtaler mellem forældre og pædagogisk personale	84%
Information om indsatsen	52%
Samtaler mellem forældre, pædagogisk personale og socialrådgiver	31%
Forældre modtager sparring og vejledning fra socialrådgiver	29%
Forældre inddrages i konkrete aktiviteter i den almene pædagogiske indsats	28%
Forældre er ikke blevet inddraget	11%

(n = 220)

**Table 7-13** Er der på tværs af myndigheder eller institutioner udvekslet oplysninger om rent private forhold vedr. barnets personlige eller familiemæssige omstændigheder (jf. § 49 a i Serviceloven)?

	Procent
Ja	7%
Nej	93%
I alt	100%

(n = 212)

### 7.3 Indsats, output og resultater fordelt på projektets faser

I afsnittet nedenfor præsenteres en række tabeller, hvori de kvantitative opgørelser er inddelt på baggrund af tidspunktet for registreringen i projektførløbet. I alt er projektførløbet, og deraf opgørelserne, inddelt i tre forskellige tidsperioder; registreringer foretaget fra januar til maj, fra maj til november og fra november til juni. Således viser tabellerne den udvikling, der har fundet sted over projektperioden.

Den første tabel angiver barnets gennemsnitsalder ved startmålingen, og hvor startmålingen netop er inddelt alt efter i hvilken tidsperiode i projektet, denne forekom. Derefter præsenteres en række tabeller, der angiver de procentvise fordelinger i de tre tidsperioder og derved angiver udviklingen i besvarelsen over projektførløbet.

I tabellerne er der ud for tallet 'n' angivet hvor mange børn/familier, der er registeret i forhold til det givne spørgsmål, i den givne tidsperiode. 'n' varierer for de forskellige spørgsmål, eksempelvis idet der ikke er ønsket at angive en besvarelse, at denne er ukendt mv. Da der ved spørgsmålene har været mulighed for at angive mere end ét svar, er det dog ikke alle procentfordelingerne, der kan summeres til 100 %.

**Tabel 7-14 Hvad er barnets alder?**

	Gennemsnitsalder
Tidsperiode 1 (fra januar til maj) (n = 70)	4,30 år
Tidsperiode 2 (fra maj til november) (n = 70)	3,95 år
Tidsperiode 3 (fra november til juni) (n = 74)	3,69 år
Total (n = 214)	3,97 år

**Table 7-15 Hvordan vil du beskrive barnets problemstilling?**

	Tidsperiode 1 (fra januar til maj) (n = 73)	Tidsperiode 2 (fra maj til november) (n = 73)	Tidsperiode 3 (fra november til juni) (n = 74)	Total (n = 220)
Tegn hos barnet ved samspil med andre børn	59%	44%	27%	43%
Barnet er præget af forældrenes problemstillinger	45%	40%	23%	36%
Barnet er præget af sociale problemstillinger i familien	32%	36%	24%	30%
Barnet har tale/høre-vanskeligheder	26%	25%	9%	20%
Barnet bærer præg af forsømmelse	19%	18%	19%	19%
Barnet er præget af problemstillinger i forhold til etnicitet	12%	19%	22%	18%
Tegn ved barnets psykiske tilstand	29%	15%	11%	18%
Barnet er præget af akut krise i familien	21%	12%	12%	15%
Barnet har motoriske vanskeligheder	8%	12%	3%	8%
Barnet har fysiske handicaps eller kroniske sygdomme	1%	3%	1%	2%
Barnet har en diagnose	3%	3%	1%	2%



	Tidsperiode 1 (fra januar til maj) (n = 73)	Tidsperiode 2 (fra maj til november) (n = 73)	Tidsperiode 3 (fra november til juni) (n = 74)	Total (n = 220)
Barnet bærer præg af mishandling	1%	1%	1%	1%
Andet, beskriv her	49%	37%	50%	45%
Ved ikke	0%	0%	3%	1%

**Tabel 7-16 Hvilke tiltag er allerede iværksat i forhold til barnet (og forældrene)?**

	Tidsperiode 1 (fra januar til maj) (n = 73)	Tidsperiode 2 (fra maj til november) (n = 73)	Tidsperiode 3 (fra november til juni) (n = 74)	Total (n = 220)
Der er iværksat en almen pædagogisk indsats i dagtilbuddet	64%	68%	59%	64%
Der er iværksat en specialpædagogisk indsats i dagtilbuddet (fx støttepædagog) Skriv hvilken	40%	30%	18%	29%
Der er iværksat en foranstaltning efter Serviceloven. Skriv hvilken	34%	14%	7%	18%
Der er ikke iværksat nogen indsats	15%	10%	22%	15%
Der er fortaget en underretning	22%	11%	7%	13%
Ved ikke	0%	4%	11%	5%

**Tabel 7-17 Hvornår er barnets forældre blevet inddraget?**

	Tidsperiode 1 (fra januar til maj) (n = 73)	Tidsperiode 2 (fra maj til november) (n = 73)	Tidsperiode 3 (fra november til juni) (n = 74)	Total (n = 220)
Efter dialog i personalegruppe	34%	42%	47%	41%
Ved første bekymring for barnet	14%	27%	20%	20%
Forældre er endnu ikke inddraget	7%	5%	11%	8%
Efter iværksættelse af indsats i den almene pædagogiske praksis	3%	5%	3%	4%
Efter underretning	0%	1%	1%	1%
Ved ikke	42%	18%	18%	26%
I alt	100%	100%	100%	100%

**Tabel 7-18 Hvem har taget initiativ til dialogen om barnet/familien?**

	Tidsperiode 1 (fra januar til maj) (n = 73)	Tidsperiode 2 (fra maj til november) (n = 73)	Tidsperiode 3 (fra november til juni) (n = 74)	Total (n = 220)
Det pædagogiske personale	52%	67%	77%	65%
Institutionslederen	14%	11%	12%	12%
Socialrådgiveren	23%	4%	1%	10%
Barnets forældre	3%	11%	5%	6%
Andre	4%	4%	1%	3%
Ved ikke	4%	3%	3%	3%
I alt	100%	100%	100%	100%

**Table 7-19** Hvordan 'fik I øje' på barnet?

	Tidsperiode 1 (fra januar til maj) (n = 73)	Tidsperiode 2 (fra maj til november) (n = 73)	Tidsperiode 3 (fra november til juni) (n = 74)	Total (n = 220)
Det pædagogiske personales observationer (af mere uformel art)	60%	71%	72%	68%
Samtale med forældre	29%	29%	19%	25%
Barnets/forældrenes udsathed var i forvejen kendt	25%	23%	19%	22%
Socialrådgiverens observationer (af mere uformel art)	0%	3%	7%	3%
Anvendelse af opsporingsmetode	0%	0%	1%	0%
Andet	37%	19%	11%	22%
Ved ikke	0%	3%	7%	3%

#### 7.4 Udvikling i de enkelte forløb

I nedenstående figurer gives et overblik over, hvordan samarbejdet på tværs af de forskellige målgrupper har udviklet sig, samt et overblik over udviklingen i graden af sammenhængen i indsatsen over for barnet i forløbet. I nedenstående er der i alt tre overordnede emner, og under hvert emne er der tre figurer. Figurerne supplerer hinanden til et mere komplet billede af udviklingen.

