

# **Implementering af familierådslagning**

## **Overvindelse af forvaltningsmæssige barrierer for familierådslagning i børne- og ungesager**



**BØRNE- OG UNGEENHEDEN, 2008**

Birgit Mortensen, Helle Stærmose og Stense Vestergaard

## **Forord**

Denne rapport formidler erfaringerne fra et udviklingsprojekt om familierådslagning. Projektet er gennemført i 2006-07.

Projektets formål har været at arbejde med de barrierer, der er for at kunne anvende familierådslagning i børne- og ungesager. Det er sket ud fra en formodning om, at metoden vil kunne få større anvendelse via et øget fokus på organiseringen heraf.

En del af projektet har været **en vidensindsamling** af, hvad der synes at fremme henholdsvis begrænse brugen af familierådslagning i en forvaltningsmæssig kontekst. Vidensindsamlingen er dels foregået som desk research, dels som en selvstændig undersøgelse blandt politikere, embedsmænd, praktikere og familier med erfaring for eller med forventninger til familierådslagning.

På baggrund af vidensindsamlingen er der udviklet **en række modeller** for, hvordan man kan forstå familierådslagning, hvordan familierådslagning indgår i en vidensdelingsproces, og hvilke faktorer, man skal være opmærksom på, når familierådslagning skal implementeres.

Modellerne er, **via et udviklingsforløb**, præsenteret for en række samarbejdskommuner, til brug i deres implementering. Kommunernes tilbagemeldinger er indgået i justeringen og videreudviklingen af modellerne, og har dannet baggrund for en række konkrete **redskaber**, til brug i implementeringen.

I forlængelse af udviklingsprojektet, vil Servicestyrelsen udarbejde et informations- og inspirationsmateriale, som stilles til rådighed på vores hjemmeside.

Servicestyrelsen,  
November 2008

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>INDLEDNING</b> .....	<b>5</b>
BAGGRUND FOR PROJEKTET.....	5
HOVEDRESULTATER .....	6
<b>OM FAMILIERÅDSLAGNING</b> .....	<b>8</b>
BESKRIVELSE AF FAMILIERÅDSLAGNING .....	8
MÅLGRUPPEN FOR FAMILIERÅDSLAGNING .....	9
EFFEKTER AF FAMILIERÅDSLAGNING – KONKLUSIONER FRA ENKELTE FORSKNINGSPROJEKTER.....	10
<b>KORT BESKRIVELSE AF RAMMERNE FOR PROJEKTET</b> .....	<b>13</b>
PROJEKTETS FORMÅL OG DELOPGAVER .....	13
SAMARBEJDSKOMMUNER .....	13
<i>Forundersøgelsen</i> .....	13
<i>Udviklingsprojektet</i> .....	14
AKTIVITETER.....	15
<i>Illustration af projektets aktiviteter</i> .....	15
FAGLIG FØLGEGRUPPE .....	17
<b>FORUNDERSØGELSE: FORELIGGENDE ERFARINGER MED, HVAD DER HÆMMER OG FREMMER BRUGEN AF FAMILIERÅDSLAGNING</b> .....	<b>18</b>
LITTERATURSTUDIER – UDVALGTE UNDERSØGELSER OG EVALUERINGER.....	18
<i>Mange forskellige måder at implementere metoden på</i> .....	18
<i>Hvor sker implementeringen</i> .....	19
<i>Udfordringer i projektledelsen</i> .....	20
<i>Udfordringer i organisationen</i> .....	20
<i>Særligt om samordnerne</i> .....	21
<i>Særligt om sagsbehandlere</i> .....	21
<i>Forudsætninger for implementeringen – fra litteraturstudierne</i> .....	22
AKTØR-UNDERSØGELSE: ERFARINGER MED OG FORVENTNINGER TIL IMPLEMENTERING AF FAMILIERÅDSLAGNING FRA BORGER TIL POLITIKER .....	24
<i>Det politiske niveau</i> .....	28
<i>Det forvaltningsmæssige niveau (ledelse og sagsbehandlere)</i> .....	30
<i>Det civile niveau (forældre og private netværk)</i> .....	35
<i>De særlige roller: Samordnere og informatører</i> .....	37
<b>UDVIKLING AF MODEL FOR IMPLEMENTERING OG UNDERSTØTTELSE AF FAMILIERÅDSLAGNING</b> .....	<b>39</b>
IMPLEMENTERING SOM EN DYNAMISK PROCES .....	39
IMPLEMENTERINGSHJULET V. FAMILIERÅDSLAGNING.....	40
FAMILIERÅDSLAGNING SOM MODEL FOR KOMMUNIKATION OG BESLUTNINGER .....	42
FAMILIERÅDSLAGNING SOM VIDENSDELING OG –SKABELSE: BA.....	43
IMPLEMENTERINGSMODELLER.....	46
<b>AFPRØVNING OG EVALUERING AF IMPLEMENTERINGSMODELLEN</b> .....	<b>48</b>
AKTIVITETER .....	48
<i>Temadage</i> .....	48
<i>Støtte i implementeringsprocessen</i> .....	49
<b>JUSTERING AF MODEL FOR IMPLEMENTERING OG UNDERSTØTTELSE AF FAMILIERÅDSLAGNING</b> .....	<b>51</b>
ERFARINGER OM MOBILISERING I DE KOMMUNALE ORGANISATIONER .....	51
ORGANISERING OG GENNEMFØRSEL .....	54
<i>Tjekliste</i> .....	55
<i>Flowchart</i> .....	57

OM EVALUERING OG ERFARINGSOPSAMLING .....	58
<b>AFSLUTNING .....</b>	<b>61</b>
<b>LITTERATUR.....</b>	<b>62</b>

## **Indledning**

Servicestyrelsen har i 2006-07 gennemført et udviklingsprojekt vedrørende implementering af familierådslagning.

Projektet blev igangsat på baggrund af erfaringer om, at familierådslagning i en del kommuner ikke – eller kun i begrænset omfang – implementeres, selvom der har været taget initiativer såsom uddannelse af samordnere og initiativtagere. Den begrænsede anvendelse af familierådslagning står i kontrast til, at det er en metode, som med fordel synes at kunne benyttes i en række børne- og ungesager, og som ikke mindst er relevant i forbindelse med Servicelovens krav om systematisk inddragelse af familie og netværk (SEL § 57a).

Servicestyrelsen har gennemført projektet, der har haft til formål at afdække, hvad der fremmer og hæmmer brugen af familierådslagning i børne- og ungesager i de kommunale forvaltninger og på baggrund heraf at udvikle og afprøve en implementeringsmodel, der kan anvendes af alle kommunale myndigheder.

### ***Baggrund for projektet***

Familierådslagning karakteriseres af ressourcetænkning, brugerinddragelse, samarbejde mellem familie og socialforvaltning og ved tværsektorielt og tværfagligt samarbejde. Hermed relaterer familierådslagning sig til krav i Serviceloven og i Retssikkerhedsloven om bl.a. inddragelse af børn og unges synspunkter, at vanskeligheder så vidt muligt skal løses i samarbejde med familien og med dennes medvirken, samt generelle bestemmelser om brugerinddragelse og borgeres medvirken i behandling af egen sag. Desuden relaterer metoden sig, som nævnt, ikke mindst til kravet i Serviceloven, om systematisk inddragelse af familie og netværk.

Socialministeriet gennemførte i årene 1999-2002 et udviklingsprojekt om familierådslagning, som involverede 17 kommuner. Erfaringer fra projektet, samt andre danske og udenlandske erfaringer, peger på, at barrierer for implementering af familierådslagning både kan udgøres af modstand blandt professionelle og i organisationer.

Modstanden blandt professionelle kan bunde i, at det er uvant at arbejde ud fra en metode, der repræsenterer et skift fra en faglig problem- og løsningsorienteret rolle til en øget fokusering på familiens perspektiv, løsninger og ressourcer. Modstand i organisationer, forstået som træghed i implementering og anvendelse, kan bestå i manglende ledelsesmæssig opbakning, fastlåste rutiner og procedurer, samt modstrid mellem metoden og organisationens værdigrundlag og målsætninger.

Servicestyrelsen afviklede i samarbejde med COK og de Sociale Højskoler i 2005 kurser i familierådslagning for 350 kursister (300 initiativtagere og 50 samordnere). Hvert enkelt kursus blev afviklet over en periode, og intentionen var, at kursisterne i kursusforløbet skulle gennemføre en familierådslagning i praksis i den forvaltning, institution eller lignende, de arbejdede i. Erfaringen blev, at det i gennemsnit kun lykkedes 2 kursister ud af et hold på ca. 25 deltagere, at afvikle en sådan familierådslagning i praksis. Der kan være flere forklaringer herpå, og det vides ikke, hvor mange som efterfølgende har anvendt metoden. Erfaringen tyder dog på, at der blandt sagsbehandlere og i kommunale forvaltninger er barrierer for at få implementeret og gennemført familierådslagning i praksis.

Dette projekt sætter fokus på barriererne og beskriver, afprøver og evaluerer en model for implementering af familierådslagning i børne- og ungesager, således at brugen af familierådslagning kan understøttes.

## **Hovedresultater**

Familierådslagning er en metode, der indebærer **et syn på familierne og deres netværk som kompetente samarbejdspartnere**. For at kunne implementere metoden autentisk, kan man derfor ikke adskille de konkrete møder fra dominerende normer i organisationen og det menneskesyn, der hersker. Det bekræftes af en række forskellige undersøgelser, herunder også af de interviews med politikere, embedsmænd, fagpersoner og borgere, der er foretaget i projektet. Er organisationen og de enkelte medarbejdere ikke ressourceorienterede, vil implementeringen i meget høj grad bremses af bekymringer over, hvem der kan blive tilbudt en familierådslagning og hvad, der kan komme ud af det.