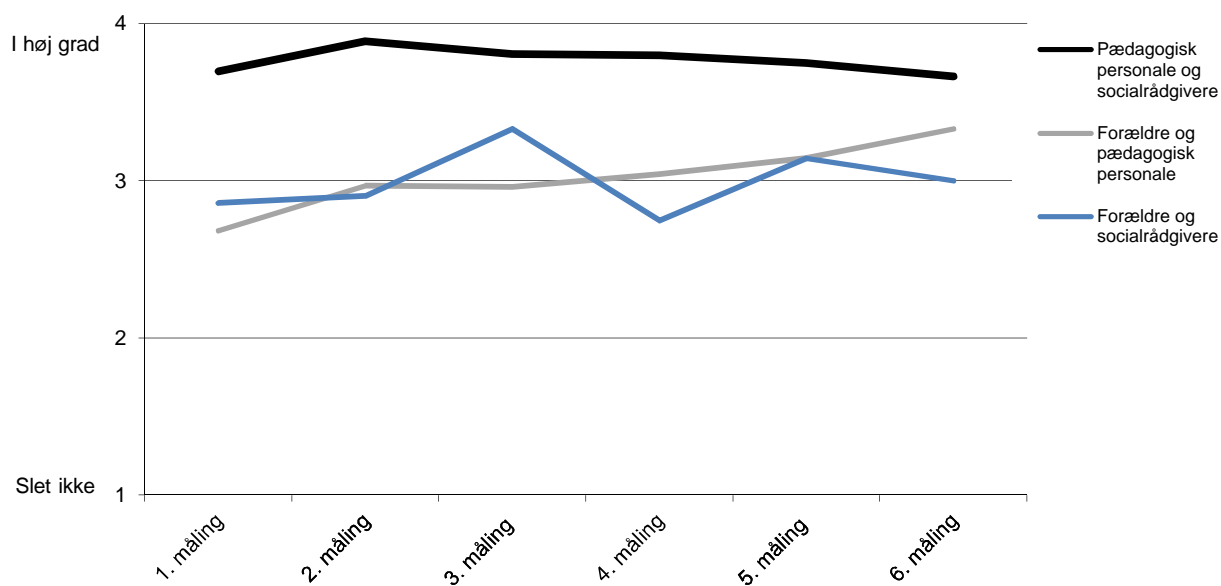
Den første figur viser forskellen i gennemsnittet for de registrerede forløb ved de i alt seks måletidspunkter for monitoreringen. Dog er det ikke alle børn, der er foretaget registreringer på i forhold til det angivne spørgsmål i alle seks målepunkter. Således er der er frafald i antallet af sager undervejs, der gør det vanskeligt at sammenligne hele gruppen fra eksempelvis 2. måling til 6. måling, da en ændring kan skyldes frafaldet og ikke en egentlig ændring i eksempelvis samarbejdet i sig selv.

Dette er der taget højde for i den næste figur, idet denne viser forskellen i gennemsnittet for de registrerede forløb, ved opstart af forløbet (startmålingen) og ved den nyeste registrering, der er på et givent barns forløb, hvorved frafaldet mindskes. Denne figur viser således det mest rene billede af den udvikling, der har fundet sted i forløbet.

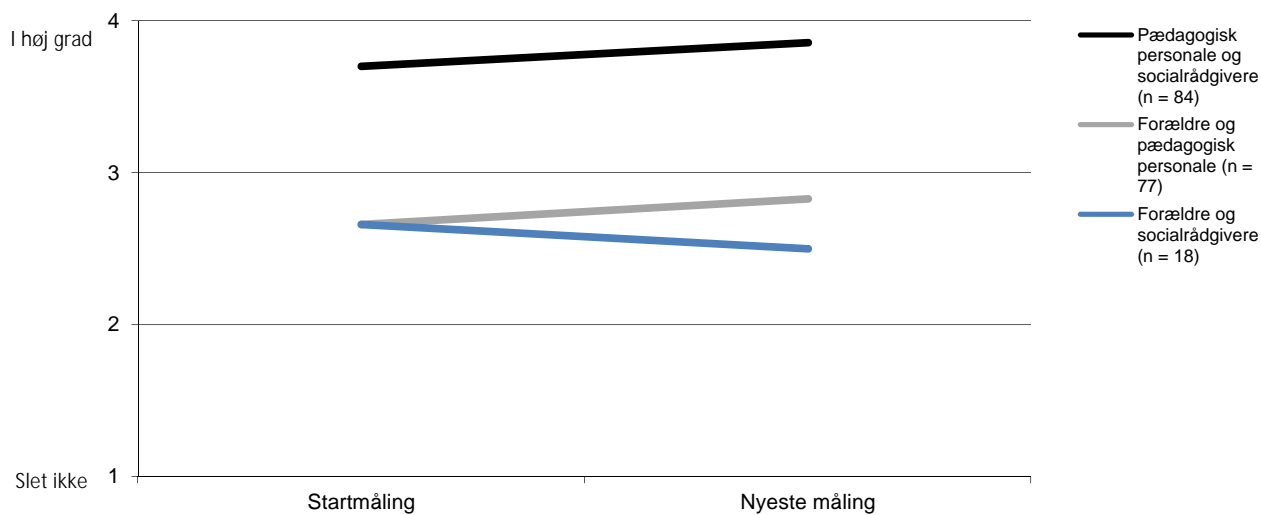
Den tredje og sidste figur viser hvor stor en andel, der har oplevet en positiv henholdsvis negativ udvikling mellem startmålingen og den nyeste måling, eller om der ingen udvikling har fundet sted. Udviklingen er graderet efter, om der er en stor eller mindre udvikling, hvor en mindre udvikling er karakteriseret som +/- 1 på en 4-punktsskala, mens en større ændring på skalaen mellem startmålingen og den nyeste måling er karakteriseret som en stor udvikling. Status quo er karakteriseret som ingen forskel mellem startmålingen og den nyeste måling. Figuren giver således et reelt billede af hvor meget og hvor mange, der har rykket sig, i modsætning til de to første, der viser et gennemsnit.

### 7.4.1 Enighed om barnets problematik

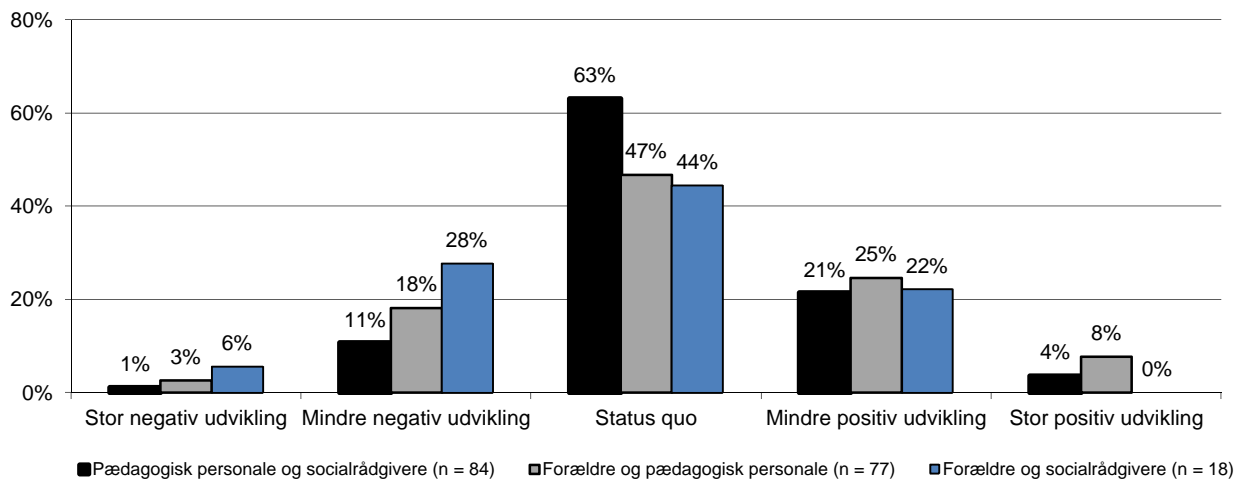
Tabel 7-20 I hvilken grad oplever du/I, at der er enighed om barnets problematik? (Alle målinger)



Tabel 7-21 I hvilken grad oplever du/I, at der er enighed om barnets problematik? (Start og nyeste måling)