Vi har i projektet illustreret implementeringsprocessen som et hjul bestående af mobilisering, organisering, gennemførelse og evaluering, og fundet at **især mobiliseringen er helt central. Mobiliseringsevnen afhænger af organisationens institutionelle kapital** – det vil sige kulturen, normerne og værdierne i organisationen, den eksisterende viden og kundskaber samt relationerne mellem mennesker. Det er mobiliseringen, der skal frigøre ressourcer, engagement, opmærksomhed, energi og forståelse for, at man som organisation og/eller medarbejder skal til at arbejde på en ny måde.

Mobiliseringen skal ske både i egen organisation og i forhold til professionelle samarbejdspartnere samt i familierne og deres netværk. I projektet er dette forstået som henholdsvis et system- og et-livsverdensperspektiv. Forudsætningerne er tydelig information om, hvad familierådslagning er; og hvordan den kan anvendes til opgaver om retssikkerhedsmæssig inddragelse, beslutningstagen og vidensdeling og et bevidst fokus på værdierne og kulturen, så en mere symmetrisk magtrelation mellem familier og forvaltning i familierådslagningsprocessen ikke står i for stor modsætning til den måde, man i øvrigt griber samarbejdet an på. Hvis forudsætningerne ikke er opfyldt undermineres såvel medarbejderen som familiernes tillid til at indgå i processen. Et centralt element i denne mobiliseringsproces kan være en føl-ordning, hvor kolleger med praktisk erfaring med familierådslagning, støtter kolleger uden praktisk erfaring. Udvekslingen kan såvel ske i egen organisation, som på tværs af organisationer.

**Et særligt fokusområde i organiseringen vedrører brugen af samordnere**, som kan skabe megen usikkerhed. Samordnerne har en meget central rolle både som ambassadører for familierådslagning, og som familiernes støtter undervejs i processen, og det er nødvendigt hurtigt at lave retningslinier for, hvordan man kan ansætte samordnere til de løbende familierådslagninger, enten ved at kommunen selv uddanner og vedligeholder et 'samordnerkorps' eller ved at skabe kontakt til eksterne samordnere, der ansættes på konsulentbasis. Også her kan det være hjælpsomt at bruge erfarne samordnere som støtte i den indledende implementeringsproces, for at skabe mere tryk for såvel netværk som initiativtager i en indlæringsituation.

De professionelle samarbejdspartnere kan blive kaldt ind til familierådslagninger som eksperter, der informerer om deres syn på sagen. Her viste det sig fremmede for implementeringen, hvis forhandlinger om eventuelle honorarer og vilkår for samarbejdet foregår på ledelsesniveau, frem for at det er en opgave for den enkelte medarbejder i planlægningen af en konkret familierådslagning.

Projektet har mere generelt udarbejdet en tjekliste og et flow-chart for organiseringen, som kan fungere som en slags huskesedler for, hvad der skal tages stilling til i forhold til implementeringen. Når man i organisationen har mobiliseret ressourcer og interesse, og har taget stilling til, hvordan familierådslagning skal organiseres, viser erfaringerne at der stadig ikke nødvendigvis gennemføres rådslagninger. Gennemførelsen af familierådslagninger **er fortsat afhængig af, at den nye måde at arbejde på bliver solidt forankret og at de, der er ansvarlige for implementeringen konsekvent og løbende efterspørger brugen af det**, f.eks. på sagsmøder – eventuelt kombineret med målsætninger om et bestemt antal afholdte familierådslagninger eller, at der er bestemte sagstyper eller – faser, hvor rådslagning skal tilbydes.

Som sagt indledningsvis er familierådslagning en måde at arbejde på, der giver familie og netværk en mere fremskudt og ligeværdig position i samarbejdet, og det kan opleves som (potentielt) ressourcekrævende for medarbejderne, hvorved de undlader at foreslå familierådslagning for familierne. Derfor viser megen erfaring, at implementeringen er afhængig af, at der er en ildsjæl, som presser på. Ildsjælen kan enten være en 'ægte' en af slagsen, som af egen drift gerne vil arbejde på denne måde, men det kan også være en konstitueret ildsjæl, en medarbejder, projektleder eller leder, som får ansvaret for implementeringen.

En anden faktor, der kan fremme gennemførelsen, er en tydelig forventningsafstemning mellem systemet og familien, så begge parter bliver mere trygge ved den proces, de indgår i. Også i denne fase kan samordnerne have en stor rolle.

Den sidste del af implementeringshjulet vedrører den løbende evaluering og erfaringsudveksling. **Her må man erkende, at traditionen for konsekvent og grundig evaluering af socialt arbejde ikke er særlig stor, og at netop denne opgave ofte nedprioriteres til fordel for nye opgaver, der presser sig på.** Således også for familierådslagning.

Behovet for evaluering kan være større for nye måder at arbejde på, idet de vil være mere udsatte for kritik end de metoder, der via stor udbredelse og tradition ikke længere bliver italesat og problematiseret i lige så høj grad. Samtidig har man en gruppe nøglemedarbejdere (samordnerne) med en ofte meget perifer position i forhold til systemet, som derfor har ekstra behov for at blive støttet og spejlet i rollen. Endelig kan en manglende eller overfladisk evaluering underminere familierådslagningen på længere sigt, hvis familierådslagningerne ikke viser sig at være hjælpsomme for de børn og familier, der indgår i det og manglende evaluering ikke giver mulighed for at justere praksis og skabe bedre resultater.

Til dette brug har vi foreslået en række temaer, der med fordel kan indgå i evalueringen. Temaerne er til inspiration for de organisationer, der vil arbejde med metoden.

Implementeringsprojektet er lavet i samarbejde med 7 kommuner, hvoraf de 5 ønskede at implementere familierådslagning i deres forvaltninger, mens de 2 kunne bidrage med erfaringer fra mange års brug af familierådslagning som en central del af samarbejdet med familierne.

Implementeringen er undervejs i projektet foregået med meget forskellig hastighed, og der har været mange eksempler på, hvordan implementeringsprocessen har kunnet gå i stå, gå baglæns, eller gå ud af et sidespor – men også eksempler på, at et bevidst fokus og en høj mobiliseringsgrad kan gøre, at der i løbet af kort tid, tilbydes og gennemføres mange familierådslagninger af høj kvalitet.

Efter afslutningen af dette projekt, vil modellerne og værktøjerne blive formidlet til landets øvrige kommuner, som eksempler på, hvordan man målrettet kan arbejde med at inddrage familier og netværk.

## Om familierådslagning

I dette afsnit vil vi kort beskrive, hvad familierådslagning er, hvilken målgruppe, det er relevant at bruge metoden overfor, samt hvilke resultater, man kan forvente af at bruge metoden.

### **Beskrivelse af familierådslagning**

Familierådslagning er en meget struktureret og veldefineret måde at træffe beslutninger på i børne- og ungesager, og en måde der tager netværkets viden meget seriøst.

Når familierådslagning fremhæves som en metode, der i særlig grad vil kunne være hjælpsom for familierne skyldes det metodens særlige kendetegn. Man beskriver ofte familierådslagning via 4 såkaldte 'hjørneste'ne'. Hjørneste'ne er<sup>1</sup>:

- Den udvidede familie deltager i rådslagningen. I den udvidede familie indgår foruden barnets familie fra fars og mors side også nære venner, naboer m.m.
- Familien overvejer alene og uden medvirken fra de professionelle svar på spørgsmålene til rådslagningen og lægger planer for barnet ud fra disse
- Der tilknyttes en neutral, uafhængig samordner til processen, der hjælper familien med at planlægge og gennemføre familierådslagningen
- Familiens overvejelser munder ud i en plan for barnet, som sagsbehandleren skal tage stilling til. Planen skal vedtages, hvis den ikke strider mod barnets bedste

Desuden er det blevet foreslået at fastlægge en femte hjørneste'ne der handler om at tage udgangspunkt i barnets perspektiv (Strandbu, 2006; Mortensen 2007).

Disse karakteristika ved metoden er især med til at kvalificere familiens og netværkets deltagelse i og motivation for de beslutninger, der træffes.

Til forskel fra eksempelvis et netværksmøde, tager man i en familierådslagning udgangspunkt i, at det er familien og det nære miljø, der kender barnets problemer bedst, og at det derfor er dem, der skal bede om hjælp til en løsning, der passer til familiens kultur eller tradition og i forhold til det enkelte barn (Pedersen og Frank, s. 136 ff. i Faureholm og Brønholm, 2005).

Det er familien, der bestemmer, hvor og hvornår familierådslagningen skal holdes, og hvem der skal med til mødet, både fra det professionelle netværk og fra det private netværk. Det betyder, at den udvidede familie vil være i flertal i en familierådslagning, i modsætning til i et netværksmøde. Det er en forudsætning, at forældrene og barnet (afhængig af alder) på forhånd er bekendt med, hvad der vil blive fortalt om barnet af de professionelle. Til gengæld kan det være første gang, at den udvidede familie hører om, hvordan en lærer eller en pædagog forstår barnet og de vanskeligheder det har, og om de tiltag, der indtil nu har været gjort for at afhjælpe barnets og forældrenes vanskeligheder. Ved på denne måde at sikre, at alle i den udvidede familie får del i den samme viden, som er formuleret konstruktivt og fremadrettet, skabes et nyt grundlag for at lave planer for barnet eller den unge.

---

<sup>1</sup> Fra Brønholm, s. 59, i Faureholm og Brønholm, 2005



Familierådslagning er en model til inddragelse af familie og netværk i situationer, hvor der er behov for at træffe beslutninger om hjælp og at udarbejde planer for børn, unge og familier. I en rådslagning udarbejder den såkaldte 'udvidede familie' en handlingsplan på baggrund af nogle spørgsmål og eventuelt nogle rammer. Familierådslagning kan beskrives som:

*"En kommunikations- og beslutningsmodel med tydelige rammer og på forhånd definerede spørgsmål, hvor den udvidede familie i et privat rum tager stilling til, hvilken støtte, der skal ydes fra det offentlige og/eller familien for at sikre barnets/den unges trivsel og udvikling. Forvaltningen godkender efterfølgende handleplanen og sikrer opfølgningen"* (Mortensen, 2007).

Problemstillingerne belyses, når det gælder sager i børne- og ungeforvaltningens regi, af sagsbehandleren samt eventuelt af andre inviterede professionelle med kendskab til barnet og/eller den særlige problemstilling, der skal drøftes.

Når familierådslagning anvendes i børne- og ungesager, skal sagsbehandleren efter rådslagningen godkende handlingsplanen, og efterfølgende følge op på denne som del af varetagelsen af sit faglige ansvar. Derudover involverer familierådslagningen en samordner, som planlægger og organiserer processen.

### **Målgruppen for familierådslagning**

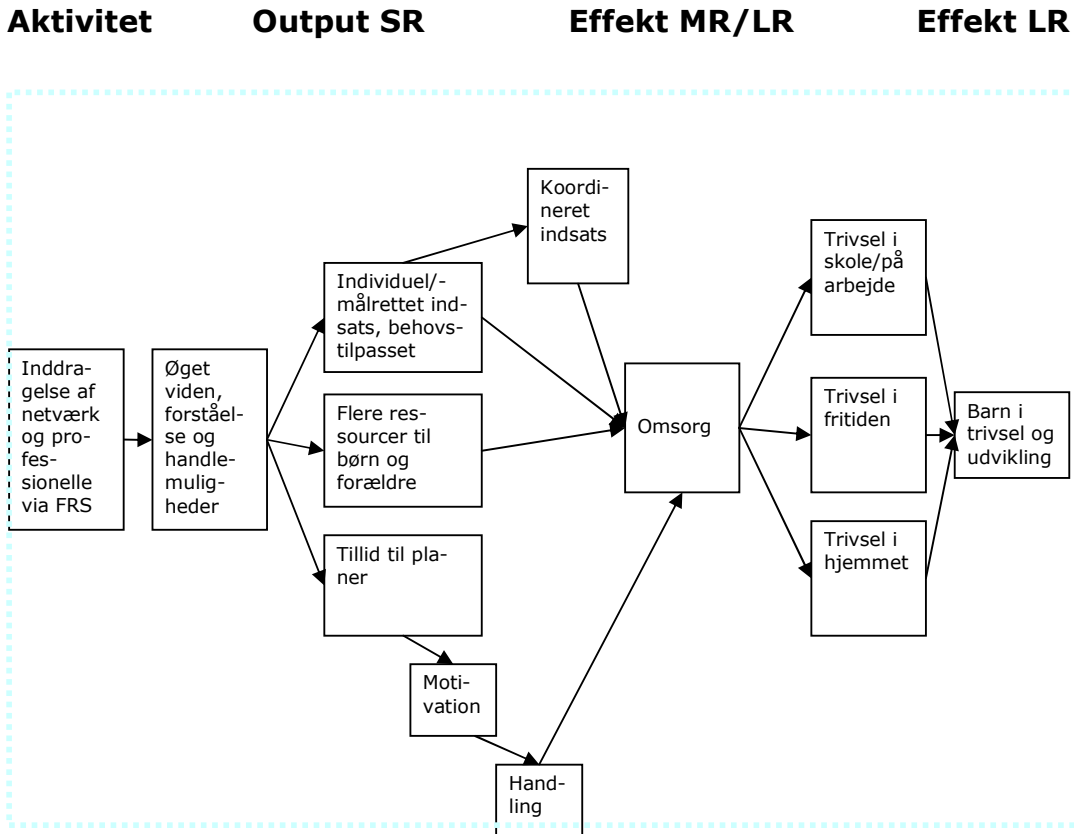
Der findes ikke en fast afgrænsning af målgruppen for familierådslagning, og i praksis defineres det meget forskelligt. Vi foreslår med udgangspunkt i implementeringsprojektet en bred definition på målgruppen for familierådslagning, som

Børn og unge fra 0-18 år, som man i socialforvaltningen, i klubber, dagtilbud, skole eller sundhedspleje nærer bekymring for, fordi de ikke trives på et eller flere områder. Bekymringen kan være af en art, der fører til en henvendelse eller en underretning, men behøver ikke at være det – fordi der også kan gennemføres familierådslagninger i det forebyggende led

Familierådslagningen modsvarer bekymringen på den måde, at man ved at afholde et møde i fællesskab kan lave en handlingsplan, som – når den realiseres og løbende justeres – vil imødekomme barnets eller den unges behov, så han eller hun får det bedre.

Der er således ikke bindinger på, om familierådslagning anvendes i en kommunal børne- og ungeforvaltning eller i det forebyggende led – og der er i flere kommuner stor interesse for netop at bruge familierådslagning i det forebyggende led som en måde at øge personalets muligheder for at reagere på bekymringer.

Sammenhængen er illustreret nedenfor:



SR = Short Run, kort sigt  
 MR = Medium Run, mellemlang sigt  
 LR = Long Run, lang sigt

### Effekter af familierådslagning – konklusioner fra enkelte forskningsprojekter

Ovenstående model hviler på en række antagelser om forventelige konsekvenser af at gennemføre en familierådslagning, og det er vigtigt at udfolde disse antagelser, så de kan indgå i beslutningsgrundlaget for brugen af metoden. Hermed menes, at det, vi indtil videre ved om, hvordan familierådslagning påvirker familiernes dagligdag på længere sigt, skal formidles.

Her kan man især støtte sig til erfaringerne fra Norge, hvor man har gennemført en omfattende forskningsindsats, der har løbet parallelt med implementeringen af familierådslagning. Der er generelt ikke meget forskning, der viser resultater på længere sigt – men mange resultater der på *kort sigt* dokumenterer, at der bliver lavet handlingsplaner, og at forældre, børn, netværk og fagpersoner er glade for de udarbejdede planer og har tillid til dem. For børnenes vedkommende er der i processen typisk tale om at deltage og at blive hørt, men ikke om at have egentlig indflydelse.

Backe-Hansen (2006) har fra den internationale forskning trukket 3 undersøgelser frem om virkninger på længere sigt.

Erfaringerne viser bl.a.:

Fra et canadisk studie med familierådslagning<sup>2</sup> for nogle familier, hvor der er vold mod voksne og børn, og hvor der er sammenligningsgruppe fandt man, at der i familierådslagningsgruppen var flere børneforsorgssager/-begivenheder i starten, og færre ved afslutningen. Antallet halveredes, også tilfældene af børnemishandling. Man fandt også, at respondenterne fra familierne oplevede store ændringer i familien både i de tilfælde, hvor planen var blevet fulgt og der, hvor den ikke var det. Familierne gav stadig anledning til bekymring, men sagsbehandlerne gik på færre akutte hjemmebesøg, fordi de følte de kendte familierne bedre, og der blev færre akutplaceringer og generelt bedre omsorg for børnene, der havde været med til familierådslagning, end for børnene i sammenligningsgruppen. De to grupper adskilte sig ved, at familierådslagningsfamilierne var karakteriseret af mere omfattende vold som udgangspunkt. Til gengæld beskrives det ikke, hvordan der blev fulgt op på de andre familier, og om forskelle i sociale forhold i øvrigt.

I en engelsk undersøgelse sammenlignes også resultater fra familier, hvor familierådslagning blev afprøvet med resultater fra familier, hvor der blev afholdt ordinære møder<sup>3</sup>. Det viste sig her, at relativt flere børn fra de familier, hvor der blev afholdt familierådslagning, blev placeret udenfor hjemmet, enten helt eller som aflastning og med kortvarige placeringer, heraf lidt flere hos slægt og venner. Der blev stadig meldt positivt tilbage om planerne fra deltagerne. Sammenligningsgruppen var ikke så stor, og forskellene mellem grupperne relativt lille, men tendensen var, at der var flere foranstaltninger knyttet til de familier, hvor der blev afholdt familierådslagning<sup>4</sup>.

Den tredje undersøgelse, Backe-Hansen beskriver, er fra Sveriges nationale forsøg<sup>5</sup>. Her sammenlignede man 97 børn fra familierådslagningsager med 142 børn, hvor der blev sagsbehandlet på traditionel vis. Børnene blev fulgt i 3 år, og man fandt bl.a., at børnene i familierådslagningsagerne oftere gav underretninger om mistanke om mishandling end de andre børn, og at de oftere blev placeret udenfor hjemmet – i højere grad hos slægten. Forfatterne problematiserer, om man kan vælge de rigtige tiltag ved hjælp af familierådslagning, og at det ikke er sikkert, at procedurerne for at inddrage den udvidede familie efterfølgende har fungeret. De skriver også, at man ikke kan vide, om den udvidede familie også havde tilbudt deres støtte i kontrolsagerne, og at forskellene derfor blev små, samt overvejer, om resultaterne bliver bedst i familier fra etniske minoriteter, som har andre værdier om familiens betydning end familierne af svensk oprindelse.