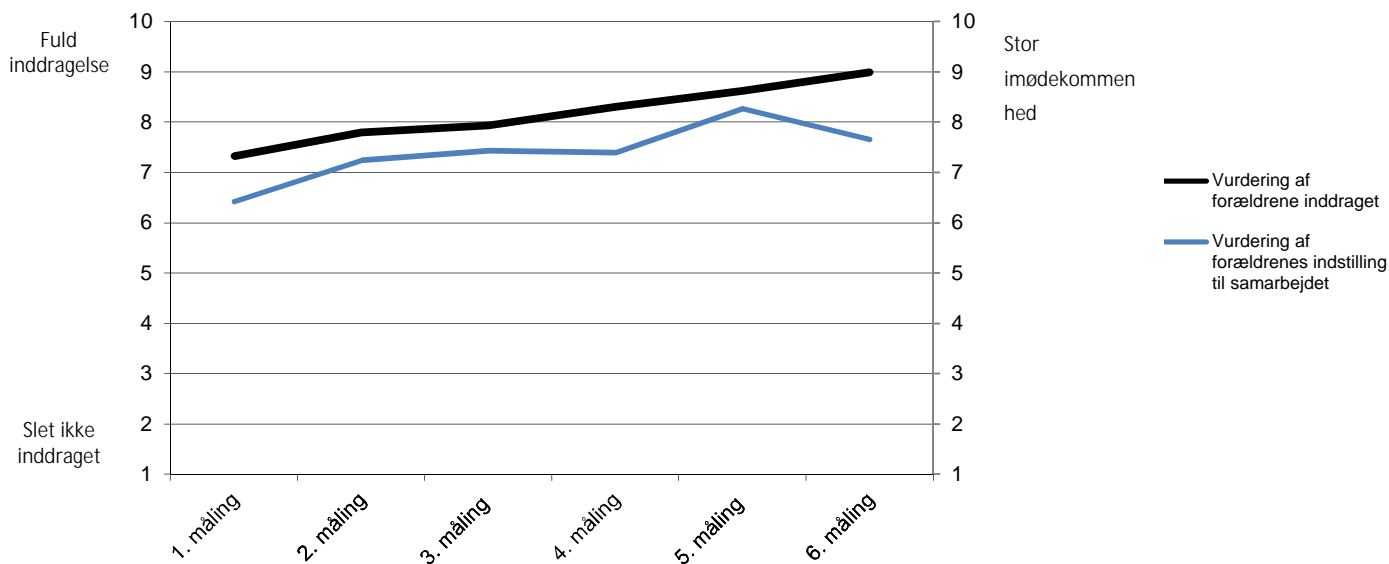


Tabel 7-22 I hvilken grad oplever du/I, at der er enighed om barnets problematik? (Positiv/negativ udvikling)



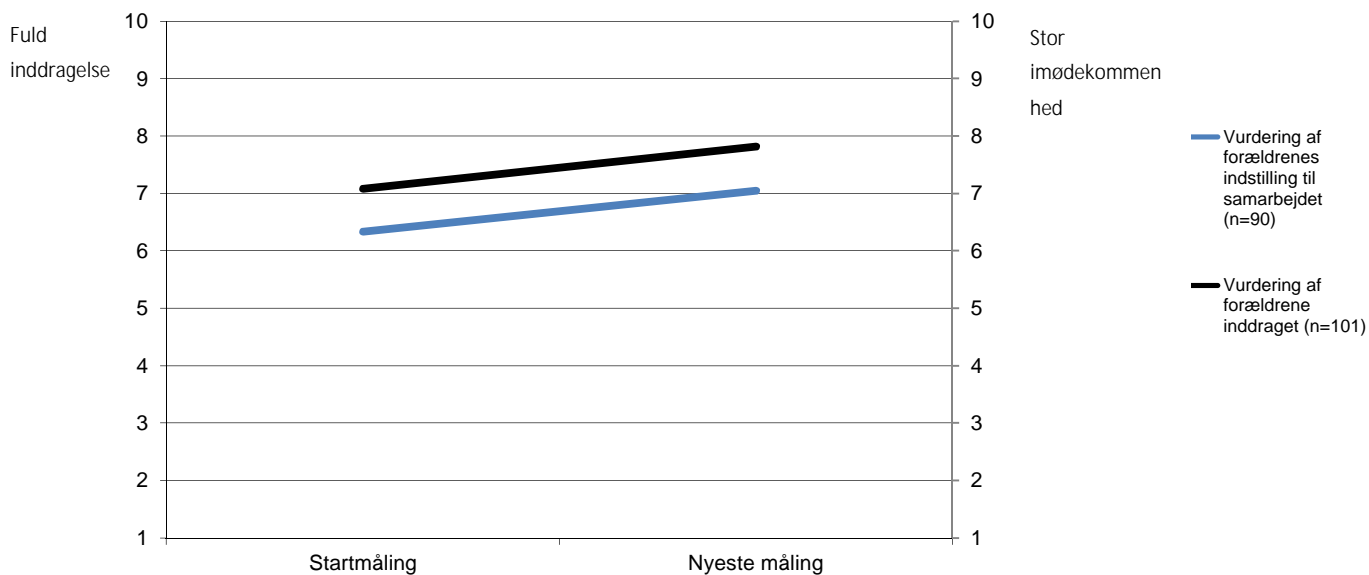
#### 7.4.2 Grad af forældreinddragelse i indsatsen/ forældrenes indstilling til samarbejdet

Tabel 7-23 I hvilken grad vurderer du, at forældrene er inddraget i indsatsen lige nu? / Hvordan oplever du forældrenes indstilling til samarbejdet lige nu?(Alle målinger)

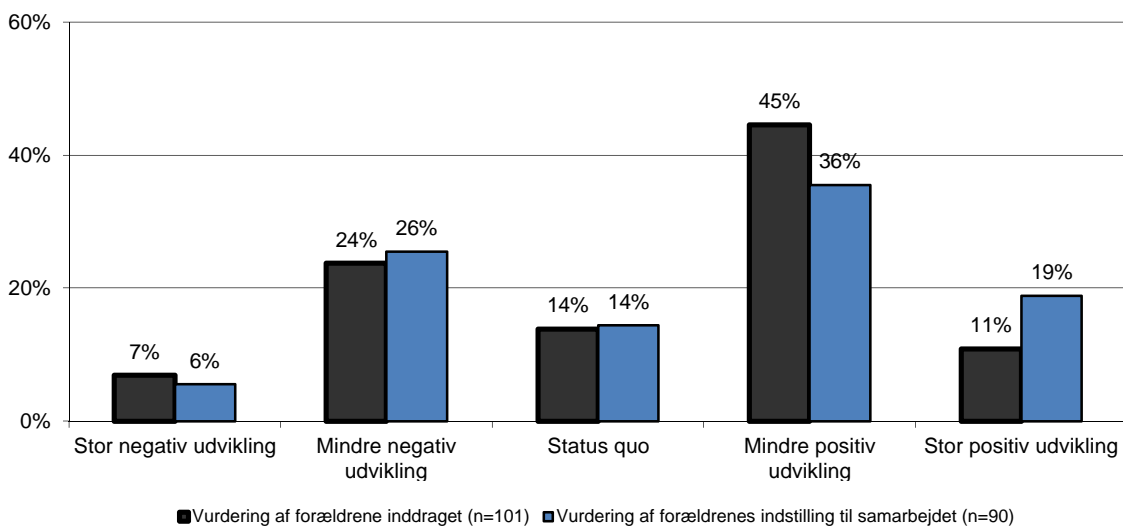


Start/slutning måling

Tabel 7-24 I hvilken grad vurderer du, at forældrene er inddraget i indsatsen lige nu? / Hvordan oplever du forældrenes indstilling til samarbejdet lige nu?(Start og nyeste måling)