Resultaterne peger altså flere veje – og påpeger også væsentlige steder, hvor metoden skal kvalificeres: i opfølgningen og i inddragelsen af familierne i foranstaltningerne. Det går igen, at familierne er positive overfor handlingsplanerne, at der sker relativt flere slægtsanbringelser, og at metoden måske kan være særligt relevant blandt etniske minoriteter, - en kontekst, den også er udsprunget fra<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> The Newfoundland & Labrador FGDM project (Family Group Decision Making)

<sup>3</sup> Lupton & Stevens (1997).

<sup>4</sup> Undersøgelsen giver ikke mulighed for at sige, om de familier, man har tilbudt familierådslagning har større problemer end de, der ikke får (siden der anbringes flere børn) eller om familierådslagning ikke kan afhjælpe problemstillinger, men "blot" sikre, at barnet og familien bliver hørt.

<sup>5</sup> Sundell & Vinnerljung (2004), Sundell & Häggmann, (1999).

<sup>6</sup> Metoden kommer fra New Zealand, hvor maori-befolkningens børn blev uforholdsmæssigt ofte anbragt i forhold til majoritetsbefolkningen. Metoden bygger således videre på traditioner fra maoribefolkningen, om at indkalde til rådslagning, når der er en familie, der har vanskeligheder.

I den konkrete norske undersøgelse har man sammenlignet barnets situation i udgangspunktet med det samme et år senere. Undersøgelsen viser bl.a.:

- at sagerne, hvor der har været anvendt familierådslagning, havde *svagere kontakt* til barneværnet et år efter, fordi man vurderede, at der var behov for mindre hjælp
- at der i flere sager med familierådslagning var en *fælles vurdering* af barnets behov blandt socialrådgiverne og forældrene
- at sagsbehandlerne vurderede, at der var meget *mindre behov for at ændre* på barnets forhold i forhold til opdragelse, relation til voksne, beskyttelse mod vold og relation til netværket
- en tendens til at barnets *adfærd udvikler sig positivt* ud fra en SDQ score (baseret på besvarelser fra forældrene) – eksempelvis i forhold til koncentrationsbesvær, antisocial adfærd, hyperaktivitet m.m.

De norske resultater taler derfor for en øget brug af familierådslagning i modsætning til de tidligere svenske resultater. Det er dog en generel erfaring, at der efterspørges mere forskning om de langsigtede erfaringer, og at man dermed kommer i et dilemma, idet der ofte er relativt få sager at forske på.

## Kort beskrivelse af rammerne for projektet

### **Projektets formål og delopgaver**

Projektets overordnede formål var at udvikle metoder til at øge brugen af familierådslagning i børne- og ungesager.

Mere konkret har projektet haft følgende delopgaver:

- 1) Undersøgelse af, hvad der fremmer og hæmmer implementering og brug af familierådslagning i forvaltningens børne- og ungesager
- 2) Udvikling af model for implementering og understøttelse af familierådslagning
- 3) Afprøvning og evaluering af implementeringsmodellen
- 4) Justering af model for implementering og understøttelse af familierådslagning
- 5) Afsluttende projektrapport

### **Samarbejdskommuner**

Ved opstarten af projektet – sammenfaldende med strukturreformen - kontaktede projektgruppen en række potentielle kommuner, med henblik på at indgå i udviklingen af en implementeringsmodel. I flere af disse var det bogstavelig talt ikke muligt at identificere den leder, som havde relevant beslutningskompetence for et projekt som dette. Enkelte, andre kommuner måtte på forhånd melde fra; fokus var nu på "sikker drift" og på at få den nye organisation til at hænge sammen.

Andre kommuner havde mere overskud til at indgå i et udviklingsprojekt, og valget af samarbejdskommuner er beskrevet nedenfor.

### **Forundersøgelsen**

Projektet bygger ovenpå allerede eksisterende erfaringer med at anvende familierådslagning i forvaltningerne, og indledningsvis har vi derfor afdækket kommunale erfaringer med at anvende familierådslagning, såvel erfaringer med faktorer, der fremmer brugen af familierådslagning og med faktorer, der hæmmer samme. Vi tog derfor kontakt til to kommuner, som er kendt for at anvende familierådslagning meget, og to kommuner, som havde vist interesse for at bruge metoden, men som ikke var kommet i gang.

De to kommuner, med stor erfaring på området blev henholdsvis bydelen Ydre Østerbro i København (også kendt som Ryvangen) og Horsens kommune. Ydre Østerbro har været med fra starten i 1999, mens Horsens kommune kom med fra 2000 i det danske forsøg med familierådslagning<sup>7</sup>, og begge steder gennemfører man mange familierådslagninger.

---

<sup>7</sup> Forsøget blev finansieret af Socialministeriet og ledet af Jytte Faureholm og Lis Lyng Brønholdt.

For at finde de to kommuner, der havde vist interesse for at anvende metoden, men endnu ikke var kommet i gang, tog vi udgangspunkt i listerne over de kommuner, der havde sendt medarbejdere på kursus i familierådslagning i 2005<sup>8</sup>. Vi udarbejdede en bruttoliste over kommuner, der havde haft mange medarbejdere på kursus, og tog dette som tegn på, at brugen af metoden var prioriteret i den pågældende kommune. Herefter kontaktede vi kommunerne for dels at spørge, om de var kommet i gang med at anvende metoden, og dels for at spørge, om de havde lyst til at indgå i projektet med henblik på at implementere metoden. Mange kommuner meldte på forhånd fra, især på grund af det tidsmæssige sammenfald med kommunesammenlægningen. Blandt de kommuner vi kontaktede, valgte vi at interviewe en række interessenter fra Sorø og Vordingborg kommuner. Sorø kommune havde haft 9 medarbejdere på kursus som initiativtagere, og er efterfølgende blevet sammenlagt med bl.a. Stenlille kommune, der også havde satset meget på familierådslagning og sendt 10 medarbejdere på kursus som initiativtagere. Vordingborg kommune blev vi opmærksomme på via en afsøgning af de kommuner, der lå i geografisk nærhed af de øvrige kommuner i projektet, for dermed at gøre det lettere for kommunerne at samarbejde på feltet. Samtidig ville vi gerne have en kommune med, hvor udfordringerne var anderledes end i de øvrige kommuner. Vordingborg kommune var kommet kortest vej hen mod en implementering, og vi vurderede, at vi der ville kunne afdække barrierer for implementering af meget forskellig art.

## **Udviklingsprojektet**

Målgruppen for udviklingsprojektet har været ledere og medarbejdere fra 4 forskellige kommuner, der alle gerne ville arbejde med familierådslagning, men som oplevede forskellige former for barrierer for at gøre det. Foruden Sorø/Stenlille og Vordingborg kommuner, deltog også Ringsted kommune og bydelen City fra Københavns kommune.

Også Ringsted var karakteriseret af, at have haft mange på familierådslagningskurserne i 2005 (21, heraf 2 som samordnere). Ringsted var ikke kommet i gang med at anvende familierådslagning endnu, men var meget interesseret i at komme til en situation, hvor familierådslagning ville være "en metode, man kan vælge blandt andre metoder".

Bydelen City var bl.a. interessant for at se på forskelle mellem to bydele i en kommune, med samme børne- og ungepolitik. Som sagt bruges metoden rigtigt meget på Ydre Østerbro, men mindre i de øvrige dele af byen, men flere af dem, vi interviewede på Ydre Østerbro mente at City kunne være interessant for os, bl.a. fordi der var tiltrådt en ny chef, som selv havde arbejdet meget med metoden og med interesse for at udbrede den i sit nye job.

I Sorø oplevede man, at der trods uddannelses tilbud, og politisk og administrativ opbakning ikke blev gennemført familierådslagninger, bl.a. fordi familierne takkede nej – og der derfor stor interesse for at deltage i projektet, og dermed få støtte til at komme i gang.

Vordingborg kommune havde ikke samme forudsætninger som de øvrige kommuner for at deltage i projektet. Derfor tilbød vi at lave et ekstra forløb for deres medarbejdere i starten af projektet. Imidlertid valgte kommunen efter et par måneder at trække sig ud af projektet. Argumentet herfor var primært it-mæssige problemer i forbindelse med kommunesammenlægningen, som tærede på ressourcerne, kombineret med manglende opbakning nedad i organisationen.

---

<sup>8</sup> Ved hjælp af COK's deltagerlister.

Som erstatning for Vordingborg tog vi hurtigt kontakt til Fredericia Kommune og inviterede dem med i projektet. Fredericia var interessant, fordi vi i forvejen vidste, at de gik med overvejelser om, hvorvidt og hvordan de kunne arbejde med familierådslagning i kommunen, og at de især så metoden som potentiel hjælpsom for et styrket tværsektorielt samarbejde mellem det forebyggende led og socialforvaltningen.

## **Aktiviteter**

Aktiviteterne i projektet er afledt af delopgaverne, samt af de overordnede rammer for projektet – herunder tid og økonomi.