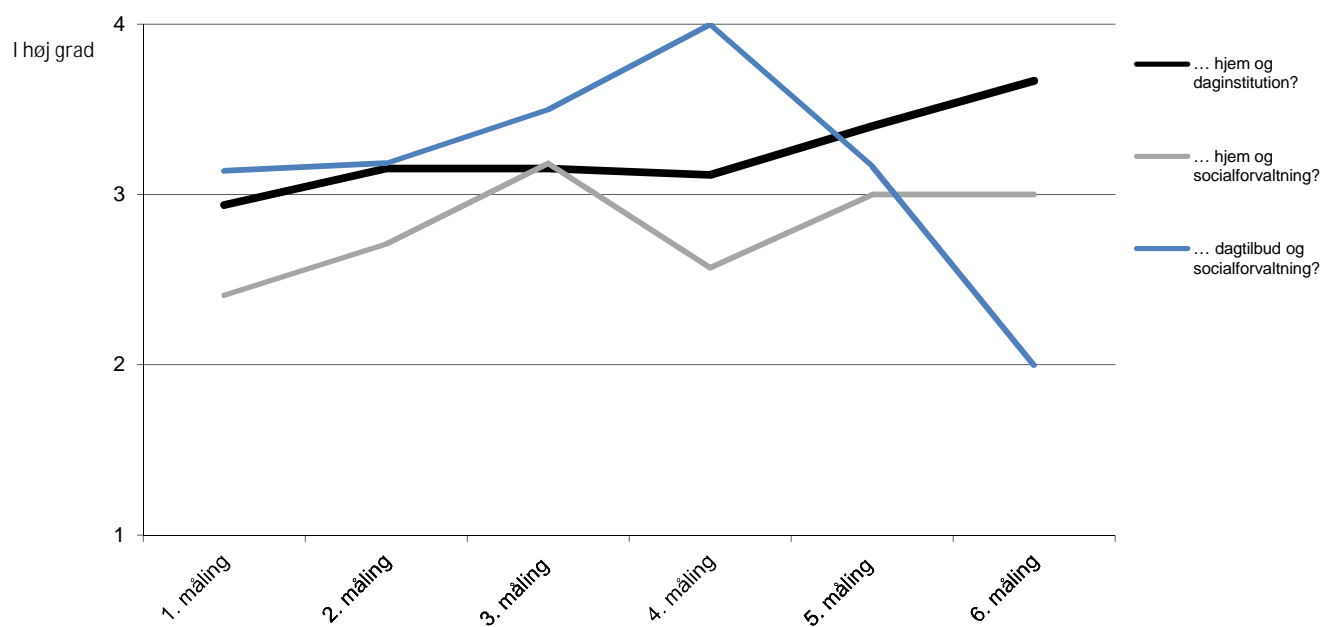


Tabel 7-25 I hvilken grad vurderer du, at forældrene er inddraget i indsatsen lige nu? / Hvordan oplever du forældrenes indstilling til samarbejdet lige nu?(Positiv/negativ udvikling)



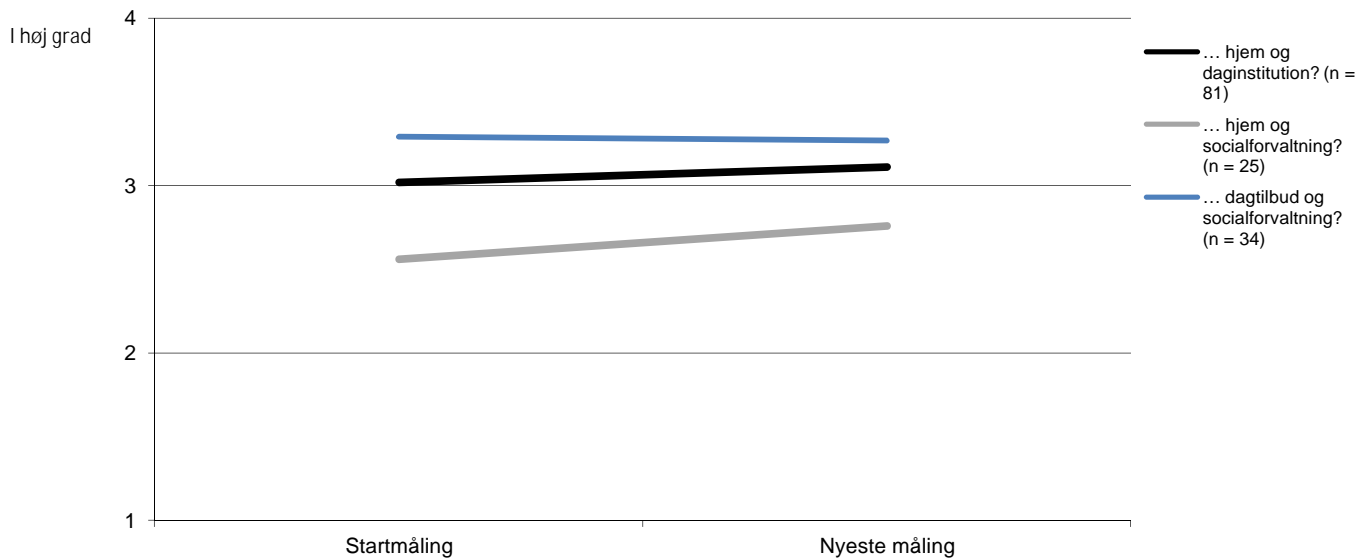
### 7.4.3 Grad af sammenhæng i indsatsen over for barnet, mellem...

Tabel 7-26 I hvilken grad vurderer du, at der er sammenhæng i indsatsen over for barnet mellem? (Alle målinger)

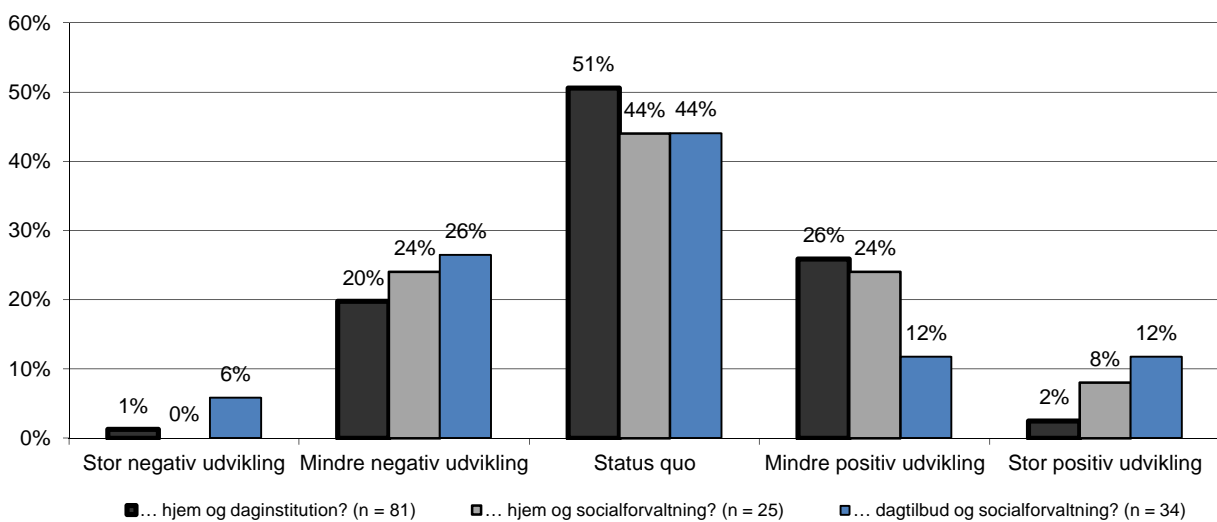




Tabel 7-27 I hvilken grad vurderer du, at der er sammenhæng i indsatsen over for barnet mellem? (Start og nyeste måling)



Tabel 7-28 I hvilken grad vurderer du, at der er sammenhæng i indsatsen over for barnet mellem? (Positiv/negativ udvikling)



# 08

## Bilag III: De fem udviklingskommuner

Projekt	Institutioner	Målgruppe	Socialrådgivernes arbejdsopgaver	Organisering
Mariagerfjord	<p>5 daginstitutioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Daginstitutionen Stodalen</li> <li>2. Daginstitutionen Stjernen</li> <li>3. Vinkelvejens Børnehave</li> <li>4. Astrup Børnehave</li> <li>5. Onsild Børnehave</li> </ol> <p>Det vurderes at ca. 40 % af børnene i de fem institutioner er socialt udsatte (ca. 130 børn)</p>	<p>Udsatte familier og børn, som er placeret i områder:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Med stor tilflytning af socialt belastede familier pga. billige boliger ('nomade-familier')</li> <li>2. Hvor der er mange familier med lav indkomst og uddannelse</li> </ol> <p>I ansøgningen specificeres målgruppen for hver udvalgt institution</p>	<p>Arbejdsopgaver/rolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Samtaler med personalegruppen (både i grupper og enkeltvis)</li> <li>- Åben rådgivning for forældre</li> <li>- Undervise på personalemøde om underretningspligt, tavshedspligt mv.</li> <li>- Deltage på forældremøder (orienterende rolle)</li> </ul>	<p>Fem distriktsocialrådgivere (myndigheds-) har ansvaret for hver sin institution. Udpeget til funktionen</p> <p>Afsat tid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ca. 3 timer hver 14. dag i hver institution (derudover administrativ tid)</li> </ul>

Projekt	Institutioner	Målgruppe	Socialrådgivernes arbejdsopgaver	Organisering
Kolding	<p>4 daginstitutioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tusindfryd</li> <li>2. Nørremarken</li> <li>3. Palmeallé</li> <li>4. Pinjevej</li> </ol> <p>Det vurderes, at 98 børn (ud af 358) udgør den primære målgruppe (kategoriseret ud fra Børnelinealen)</p>	<p>Målgruppen er udvalgt på baggrund af to boligområder, hvor dagtilbuddene er placeret:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skovparken</li> <li>2. Munkebo</li> </ol> <p>Det er den del af byen, hvor størstedelen af borgere af anden etnisk herkomst bor (og hvor der allerede er igangsat boligsociale indsatser)</p>	<p>Arbejdsopgaver/rolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sparringspartnere for personalet</li> <li>- Individuelle og 3-kantssamtaler med forældre</li> <li>- Deltage i personalemøder (2 gange årligt)</li> </ul> <p>Derudover indgår socialrådgiverne i de projekter, der omhandler de boligsociale indsatser – bl.a. hjemmebesøg og åbent hus</p>	<p>Fire distriktssocialrådgivere (myndigheds-), der samarbejder to og to om to fælles institutioner. Udpeget til funktionen</p> <p>Afsat tid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ca. 4 timer om ugen i hver institution (derudover administrativ tid)</li> </ul>

Projekt	Institutioner	Målgruppe	Socialrådgivernes arbejdsopgaver	Organisering
Frederikshavn	<p>3 daginstitutioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Børnehuset Hånbæk</li> <li>2. Børnehaven Bølgen</li> <li>3. Børnehaven Tangloppen</li> </ol> <p>Det vurderes, at ca. 51 børn (ud af ca. 150) er udsatte/særligt udsatte</p>	<p>De udsatte børn, som målgruppen indbefatter, er defineret som:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Børn med talevanskeligheder, sociale problemer, problemer med overvægt, motoriske vanskeligheder, sygdomme der kræver særlig indsats, børn i krise og børn af anden etnisk herkomst</li> </ol> <p>De særligt udsatte børn er yderligere defineret ved:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Børn, hvorom der som minimum allerede har været afholdt familieteammøder</li> </ol>	<p>Arbejdsopgaver/rolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deltage på personalemøder (rådgivende rolle ift. det daglige arbejde og muligheder)</li> <li>- Deltage på forældremøder (orienterende rolle, samt rådgivende ift. generelle spørgsmål og problemstillinger)</li> <li>- Konkret råd, vejledning og konsultativ bistand til personale og forældre</li> <li>- Videregive viden om det pædagogiske arbejde til familierådgivningen/familieafdelingen</li> </ul>	<p>Tre primært rådgivende socialrådgivere. Nyopslået funktion</p> <p>Afsat tid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ca. 8 timer om ugen i hver institution (inkl. administrativ tid)</li> </ul>

Projekt	Institutioner	Målgruppe	Socialrådgivernes arbejdsopgaver	Organisering
Faaborg-Midtfyn	<p>3 daginstitutioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ringgården</li> <li>2. Oasen</li> <li>3. Snurretoppen</li> </ol> <p>Dagtilbuddene er udvalgt på følgende parametre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Andel og indhold af underretninger i 2009</li> <li>- Andel af henvendelser vedr. støtteforanstaltninger</li> <li>- Andelen af henvendelser til PPR</li> <li>- Andel af børn med anden etnisk herkomst</li> </ul> <p>Det vurderes, at ca. 22 % børnene i daginstitutionerne er gråzonebørn.</p>	<p>De udsatte børn indbefatter bl.a.:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Børn, der er sårbare grundet familieforhold (økonomiske, psykiske, sundhedsmæssige og/eller sociale vanskeligheder)</li> <li>2. Børn, der er sårbare grundet vanskeligheder i forhold til kontakt, trivsel og adfærd</li> <li>3. Børn, der er i akutte vanskeligheder grundet skilsmisse, dødsfald mv., i familien</li> </ol>	<p>Arbejdsopgaver/rolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sparringspartnere for institutionernes pædagoger</li> <li>- Mødedeltagelse (orienterende rolle ift. handlemuligheder – både personale og forældre)</li> <li>- Forældrerådgivning</li> </ul>	<p>En rådgivende socialrådgiver (med myndighedsopgaver ved siden af)</p> <p>Afsat tid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ca. 5 timer om ugen i hver institution (inkl. administrativ tid)</li> </ul>

Projekt	Institutioner	Målgruppe	Socialrådgivernes arbejdsopgaver	Organisering
Odense	<p>4 børnehuse er udvalgt efter følgende kriterier:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Repræsentativitet</li> <li>2. Høj koncentration af Børn- og ungesager</li> <li>3. Både børn med specifikke og væsentlige behov</li> <li>4. Dagtilbuddet er indstillet på at afsætte tid og ressourcer til projektet</li> </ol> <p>Ca. 100 børn forventes at befinde sig inden for målgruppen</p>	<p>Målgruppen indbefatter overordnet udsatte børn og er yderligere defineret som:</p> <p>Børn med specifikke behov:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mangel på social kompetence, forsinket udvikling, sproglige og motoriske vanskeligheder mv.</li> </ol> <p>Børn med særlige behov:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Børn med langvarig belastning af forskellig art</li> </ol>	<p>Arbejdsopgaver/rolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deltage i forældremøder og p-møder (hvor relevant)</li> <li>- Deltage i konkrete samtaler med forældre i tilfælde, hvor dagtilbuddet har bekymring for barnet</li> <li>- Sparring med personalet om børn, hvor der er bekymring, samt i særligt vanskelige sager</li> <li>- Sparring med myndighedssagsbehandler ved en konkret henvendelse/underretning</li> <li>- Informere om hvornår og hvordan, der skal rettes henvendelse til de sociale myndigheder</li> <li>- Deltage i projektgruppemøder og mødefora i Børn- og ungesocialrådgivningen</li> </ul>	<p>En fuldtidsansat projektsocialrådgiver med rådgivende funktion</p> <p>Afsat tid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 37 timer til fordeling mellem de fire børnehuse (inkl. administrativ tid)</li> </ul>



# 09

## Bilag IV: Eksempler på pjecer til processtøtte

På de følgende sider gives to eksempler på pjecer, der er anvendt i den løbende processtøtte til udviklingskommunerne. Den ene pjece giver et overblik over og en kort introduktion til forskellige metoder og procesredskaber, der kan anvendes for at skabe faglig refleksion, engagement og overblik, mens den anden pjece giver en kort introduktion til kollegial sparring.