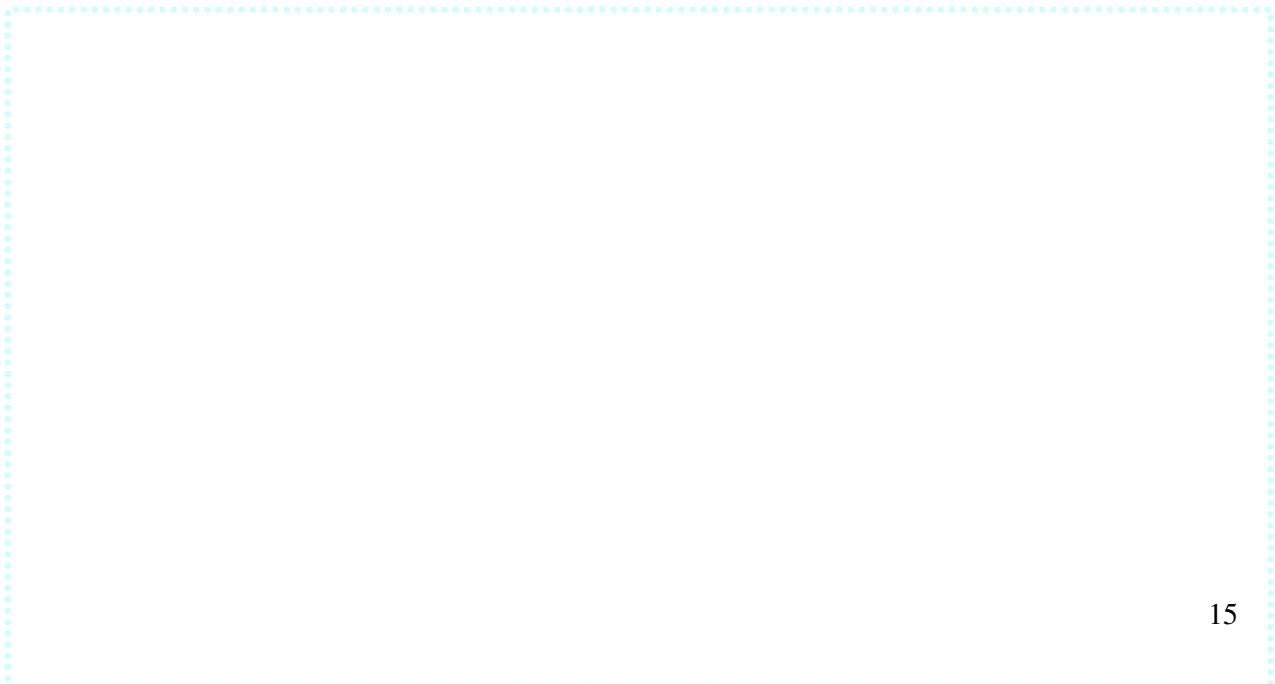
Forundersøgelsen blev foretaget som telefoninterviews med interessenter fra hele styringskæden fra borgere til politikere i 4 kommuner.

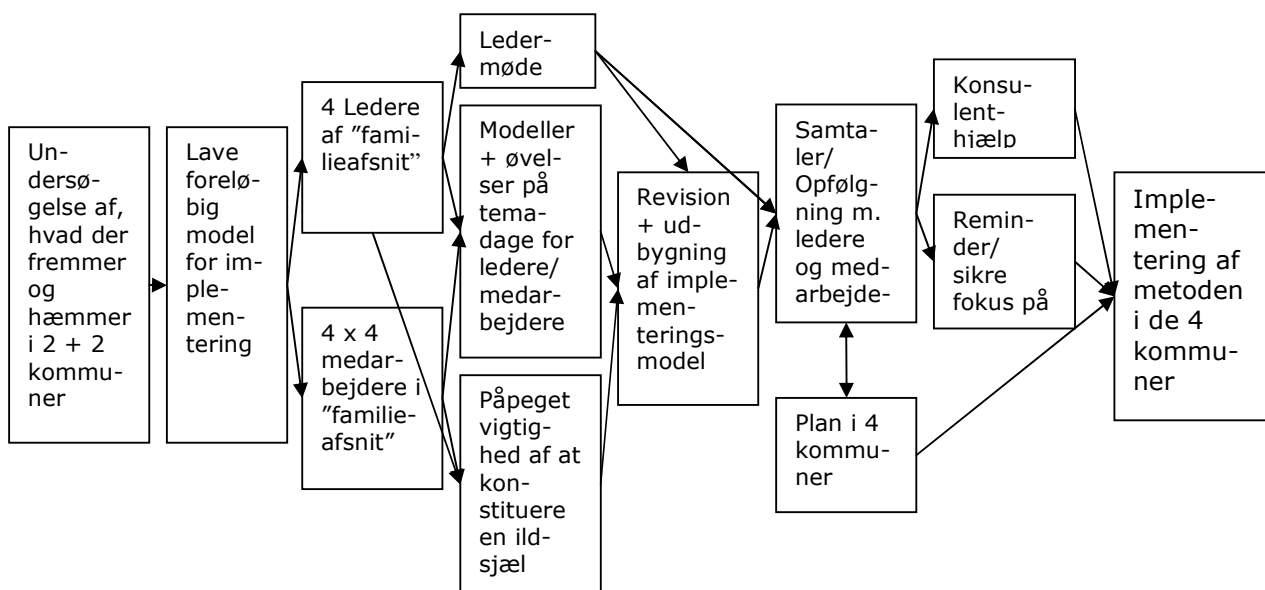
Vi besluttede at koncentrere samarbejdet med kommunerne om en række temadage med deltagelse af ca. 5 medarbejdere fra hver kommune, inkl. en mellemlider med beslutningskompetence, f.eks. en teamleder. Temadagene har været brugt til faglige oplæg om metoden, om implementeringsmodellerne og til drøftelser og øvelser af forskellig art, afledt af de problemstillinger, man må tage stilling til i et implementeringsøjemed.

Temadagene har været suppleret med telefonopringninger til hver kommune 1-2 gange om måneden. Opringningerne har dels fungeret som tilbud om konkret konsulenthjælp til projektet, dels som en mental reminder til kommunerne, der kunne øge det lokale fokus på metoden og deltagelsen i projektet.

Endelig har vi i projektperioden tilføjet nogle aktiviteter: en individuelt tilpasset temadag til en af kommunerne, og et ledermøde.

## **Illustration af projektets aktiviteter**







### **Faglig følgegruppe**

Der har til projektet været tilknyttet en faglig følgegruppe, der har mødtes to gange: først for at drøfte forundersøgelsen og de foreløbige implementeringsmodeller, og i slutningen af projektet for at diskutere erfaringer og endelige implementeringsmodeller.

Til følgegruppen har vi inviteret:

- Socialrådgiverforeningen
- Børne- og Kulturchefforeningen
- Socialchefforeningen
- KL
- Lis Brønholt, som ekspert på området og medansvarlig for det danske forsøg med familierådslagning
- Horsens kommune, mellemederniveau
- Sorø kommune, politiker
- Københavns kommune, områdechef

Socialchefforeningen og KL ønskede ikke at deltage i følgegruppen, men de øvrige har deltaget. Der har dog til begge møder været en del afbud, og vi må konstatere, at det kan være vanskeligt at etablere følgegrupper i konkurrence med de inviteredes øvrige stramme program.

## Forundersøgelse: foreliggende erfaringer med, hvad der hæmmer og fremmer brugen af familierådslagning

Forundersøgelsen består dels af en beskrivelse af allerede givne undersøgelser, dels af en selvstændig undersøgelse i 4 danske kommuner. De vil blive refereret hver for sig nedenfor.

### **Litteraturstudier – udvalgte undersøgelser og evalueringer**

Som led i at afdække, hvad der henholdsvis fremmer og hæmmer brugen af familierådslagning har vi søgt i eksisterende nationale og internationale undersøgelser herom.

Der er lavet mange evalueringer af familierådslagninger, men kun få har fokus på implementeringen af metoden. Fokus er i stedet i høj grad på deltagernes erfaringer med at være med i mødet, samt på diskussioner af udvalgte problemstillinger – såsom om netværket mobiliseres, om handlingsplanerne godkendes og realiseres, samt om erfaringerne med det specifikt empowerment-orienterede i metoden, der handler om erfaringer med at give familierne mere ansvar.

I vores forundersøgelse har vi primært fokuseret på følgende undersøgelser/evalueringer:

- De to danske bøger om erfaringerne med det danske nationale forsøg i 1999-2002<sup>9</sup>
- De svenske rapporter om det tilsvarende svenske forsøg<sup>10</sup>
- Den afsluttende rapport om det netop afsluttede norske landsdækkende forsøg med implementering af familierådslagning<sup>11</sup>
- En engelsk implementeringsguide, udgivet for at understøtte organiseringen af familierådslagning<sup>12</sup>, samt en fagbog om metoden<sup>13</sup>
- Den danske del af en fællesnordisk undersøgelse af børns erfaringer med og oplevelse af at deltage i familierådslagning og de forandringer, det eventuelt fører med sig<sup>14</sup>

### **Mange forskellige måder at implementere metoden på**

Da familierådslagning blev introduceret i Danmark, lavede man en organisering for implementeringen. Socialministeriet bevilligede penge til to medarbejdere, der skulle afprøve og tilpasse modellen. Herefter skrev man til samtlige socialchefer og inviterede til informationsmøder, hvorefter 8 kommuner meldte sig til projektet. Deltagelsen i projektet betød tilbud om uddannelse, træning og konsulentbistand i to år, men ikke økonomisk kompensation til kommunerne. Ifølge den første evaluering har samtlige af kommunerne imidlertid selvstændigt søgt og fået puljemidler fra den Sociale Sikringsstyrelse til projekterne (Rasmussen og Hansen, 2002, s. 100).