## KOLLEGIAL RESPONS – SPØRGSMÅLS- TYPER (frit efter Carl Tømm)

## PROJEKT SOCIALRÅDGIVERE I DAGTILBUD



<p><b>Spørgsmålstyper (fase 1)</b></p> <p><b>Overblik – lineære spørgsmål</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvad vil du gerne blive klogere på?</li> <li>2. Hvor længe har det stået på?</li> <li>3. Hvad ønsker du hjælp til?</li> <li>4. Hvem er involveret i problemstillingen?</li> <li>5. Hvem taler du med om problemet?</li> <li>6. Hvad er det vigtigste for dig i problemstillingen?</li> <li>7. Hvad har du allerede forsøgt?</li> </ol>	<p><b>Spørgsmålstyper (fase 2)</b></p> <p><b>Kontekst – cirkulære, relationelle spørgsmål</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I hvilke situationer optræder problemet mest/mindst?</li> <li>2. Hvad er de involveredes forestillinger om problemet?</li> <li>3. Hvad tænker du om forskellen?</li> <li>4. Hvornår optræder problemet mest/mindst?</li> <li>5. Hvem er mest/mindst påvirket af situationen?</li> <li>6. Hvordan viser det sig?</li> <li>7. Hvad tror du, XX tænker om problemet?</li> <li>8. Hvad tror du, YY er mest/mindst bekymret for?</li> <li>9. Hvis nu ZZ var her, hvad ville han så sige?</li> <li>10. Hvad tror du, ÅÅ ville ønske, at der skete?</li> </ol>
<p><b>Spørgsmålstyper (fase 2)</b></p> <p><b>Mønstre og muligheder – cirkulære, refleksive spørgsmål</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kan der være andre sammenhænge end dem, vi ellers har talt om?</li> <li>2. På en skala fra 1 til 10 – hvor slemt/godt er det så?</li> <li>3. Hvordan vurderer de andre involverede situationen på en skala fra 1 til 10?</li> <li>4. Hvad handler de evt. forskelle om?</li> <li>5. I hvilke situationer har du ikke problemet?</li> <li>6. Hvad er det, du gør i de situationer?</li> <li>7. Hvordan kan det være, at du klarer den på trods af alle de problemer?</li> </ol>	<p><b>Spørgsmålstyper (fase 3)</b></p> <p><b>Handling – strategiske spørgsmål</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vil du høre, hvad jeg tænker om det her?</li> <li>2. Kunne det være en ide at ...?</li> <li>3. Kan du se, at ...?</li> <li>4. Har du prøvet at ...?</li> <li>5. Jeg synes, at ...</li> <li>6. Hvad skal ændres eller udvikles?</li> <li>7. Hvilken betydning ville det få, at du nåede de mål, du sætter dig nu?</li> <li>8. Hvad er det første skridt?</li> </ol>

## KOLLEGIAL RESPONS

## KOLLEGIAL RESPONS – AKTØRERNE

<p><b>Aktørerne</b></p> <p>Hovedpersonen er den, der er 'på'.</p> <p>Intervieweren er den, der hjælper en med at blive klogere.</p> <p>Det reflekterende team hjælper såvel hovedperson som interviewer.</p>	<p><b>Hovedpersonen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestemmer, hvad hun gerne vil have hjælp til, blive klogere på</li> <li>• 'Ejer' sin sag</li> <li>• Er 'på arbejde'</li> <li>• Kan ændre kontrakten</li> <li>• Kan stoppe</li> </ul>
<p><b>Intervieweren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er hjælper, katalysator i hovedpersonens proces</li> <li>• Undersøger</li> <li>• Viser empati, anerkendelse</li> <li>• Leder processen, metakommunikerer</li> <li>• Opsummerer</li> <li>• Giver evt. råd</li> </ul>	<p><b>Det reflekterende team</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taler med hinanden – taler om og ikke med hovedpersonen</li> <li>• Fokuserer på sagen</li> <li>• Anerkender problemstillingen (fase 1)</li> <li>• Forstår alle handlinger som positivt intenderede</li> <li>• Vender og drejer problemstillingen (fase 2)</li> <li>• Reflekterer over dilemmaer</li> <li>• Siger evt. skøre vinkler og indfald højt (fase 3)</li> </ul>

## KOLLEGIAL RESPONS – PROCESSEN

<p><b>Processen (1)</b></p> <p><b>Beskrivende fase</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrakt om metode</li> <li>• Afklaring af problemstilling eller sag</li> <li>• Undersøgende beskrivelse af problemstilling</li> </ul> <p><i>Det reflekterende team inviteres ind til slut eller undervejs.</i></p>	<p><b>Processen (2)</b></p> <p><b>Bearbejdende fase</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Undersøgelse af hovedpersonens egne tanker om sagen</li> <li>• Refleksion</li> <li>• Dilemmaer</li> </ul> <p><i>Det reflekterende team inviteres ind til slut eller undervejs.</i></p>
<p><b>Processen (3)</b></p> <p><b>Handlingsfase</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Status</li> <li>• Afklaring af handlemuligheder</li> <li>• Evt. råd</li> <li>• Evaluering</li> </ul> <p><i>Det reflekterende team inviteres ind undervejs.</i></p>	<p><b>Evt. undervejs</b></p> <p><b>Metaspørgsmål</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Giver det mening for dig at tale om det?</li> <li>• Hvad har du kunnet bruge indtil nu?</li> <li>• Noget det er overflødigt at gå videre med?</li> <li>• Hvordan har du det med at tale om dette?</li> <li>• Er det brugbart at jeg ...?</li> </ul>

Ved eventuelle spørgsmål til  
procesredskaberne ring eller skriv til

Hanne Baandrup  
tlf. nr.: 6093 9316,  
mailadresse: hb@BaandrupS.dk

# PROCESMETODER OG -REDSKABER



## Formål med pjecen

For at komme vellykket i mål med et forsøgsprojekt kræves to ting

- klar projektbeskrivelse med klare mål, indsatser og evalueringskriterier
- en god proces i form af ejerskab og opbakning til projektet og opmærksomhed på aktørerne i projektet

Denne pjece er tænkt som en hjælpende hånd i forhold til processen. Formålet med den er at give ideer til at sikre opbakning, involvering, dialog, refleksion og åbenhed over for nye perspektiver. Mange af de forslag til kommunikations- og samarbejdsformer, der er beskrevet i pjecen vil projektdeltagerne komme til at møde på de fælles seminarer i en eller anden form. Men alle forslag skal læses som ideer eller skitser, der kan tilpasses den konkrete situation. Dvs. tanken er at de også kan tages i anvendelse i det daglige interne samarbejde, i samarbejdet med forældrene eller andre steder, hvor man som leder eller ansat har ansvaret for, at der kommunikeres og samarbejdes i en konstruktiv ånd.

### Den teoretiske platform

Ideerne i pjecen springer ikke helt ud af den blå luft, men er teoretisk inspireret af teori om den lærende organisation, af systemisk og anerkendende teori og af teori om gruppeanalyse. I den form de præsenteres her, er de dog et resultat af mange års praktisk brug og erfaring. Derfor er såvel den teoretiske introduktion som øvelserne NIRASs fortolkning og ansvar alene.

De pointer fra de tre teoriområder, vi har valgt at præsentere nedenfor, er nogle af dem vi forsøger at forfølge i eksemplerne.

### Pointer fra teori om den lærende organisation

Vi har en tendens til at opfylde de forventninger vi møder. I teorien om lærende organisationer arbejder man med at *'Mennesket er født med en indefra kommende motivation, selvværd, værdighed, nysgerrighed for og glæde ved at lære.'* (Peter Senge)

Læring generelt er en proces hvor mennesker eller organisationer tilegner sig ny viden og efterfølgende ændrer adfærd på baggrund af denne viden. Der sker med andre ord ikke individuel læring, blot fordi vi får ny viden, den skal også føre til nye handlinger. Og omvendt giver det ikke organisatorisk læring, at vi laver om på noget og gør noget andet, hvis ikke vi samtidig selv lægger mærke til det og får sat ord og begreber på det.

I punktform kan man opstille tre forudsætninger for organisatorisk læring

- at enkeltpersoner kan reflektere og gøre det
- at erfaringer fra individniveau overføres til andre enkeltpersoner
- at der er sammenhæng mellem vores individuelle erfaringer og de kollektive strategier

Man kan også sige, at hvis ikke projektets, afdelingens eller institutionens mål giver mening for den enkelte og kan kobles til den enkeltes dagligdag og oplevelser, sker der ingen udvikling.

## REFLEKSIONSØVELSER

Refleksionsøvelser kan varieres i det uendelige afhængigt af formålet.