Kommunerne blev undervist i foråret 2000, og der blev ansat samordnere og udnævnt projektledere, men den første familierådslagning blev først afholdt mere end et halvt år senere, selvom der var meget fokus på det. Når socialrådgiverne og projektlederne skulle forklare dette, fremhævede de

---

<sup>9</sup> Rasmussen og Hansen (2002); Hansen, Hansen og Rasmussen (2003)

<sup>10</sup> Andersen og Bjørkman (1999), Sundell (1999)

<sup>11</sup> Falck (red.), (2006)

<sup>12</sup> Ashley (red.), Horton, Horan & Wiffin (2006)

<sup>13</sup> Marsh & Crow (1998)

<sup>14</sup> Mortensen (2007)

især dilemmaer med at prioritere en ny metode i dagligdagen, samt at det oplevedes svært at introducere en metode til familierne, man ikke selv har erfaring med.

I de første to år af forsøget blev der i alt afholdt 40 familierådslagninger i 8 kommuner – og 60 % af disse blev afholdt i det sidste halve år af forsøget. Næsten halvdelen af de 40 rådslagninger er lavet af de samme 4 initiativtagere.

I en tilsvarende periode i Sverige i 10 kommuner, blev der afholdt 95 familierådslagninger efter en udvælgelsesproces, der var meget sammenlignelig med den danske (hvor kommunerne henvender sig og udvælges af den svenske pendant til KL) (Sundell, 2002, s. 12).

I Norge har man organiseret sig mere centralt (Falck (red.), 2006). Man har gennemført et nationalt forsøg fra 2003-06, og har i den periode gennemført omkring 300 familierådslagninger. Man har organiseret projektet med regionale projektledere, som har skullet oparbejde et samarbejde med kommunerne, og der er blevet tilbudt uddannelse i metoden fra de sociale højskoler. I løbet af projektperioden er der uddannet medarbejdere i 90 kommuner, heraf har 70 gennemført familierådslagninger. Dermed er metoden blevet langt mere rodfæstet end i Danmark.

En del af projektet, har været at etablere 'koordinatorbanker', så kommunerne kan rekvirere samordnere på regionalt niveau frem for hver især at råde over egne samordnere.

Marsh & Crow (1998) opsummerer om den hidtidige praksis, når metoden skulle implementeres i England, at det generelt har været igangsat på initiativ af en eller to enkeltstående 'ildsjæle' (ibid., s. 62).

## Hvor sker implementeringen

En af vurderingerne fra evalueringen af det danske forsøg med familierådslagning er, at implementeringen i høj grad sker på det **tankemæssige plan** (Hansen, Hansen og Rasmussen, 2003). Forfatterne skriver bl.a.:

*"Det idémæssige grundlag, som modellen tager udgangspunkt i, om at have et ressource-syn i arbejdet med familierne og om at have fokus på barnet, har socialrådgiverne taget til sig. Det overfører de på deres arbejde som helhed, så det medfører ikke nødvendigvis, at de laver mange familierådslagninger"* (ibid., s. 83).

De indsamlede spørgeskemaer og de afholdte interviews fra denne undersøgelse peger på, at når fagpersonerne har prøvet at arbejde med metoden og har deltaget i kursusvirksomhed om det, så har det sat sig spor i tænkningen på en måde, der gør dem mere opmærksomme på ressourcerne i familierne og i netværket, og gør dem mere trygge ved at overlade et større ansvar for børnene til familierne, så længe børnene blot ikke lider overlast ved det.

Denne erfaring går igen også i Norge og Sverige, hvor man bl.a. peger på, at projektet har fået knopskydninger med andre målgrupper og problemstillinger (Falck (red.) 2006), Sundell, 2002).

Mange peger på, at en succesfuld implementering skal ske både *oppefra* og *nedefra* (bl.a. Lohne, 2006; Falck (red.), 2006). Begge parter, både ledelsen og sagsbehandlerne må have et ønske om at implementere familierådslagning for at det lykkes. Derforuden kan identificeres et tredje perspektiv

på implementering, der handler om netværkets betydning: hvordan forskellige aktører i formelle og uformelle netværk agerer for enten at fremme eller hæmme implementeringsprocessen.

Noget af det, man kan være opmærksom på er, hvor attraktiv metoden fremstår for beslutningstagere, familier og sagsbehandlere. Noget andet er, hvor mange konkurrerende projekter der er på samme tid i organisationen og om der sker et sammenfald med omorganiseringer (Falck (red.), 2006, s. 58).

### **Udfordringer i projektledelsen**

I Danmark placerede man i det første forsøg projektledelsen hos afdelingslederne (Rasmussen og Hansen, 2002, s. 103) og konkluderede, at det blev meget vanskeligt for disse at prioritere forsøgsarbejdet blandt øvrige opgaver. Noget af det, de især har måttet bruge tid på, har været at godkende planerne. Man har dog ikke kunnet se et mønster i forhold til implementeringen med hensyn til, hvor meget økonomisk kompetence, der har været uddelegeret.

De engelske erfaringer er også, at vejen via at udnævne en projektleder, ikke altid har været den mest succesfulde, men at det derimod ofte har krævet en person med insiderkendskab til organisationen at få det forankret (Marsh & Crow, 1998, s. 62).

I Norge var det en betingelse for at være med i projektet, at regionen ansatte en projektleder til implementeringen på halv tid. Desuden blev der ansat en fuldtids projektleder på nationalt plan til at koordinere mellem regionerne (Falck (red.), 2006, s. 59).

### **Udfordringer i organisationen**

Organisationen, der vil implementere familierådslagning må forholde sig til økonomi og rammer, men erfaringerne viser også, at man må være opmærksom på organisationsstrukturen, samarbejdsrelationerne og kulturen i organisationen (Hansen, Hansen og Rasmussen, 2003, s. 84).

Én måde at forankre metoden på, kan være via etablering af en styregruppe, med ledere fra såvel socialforvaltningen som andre forvaltninger, for dels at sikre økonomiske ressourcer, dels en "higher profile" på området (Marsh & Crow, 1998, s. 63).

Det er også en udfordring for hele organisationen at sikre, at metoden implementeres i tråd med principperne herfor – en udfordring, som vil kunne deles med en eventuel samlende projektleder, der går på tværs af kommunerne. Denne overensstemmelse kan kaldes 'Model Fidelity'. Principperne er, at metoden inddrager den udvidede familie; at familien får lov at diskutere uden at der er professionelle til stede; at samordneren skal være neutral og udenforstående og at familiens handlingsplan skal godkendes, såfremt den ikke strider mod barnets sikkerhed. Endelig har Strandbu foreslået at barnets deltagelse skal introduceres som den femte hjørnesteen, hvilket også svarer til de danske erfaringer (Strandbu, 2006 og Mortensen, 2007).

## Særligt om samordnerne

Man har i Danmark været meget opmærksomme på, at samordnerne skulle være uafhængige og neutrale, for at kunne varetage opgaven i overensstemmelse med ånden i metoden. Det betyder omvendt, at samordnerne kommer til at fungere som løsarbejdere, uden nogen fast defineret placering og tilhørsforhold til organisationen. Indtil videre har de enkelte kommuner enten selv uddannet koordinatorer, og lavet samarbejdsaftaler med dem, eller købt sig til samordnerbistand fra andre kommuner.

I Norge har man valgt forskellige måder at rekruttere samordnere på, både ved udpegning af de, der vurderes som personligt egnede (beskrives også af Marsh & Crow, 1998), og ved regionale samordnerbanker, som kommunerne har forpligtet sig til at bruge (Falck (red.), 2006, s. 46-53).

Særligt i den norske evaluering fremhæves samordnernes helt centrale position som ambassadører for metoden, og den deraf afledte vigtighed af, at de er metodelojale, samt at de kender til reglerne for underretnings- og tavshedspligt (ibid., s. 47). Derfor kan man argumentere for ikke at uddanne for mange samordnere, for dermed at sikre at de, som allerede ER uddannede, kan få en vis erfaring med metoden. En af de norske anbefalinger er desuden at lave en central, national samordnergruppe, netop for at undgå, at man får en gruppe af samordnere, der kan udvikle hver deres praksis – eventuelt på længere sigt langt fra metodens grundværdier. En sådan organisering ville i øvrigt svare til måden, man har gjort det på i Skotland, hvor ansvaret for at uddanne samordnere ligger hos den nationale organisation Children 1st. I Skotland køber kommunerne samordnerydelsen af denne organisation.

## Særligt om sagsbehandlerne

I de fleste kommuner sker en løbende udskiftning af sagsbehandlere, når medarbejdere skifter job. Det betyder, at den viden og begyndende erfaring, som sagsbehandlerne er ved at få, forsvinder og ikke bliver forankret i organisationen.

I én af de danske evalueringer konkluderer man i forlængelse heraf, at *”denne metode kræver, at man får den ind under huden så at sige, for der er mange tendenser i den daglige drift, som kan modarbejde det, der ligger i modellen. Hvis socialrådgiveren ikke får lejlighed til at arbejde med modellen i sin daglige praksis, når hun har været på kursus, så lagrer det sig mere som en generel tænkning i forhold til synet på klienterne”* (Hansen, Hansen og Rasmussen, 2003, s. 83-84).

Pointen er, at implementering på det praktiske, udførende niveau kræver, at man konstant bruger metoden og udvider sin erfaring hermed.

Et andet aspekt i forhold til sagsbehandlerne er, at hvis familierne har tillid til sagsbehandleren fremmer det implementeringen af metoden på den måde, at familierne takker ja. Den danske undersøgelse viste, at langt de fleste familier takkede ja til tilbuddet om familierådslagning, og at det primært skyldes et håb om, at en fastlåst situation kan komme videre.

Tilliden går imidlertid mange veje – for sagsbehandlerne har også behov for at blive mødt med tillid af deres ledelse, for at finde energi og mod til at afprøve en ny metode (bl.a. Falck,(red.), 2006, s. 56).

## Forudsætninger for implementeringen – fra litteraturstudierne

Konklusionerne fra litteraturstudierne er nedenfor opdelt på forudsætninger af politisk, administrativ, praktisk og relationel art.

### Politiske forudsætninger:

Det er fremmede for implementeringen, hvis man på politisk niveau tager stilling til de værdier, der arbejdes efter, og melder ud om de økonomiske rammer, metoden kan anvendes indenfor

### Administrative forudsætninger:

Det er fremmede for brugen af familierådslagning, hvis man arbejder på at opbygge en kultur, der understøtter arbejdsformen, herunder giver tid til faglige udviklingsrum for medarbejderne, der skal arbejde med familierådslagning. Et aspekt af dette er, at ledelsen har tillid til sagsbehandlerne og anerkender, viser interesse for og er villig til at diskutere dilemmaer i metoden. Tilliden gælder også de planer, initiativtagerne godkender. Hvis der er behov for ledelsesmæssig godkendelse af de planer, netværket udarbejder, skal ledelsen ideelt være til rådighed under selve mødet – gerne via telefonen.

Forankringen i organisationen er vigtig. Erfaringerne viser, at hvis familierådslagning er forankret hos en projektleder, opstår der sårbarhed, hvis projektlederen rejser. Hvis implementeringen i stedet foregår i driften og udbredt til hele organisationen, kan det omvendt blive vanskeligt at finde tid og ressourcer til at prioritere at begynde at arbejde på en ny måde.

En central administrativ opgave er at sikre den interne organisering af visitationsprocessen for at sikre, at familier overhovedet kan blive tilbudt familierådslagning. Hvis der mangler afklaring af kompetenceforhold og økonomi bliver det meget besværligt for den enkelte sagsbehandler at gennemføre en familierådslagning. Og endelig kræves et særskilt og skarpt fokus på opfølgningen. Erfaringer tyder dels på få opfølgninger, dels på at opfølgninger oftest har karakter af en evaluering af den oprindelige plan, frem for en fortsat proces eller en løbende samarbejdsform mellem familien og forvaltningen<sup>15</sup>.

### Praktiske forudsætninger

Af mere praktiske forudsætninger vil vi især fremhæve opbakningen til samordnere og initiativtagere, som de helt centrale medarbejdere. Der skal være tilstrækkeligt med uddannede samordnere til rådighed og klare aftaler for honorering heraf. Samordnerne kan håndplukkes, annonceres efter eller selv henvende sig af interesse<sup>16</sup>. Omvendt skal der ikke være for mange, da det så bliver vanskeligt for dem at opbygge rutine. Det er godt med fora for erfaringsudveksling for denne gruppe, som har hovederhverv et andet sted, for at holde fast i erfaringerne.

Samordnerne fungerer som ambassadører for metoden hos familierne, og skal kende til ideologi, teori og metode for beslutningsmetoden – og har ansvar for at fastholde principper i metoden. De skal også kende regler om tavshedspligt og skærpet underretningspligt.

Endelig skal initiativtagerne som nævnt ovenfor understøttes ledelsesmæssigt i at turde og orke at tage en ny metode i brug, der indebærer andre måder at samarbejde med familierne på og en anden egen rolle. Her afsluttes undersøgelsen med at formulere spørgsmål til netværket – ikke med at foreslå eventuelle foranstaltninger.

---

<sup>15</sup> Mortensen, 2007 og Vik i Falck (2006).

<sup>16</sup> Vik i Falck (red.) (2006). S. 46.

**Relationelle forudsætninger:**

Den sidste dimension er den relationelle, som vedrører forholdet mellem myndighedspersoner og familie og netværk. Her er det nødvendigt med en meget aktiv inddragelse af familien i forhold til formulering af spørgsmål, for at det vil kunne virke myndiggørende på familien.

Familierådslagning indebærer en sårbarhed hos familierne, som åbent skal drøfte personlige problemstillinger i netværket. Derfor understøttes implementeringen af, at det offentlige system kan viderebringe en tillid og tryghed hos familierne i forhold til at indkalde netværket – eksempelvis ved at have meget klare aftaler om ansvarsfordeling og roller. I alle lande er der praksis for at stort set alle handlingsplaner godkendes – det vil kunne virke som motivationsfaktor for familierne. Desuden skal familien støttes i at formulere handlingsplanen, og gøre den konkret, da opfattelsen hos familierne af en handlingsplan godt kan være anderledes end hos de professionelle<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Ibid., s. 55, Mortensen (2007), Horverak (2006)

## ***Aktør-undersøgelse: erfaringer med og forventninger til implementering af familierådslagning fra borger til politiker***

Vi har gennemført telefoninterviews med personer fra Horsens, Ydre Østerbro, Sorø og Vordingborg fra alle niveauer i styringskæden, dvs. med familie, netværk, sagsbehandlere, mellemledere, forvaltningschefer, politikere samt samordnere og informanter. Temaerne i interviewene har været de samme, men informanterne har – qua deres forskellige positioner - ikke haft lige gode forudsætninger for at udtale sig om alle temaer.

Det fremgår af denne del af undersøgelsen, at den oprindelige motivation til at implementere Familierådslagning ikke er afgørende for succes. Der er opnået succesfulde implementeringer både med budgetbesparelser og metodeudvikling som basis for implementeringen.

Det, der ellers trækker meget tydeligt frem, er at der skal være overensstemmelse mellem værdierne om inddragelse i metoden, og den praktiske afholdelse både i forhold til hierarkiet i forvaltningen, og i kommunikationen med familien og netværket. Der lægges vægt på, at det politiske system skal inddrages og melde ud med de grundlæggende værdier, der skal arbejdes efter, således at familierådslagning kommer til at korrespondere med den bagvedliggende børnepolitik. Heri er også et retssikkerhedsmæssigt perspektiv, idet det hermed kan kommunikeres til borgerne, at der i den pågældende kommune forventes et meget højt inddragelsesniveau. Inddragelsen af såvel børn som forældre ses også generelt som et indsatsområde, der skal styrkes.

Både på det politiske og det administrative niveau er der meget opmærksomhed på arbejdet med børnepolitikker, og på en lokalisingsstrategi, hvor man forsøger at reducere omfanget af anbringelser og arbejde mest muligt i lokalmiljøet. Dette begrundes såvel økonomisk som socialfagligt. På disse niveauer er der også megen opmærksomhed på muligheden for synergieffekter, hvis man på tværs af forskellige forvaltninger kan arbejde efter samme tankesæt og i nogen grad med samme metoder, så der bliver en genkendelighed – både hos borgere og professionelle.

Familierådslagninger påvirker samarbejdet med både familier og samarbejdspartener positivt, fordi begge parter oplever sig taget alvorligt, og der forventes at metoden bidrager til, at foranstaltningerne og beslutningerne bliver mere holdbare.

På det mere konkrete plan er det meget forskelligt, hvor stort et kendskab der er til familierådslagning. Blandt de forvaltningschefer, som har konkret kendskab fremhæves behovet for vedholdende støtte og pres for at bruge metoden, samt vigtigheden af at signalere risikovillighed.

Mellemlederne er også meget orienteret mod inddragelsen af familierne og på værdierne i familierådslagningsmetoden. De håber at kunne opnå bedre løsninger ved metoden, som i højere grad ansvarliggør familierne, bliver mere stabile og mere individuelt tilpassede. De er opmærksomme på deres egen rolle i forhold til implementeringsprocessen ved at tale om metoden på sagsmøder, sørge for produktion af informationsmateriale, tænke det ind ved nyansættelser, formulere rammer m.m.

Blandt praktikerne er der stort engagement og lyst til at arbejde med metoden, men også en bevidsthed om, at metoden skal understøttes organisatorisk, herunder at der skal være tilstrækkeligt med fleksibilitet og frihedsgrader. Der synes at være mere opbakning til og mere 'salg' af værdier om familiernes retssikkerhed frem for om en egentlig empowermentproces over for familierne, og det



foreslås – i tråd med politikernes tanke – at have en pressestrategi, så man får formidlet de gode erfaringer ud i kommunen.

Spændet mellem hensyn til retssikkerhed og empowerment ses også hos samordnerne, som kan lægge vægten i deres arbejde forskellige steder – fra sikring af den mere formelle inddragelse, til understøttelse af familiens myndiggørelse<sup>18</sup>.

Familierne påpeger sårbarheden, de oplever ved at åbne op for problemstillingerne i netværket, men også, hvordan det kan åbne op for en mere nuanceret opfattelse af problemerne i hele netværket – både det professionelle og det private. De efterspørger ordentlig orientering (evt. via familier, med egen erfaring), klare rammer og aftaler, fleksible sagsbehandlere og samordnere, som kan hjælpe med forventningsafstemning. Desuden er det vigtigt, at de professionelle lever op til samme krav som netværket – at de ser fremad, og ikke på forhånd har besluttet sig for en løsning, som skal formidles til netværket

Svarene refereres i dette kapitel, men først en skematisk og tematiseret sammenfatning

---

<sup>18</sup> Genfindes i Mortensen (2007), hvor en pointe er børnenes og familiernes lave grad af inddragelse i spørgsmålsformulering og problemafgrænsning. Her kan en samordner ved starten af mødet bruge tid på at sikre sig, at familien forstår spørgsmålene og er enige i udgangspunktet.