Det grundlæggende i refleksionen er at vende tilbage, at se på tingen, oplevelsen, det sagte etc. med det formål at nå en dybere og bevidst erkendelse.

Refleksion er centralt i såvel individuel som organisatorisk læring.

### Form

Man kan f.eks. bruge fælles refleksion som værktøj til at sikre at en mødeform eller et samarbejde udvikler sig til alles tilfredshed.

3-10 deltagere.

F.eks. 10 minutter af mødetiden afsættes til formålet. Refleksionen er det sidste punkt.

Refleksionen indledes med et par igangsættende spørgsmål, der afspejler det man gerne vil sikre fungerer. Det vigtige er at spørgsmålene åbner for refleksion og ikke kan svares med et ja/nej.

Eksempler på spørgsmål, hvis arbejdsmiljøet har været i fokus:

- Hvordan var du tilpas under mødet?
- Hvad havde betydning for, hvordan du havde det?
- Hvad kunne du tænke dig vi gjorde mere af?

Eksempler på spørgsmål, hvis fokus har været på at møder oplevedes som ligegyldige:

- Hvilke dele af mødet var du mest optaget af?
- Hvad gjorde at du blev optaget?
- Er der noget du tænker vi skal gøre mere af?

Man starter refleksionen med 3-4 minutters ro. Man tænker og noterer for sig selv.

Kort runde hvor alle får ordet. Der diskuteres ikke.

Mødelederen runder af ved takke for alle bidrag og benævne noget af det, man gerne vil have mere af, det der fungerer godt og opfordrer alle til at have det fokus næst.

## META-REDSKABER

Møder, samarbejder og samtaler løber somme tider af sporet, eller man har oplevelsen af at tale forbi hinanden. I frustration opgiver man så at bidrage eller følge med, eller man tromler videre. Resultatet er sjældent konstruktivt. Denne situation kan afhjælpes, hvis man som mødeleder altid husker at kridte banen op. Man bruger et par ord til at ridse konteksten op, til at skabe en fælles forståelsesramme. Dvs. man taler om det der sker og om måden, det skal foregå på. F.eks. kan man indlede et forældremøde, der har overskriften 'kommunikation i hverdagen' med at begrunde emnet, at fortælle forældrene at man har brug for deres hjælp til at blive klogere på, hvilke oplysninger de har brug for og i hvilken form. Sættes denne kontekst ikke, risikerer man at første taler (måske en sur, kritisk forældre) kommer til at sætte dagsordenen for aftenen. Er konteksten sat, kan bidrag udenfor emnet anerkendes, men uden at de får lov at flytte fokus for mødet.

Afhængigt af mødet eller samtalen kan man sikre sig at alle er enige om, hvad det er, der skal ske. Man laver en mental kontrakt. Denne kan man så vende tilbage til, hvis man oplever at mødet eller samtalen flytter sig. Man kan lave time-out og lige checke, om det man oprindeligt aftalte stadig er det vigtigste at tale om. Evt. indgås en ny kontrakt.

Endelig er det vigtigt at mødelederen laver tydelig afslutning, hvor der vendes tilbage til kontrakten og konkluderes. Samme model kan med stor fordel bruges under hvert eneste punkt på en dagsorden :) .

### Form

I sin beskrivelse kan det lyde noget stift og formalistisk, men i sin udførelse er det blot en opgave mødelederen tager på sig. Dvs. vedkommende gør disse ting, men siger ikke at 'nu laver jeg lige kontekstafklaring', 'nu laver jeg lige kontrakten' etc. Man gør det blot i den konkrete situation.

Er man vant til at arbejde på denne måde, kan man som mødedeltager eller mødeleder åbent give udtryk for at man har brug for en time-out, hvor man kort snakker om samtalen og vender, om man stadig er på rette spor.

## Pointer fra systemisk og anerkendende teori

Et bærende element i anerkendende teori er, at vi, som blomster der vender sig mod solen – det heliotropiske princip – udvikler os i den retning der fokuseres. Derfor er der megen udvikling i at fokusere på ressourcerne og på de gode resultater snarere end på fejl og mangler.

Et bærende element i den systemiske teori er at hver enkelt af os er selvrefererende systemer, autopoietiske systemer, der intuitivt beskytter og vedligeholder vores egne forståelser. Vi kan ikke nå frem til én fælles sandhed, men vi kan udfordre den enkeltes forståelse eller univers, gennem åbenhed og dialog. Herigennem kan vi skabe et multivers, et klarere billede af hvor der er sammenfald i vores perspektiver, og hvor der ikke er. Her er sproget vores vigtigste redskab, hvorfor en opmærksomhed i forhold til sprogspil eller diskurser, kan være nyttig. Gennem vores sprog og tolkninger kan vi afdække de, ofte ubevidste, værdier der ligger bag vores handlinger.

## Teori om gruppeanalyse

Ofte vil et samarbejde været organiseret i en gruppe eller et team. Der vil være en klart formuleret opgave og måske en eller anden form for arbejdsdeling. Alligevel går det somme tider skævt. Her kan teori om gruppeanalyse hjælpe både til at forstå, hvad der sker og til at komme videre, hvis man bruger sin viden i praksis.

I teori om gruppeanalyse skelner man mellem teamets funktion som arbejdsgruppe – det er her teamets opgave og arbejdsfordeling er klart beskrevet - og teamet som grundantagelsesgruppe. Man kan også tale om grundantagelsesgruppen som det relationære eller psykodynamiske niveau. Når vi taler om team og deres måde at arbejde på, taler vi om dem, som om de altid og kun er arbejdsgrupper, hvor medlemmerne hele tiden er opsat på at udføre en konkret opgave og at gøre det så godt og effektivt som muligt. Men i et eller andet omfang er grundantagelsesgruppen altid aktiv, og det er som sagt her de psykodynamiske processer og projektioner udspiller sig.

Det vi har fokus på i denne sammenhæng er, at i alle grupper vil teamets adfærd (også) være rettet mod de enkelte teammedlemmers ubevidste ønsker om at reducere ængstelse og indre konflikter i gruppen. Med andre ord, det den enkelte gør og siger i en gruppe giver altid mening, når det tolkes på grundantagelsesniveauet. Dvs. når der opstår noget vi ikke forstår, når vi bliver ved at trampe rundt i de samme problemer, når vi bliver ved at støde ind i de samme barrierer hos os selv eller andre, kan det være en god ide at stoppe op og flytte fokus. Man kan 'gå i metaposition' og undersøge, hvad det er der sker, og hvordan den enkelte har det. Man kan i fællesskab reflektere over, hvad det er der er på spil.

Lad det være ord nok. God fornøjelse med brug af metoderne og redskaberne.

## NIRAS

# PROCESMETODER OG -REDSKABER

## CHECK-IN

Ikke mindst når mennesker der ikke kender hinanden så godt eller er vant til at samarbejde skal i gang med en ny fælles opgave, kan det være en god ide at starte med at 'checke – in'. På den måde får man vist lidt af det, man har med i sin mentale kuffert. Øvelsen kan dog også bruges af folk der kender hinanden - den bagage man så løfter sløret for vil så blot have en anden karakter og rette sig konkret imod det man skal til at arbejde med. Igang sætteren er den der ved sin egen præsentation lægger stilen både tids- og indholdsmæssigt.

Den afsluttende opsummering og kommentering er med til at sætte dagens eller mødets kontekst.

### **Form**

Passer til grupper mellem 5 og ca. 30.

Tiden afhænger af såvel gruppens størrelse som længden af check – in.

Alle står i en cirkel med lidt luft mellem de enkelte.

Mødelederen igangsætter ved at træde et skridt frem, ind i cirklen, og åbne for sin bagage. Bagagen kan være forventninger og eget bidrag og rolle.

Øvrige deltagere checker ind efter tur eller i tilfældig rækkefølge efterhånden som de er klar.

Til sidst står alle ret tæt i en ny mindre cirkel og mødeleder afrunder ved at takke alle for bidragene og evt. opsummere eller kommentere noget af det sagte.

## ANERKENDEDE SPØRGSMÅL

Med det formål at hjælpe den anden med at blive klogere på sig selv, sine egne holdninger, sit eget bøvnl kan man supplere den aktive lytning med spørgsmål. Det helt afgørende er at stille spørgsmålene på en sådan måde at de åbner, hjælper videre og holder fokusovre hos den anden. Dvs. udgangspunktet er en anerkendelse af at det er vigtigt og giver mening for den anden at tale om det, man nu taler om. Et andet udgangspunkt for anerkendende spørgsmål er, at man med sine spørgsmål hjælper den anden med at vende blikket mod muligheder, mod de gode erfaringer og ressourcerne til at komme videre.

### **Form**

I praksis øver man sig alene, men det kræver træning, hvorfor særlige træningssessioner er særdeles nyttige. Her gives blot et par eksempler på spørgsmålstyper hentet fra coachingens verden. Fælles for dem alle gælder at de åbner og holder fokus hos den, man vil hjælpe med at blive klogere.

Spørgsmål kan kigge bagud og afdække fakta:

- Hvem var der også?
- Hvad sagde du, da....?
- Hvad skete, da hun gik...?

Kigge bagud og afdække sammenhænge og forståelser:

- Hvad tænker du om jeres samarbejde?
- Hvad tror du er Peters holdning?
- Hvordan er det, når det kører super?

Kigge fremad og undersøge muligheder:

- Hvad mon Peter ville råde dig til?
- Hvad var det bedste der kunne ske?
- Hvad skal til for at det sker?



## AKTIV LYTNING

Det kan virke som et paradoks at man kan sidde i en samtale uden at lytte. Men mon ikke vi alle kender situationen, hvor vi selv har så meget på hjerte, at vi slet ikke kan høre, hvad den anden siger, eller vi er mentalt så optaget af noget helt andet, at vi ikke mentalt er til stede. Begge dele er lige lidt befordrende for god kommunikation og for et godt samarbejde. Når man praktiserer aktiv lytning kan formålet enten være reelt at forstå, hvad den anden siger eller at hjælpe den anden til selv at blive klogere på, hvad vedkommende mener. Arbejdet med at blive en god lytter skal gøres af den enkelte, men man kan arbejde med det i fællesskab, hvis man beslutter sig for at alle gerne vil arbejde med det, og man med mellemrum laver fælles refleksion over (se nedenfor), hvornår det lykkes. Desuden indgår aktiv lytning i en række af de beskrevne metoder.

### Form

Man kan øve sig alle steder, når man har besluttet sig for at ville høre den anden og måske hjælpe vedkommende.

Man er mentalt nærværende og viser ved åbent kropssprog og øjenkontakt at den anden er i centrum.

Lytningen kan suppleres med opmuntrende nik og lyde.

Husk at respektere pauser. Bliver det uudholdeligt, kan spørges: 'Hvad tænker du på?'

Evt. kan testes om man har forstået det sagte rigtigt ved at stille nogle få spørgsmål som: 'Har jeg forstået dig rigtigt, når du siger.....', 'Kan du sige lidt mere om det....' eller ved simpelthen at gentage noget, man oplever det kan være vigtigt at få uddybet '.....sammenstød med Peter?...'

## RUNDT OM BEGREBERNE

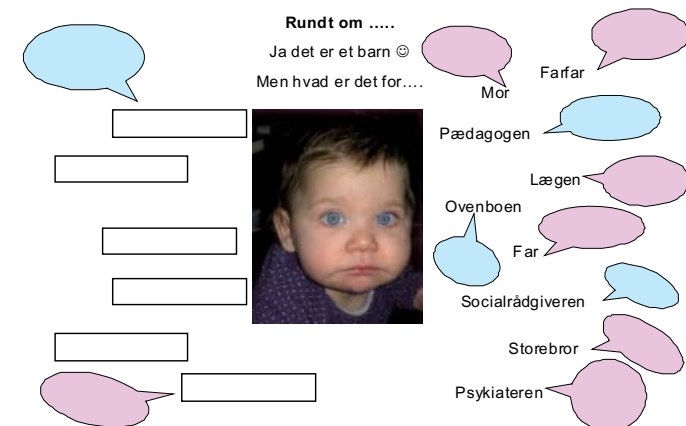
Da sproget er vores vigtigste redskab til at skabe fælles forståelser, kan det være nyttigt at starte en samtale om et vigtigt emne med i fællesskab at kigge nærmere på nogle centrale begreber. Øvelsen er god til at få afdækket alle potentielle interessenter, deres relationer til og syn på det begreb der er i spil og dermed få udfordret sin egen forståelse. Øvelsen understreger pointen om at det set afhænger af øjnene der ser.

### Form

Passer til grupper op til 7-8 stykker. Er man flere laves flere grupper.

Øvelsen kan meningsfuldt laves på 5 -15 minutter som en slags opvarmning.

Øvelsen kan hurtigt skitseres på en tavle eller flipover, jf. figuren nedenfor. Ideen er at man i midten tegner eller skriver det begreb, man vil have vendt. Her er det 'barn', men det kunne også være: 'sundhed', 'mødedeltagelse', 'utilpassethed', ja alle begreber der er centrale for ens samarbejde. Afrunding og opsamling afhænger af formålet.



## ÅBNE, FRUGTBARE MØDER

Vi kender alle møder der er gået døde, før de overhovedet er kommet i gang, hvor alle tænker at de ved præcist hvad der vil ske, og hvem der vil sige hvad. Lederen sidder og sukker over at ingen gider bidrage og medarbejderen sukker over at lederen tager al taletiden. Oplever man at møder ikke virker, må man gøre noget andet, skabe en tilpas forstyrrelse. Det kan være der skal strammes op på mødeledelsen, eller at dagsordenen ikke er meningsfuld, men det kan også være, at man ikke giver plads for hinanden.

Nedenfor er skitseret én model, men den kan varieres i det uendelige og suppleres med de redskaber, der nævnes nedenfor.

Metoden er især god ved punkter der kræver tilbundsående drøftelse og evt. nytænkning.

### **Form**

Passer til alt fra 4 til ca. 20 deltagere.

Man starter med at tænke over emnet alene i 2-3 minutter (det føles ofte meget længere =) ). En god igangsætter er at bede folk tænke på noget konkret, på en oplevelse eller en erfaring. Det er vigtigt at mødelederen understreger at der ikke må være småsnak.

Er man op til 10 tages en runde, hvor alle bidrager.

Er man mere en 10-12 tages en runde (3-4 minutter), hvor man udveksler tanker og ideer to og to. Man får så ordet parvist.

Skal blot igangsættes en drøftelse, kan ordet herefter være frit.

Skal der besluttes, samles input på tavle eller flip-over i temaer, der gør det muligt at skabe et fælles overblik og prioritere.

## TALKING STICK

Somme tider oplever man at man selv eller andre måske er bedre til at tage ordet end at lytte, eller at man taler i munden på hinanden. Det kan også være at det er svært at holde fokus, og så er tiden måske kommet til at prøve at gøre noget andet end man plejer. Ved at bruge en simpel metode som 'talking stick' sikrer man at kun en taler ad gangen og at emnet holdes, indtil et ny tydeligt introduceres. Og de fleste vil opleve at metoden giver en ro, der gør at de lytter bedre, fordi de ikke sidder på spring for at afbryde den der taler.

### **Form**

Sjældent nødvendigt hvis man er færre end fire. Det maximale er det antal der kan sidde omkring samme bord og samtale. Er man flere kan laves to eller flere samtaleborde.

Alle genstande kan være en 'talking stick', dvs. det kan være tuschen der alligevel ligger i lokalet eller en kuglepen, eller man kan vælge en særlig pind eller sten, som hører til netop denne gruppe.

Mødet eller punktet, da det også kan bruges under et enkelt punkt på et møde, indledes med at introducere 'reglerne'.

Man lægger en 'talking stick' midt på bordet.

Vil man sige noget tager man 'talking stick'en' og lægger den igen, når man er færdig.

Alle tier, undlader også kommentarer.