## Sammenfatning

	Værdier	Ressourcer	Organisering	Metoder	Resultater			Evaluering
					For familierne	I forhold til familierne	I det tværfaglige samarbejde	
<b>Politikere</b>	Klar udmelding: det er sådan, man arbejder	Afsæt især økonomiske og personalemæssige ressourcer i opstarten		Tænk i brug af samme metoder på tværs af forvaltninger for at opnå synergieffekt				
<b>Forvaltningschefer og mellemledere</b>	Passer med lovkrav til inddragelse beskrevet i børne- og ungepolitikken	Brug tid på sagsmøder	Lav klar organisering, decentralisering, udstrakt kompetence og metodefrihed. Ansæt nyuddannede. Sagsbehandlere skal være motiverede	Spillereglerne i metoden en god støtte	Foranstaltninger og løsninger bliver mere stabile. Mulighed for 'alternative' løsninger	Signalerer ligeværdighed og påvirker arbejdsformen generelt	Samarbejdspartnerer føler bekymringer og indberetninger taget alvorligt	Bør man være mere opmærksom på
<b>Sagsbehandlere</b>	Giv familierne tid til at tænke sig om. Vær fremadrettet, og se efter mulige forandringer i den konkrete familie	Ledelsesmæssig og organisatorisk opbakning og fokus	Fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstiden, som kompenserer for f.eks. aftenarbejde. Find implementeringsansvarlig	Vær åben for også at bruge metoden under andre former, også i den forebyggende sektor	Erfaring for, at der laves traditionelle løsninger	Familien sættes i fokus, og der gives plads og støtte til at familien kommer på banen	Hurtigere sagsbehandling og mindre koordinering bagefter. Samarbejdspartnerne ser ny mulighed for kontakt til familierne	

Afslutningsrapport: Implementering af Familierådslagning. Servicestyrelsen 2008

	Værdier	Ressourcer	Organisering	Metoder	Resultater			Evaluering
					For familierne	I forhold til familierne	I det tværfaglige samarbejde	
<b>Familie og netværk</b>	Et ja begrundes med håb om, at det hjælper, samt tillid til den, der foreslår det	Det er forbundet med tvivl og nervøsitet at deltage.	De professionelle skal ikke tale om fortiden, men være konstruktive. Introducér netværket for metoden som en fortløbende proces		Stor forbedring af kommunikationen i familien. Indsigt i familiens problemer og forældrenes roller giver netværket mulighed for at forstå problemet og bidrage til en løsning		Vær meget tydelig om, hvad problemet består i	
<b>Samordnere og informanter</b>	Samordneren skal være neutral, er tovholder og vært. Gør det klart, hvad informanterne skal bidrage med.		Samordnerne skal bidrage til at holde fokus på familierne og respektfuld inddragelse. Desuden skal de støtte netværket i ikke at love mere, end de vurderer at kunne holde		Informanter kan fortælle om den del af barnets liv, som netværket (måske) ikke kender			God opfølgning af planen nødvendig for ikke at risikere dobbelt svigt

## Det politiske niveau

Kendskabet til Familierådslagningsmetoden varierer i de fire kommuner, så der både i kommunerne med erfaring og kommunerne uden erfaring med at anvende familierådslagning er politikere, med og uden kendskab til metoden. I én af kommunerne har den interviewede politiker selv været på kursus i metoden.

I alle fire kommuner er der udarbejdet børne- og ungepolitikker. Disse politikker sætter bl.a. fokus på udnyttelse af lokale ressourcer og netværk, inddragelse og nye metoder til støtte af forældre.

Der er enighed blandt politikerne om vigtigheden af politiske beslutninger og udmeldelser, når der skal arbejdes med nye metoder: *”Hvis man vil arbejde på den måde, med en mere forpligtigende form for inddragelse, så skal der meldes ud politisk, så borgerne ved det – og at det er en politisk beslutning... En sådan mere forpligtigende samarbejdsform bør vedtages politisk”* (Sorø, bilagsrapport s. 11).

Blandt alle fire politikere eksisterer der en erkendelse af og forventning om, at det vil koste ressourcer at implementere en ny metode, både økonomiske og personalemæssige ressourcer.

*”...implementeringen vil koste ekstra ressourcer en overgang – enten økonomisk eller personalemæssigt - det er ikke bare lige... det vil tage tid og kræfter at få mange til at tænke anderledes – og lave gode rammer for samarbejdet. Det kræver træning, før man kan tackle situationen optimalt”* (Sorø, bilagsrapport s. 11).

I en af kommunerne er antallet af anbringelser reduceret drastisk i den periode, hvor man har lavet mange familierådslagninger, men det fremhæves at det først og fremmest er succesen for borgerne, der gør metoden meget anvendelig: *”Det handler om at barnet skal fungere, hvis dét ikke i sig selv var en succes, så var den økonomiske succes jo ikke så nem at få øje på”* (Horsens, bilagsrapport s. 4). Samtidig fremhæves det af flere, at det er vigtigt at anvende de samme metoder op igennem systemet, for derved at opnå en synergi effekt.

Familierådslagning ses som en god metode til at få aktiveret de lokale ressourcer samt at støtte barnets naturlige loyalitet overfor familien. Samtidig bidrager metoden til at komme væk fra socialcentre og ud tæt på borgeren. Det fremhæves, at det er vigtigt, familien bliver betragtet som en helhed og at være opmærksom på rummeligheden: *”(det er) vigtigt at der er bred opfattelse af hvad der er ’det gode liv’... undgå at putte folk i kasser og på forhånd opstille ensartede succeskriterier og standarder for det gode liv”* (København, bilagsrapport s. 8).

Én kommune har lavet nye strukturer. Ideen er at fagpersonerne kan følge barnet i hele forløbet fra dagplejen til udgang af folkeskolen i kraft af en distriktsopdeling ud fra skolerne. Samtidig udvides kompetencerne, så eksempelvis en bekymret lærer kan indkalde til møder, for derved at underbygge at der bliver taget ansvar i situationen af de involverede fagpersoner. Denne mulighed *”... skal være i stedet for traditionelle underretninger, hvor man ringer – og herefter slipper ansvaret”* (Vordingborg, bilagsrapport s. 10).

### **Opsummering**

På det politiske niveau vurderes det centralt for implementeringen, at der er bevidsthed om

- vigtigheden af de politiske beslutninger om at anvende familierådslagning
- udmeldinger om anvendelse af metoden
- behov for økonomiske og personalemæssige ressourcer
- uddannelse til implementering
- at anvende samme metoder i hele forvaltningen for at opnå en synergieffekt

Politikerne anser det for vigtigt at udnytte de tilgængelige ressourcer i netværk og familie for at bevare barnet i vante omgivelser og støtte op om barnets loyalitet overfor familien. Familierådslagning bliver opfattet som en metode, der kan understøtte begge disse fokuspunkter, samtidig med at give mulighed for at yde støtte til forældrene i den udstrækning, det er nødvendigt.

## Det forvaltningsmæssige niveau (ledelse og sagsbehandlere)

### Det øverste administrative niveau

Kendskabet til metoden er meget forskelligt i kommunerne.

I Horsens og Østerbro/Ryparken hvor der er afholdt mange familierådslagninger, er der god indsigt i metoden og vigtigheden af en fælles indsats på alle niveauer bliver fremhævet. Dette bliver også fremhævet af lederen i City, der har personlig erfaring fra anvendelse af metoden fra andet sted.

På tværs af det forskellige erfaringsgrundlag gør det sig gældende, at værdierne i de 4 kommuner alle lægger op til inddragelse og samtidig fremhæves det, at metoden ligger i forlængelse af lovgivningen: *"Men det er jo nævnt i lovgivningen, så den ligger lige til højrebænet..."*, (Vordingborg, bilagsrapport s. 19). I alle kommunerne arbejdes der også med andre tiltag for at fremme inddragelsen og familierådslagning ses som endnu en metode i værktøjskassen.

Forud for implementeringen af metoden er der i kommunerne blevet arbejdet med et øget samarbejde mellem forskellige niveauer. Eksempler herpå er bl.a. omstrukturering i ledelsen, men også et øget samarbejde mellem socialcenter og institutioner samt institution og forældre.

En fælles erfaring er, at arbejdet med en øget decentralisering, udstrakt kompetence og metodefrihed øger succes ved implementering af metoden. *"Det interne organisatoriske miljø var ikke optimalt, der var mangel på risikovillighed fra ledelsen og nervøsitet for at overlade styringen til familierne"* (City, bilagsrapport s. 15). Det overraskede, hvor stor en indsats og hvor langt et forløb forandringer af denne karakter krævede.

I én kommune viste det sig at være en fordel at få nyansatte medarbejdere i front, da de ikke på samme måde som de erfarne, var tyngt af de vante arbejdsgange og derfor havde lettere ved at benytte metoden og i særdeleshed havde lettere ved at afgive kontrol og definitionsmagt. Da de nye medarbejdere først var i gang med metoden, spredte interessen sig.

Det fremhæves som en fordel at metoden er konsekvent og forpligtende: *"Man bliver bundet op af, at der er nogle spilleregler"* (Østerbro/Ryvang, bilagsrapport s.13). Men der eksisterer samtidig et ønske om kunne metodeudvikle ud fra familierådslagning. Succesen afhænger også af om mentaliteten i metoden spreder sig, så det bliver en naturlig ting at være opmærksom på familiens og netværkets ressourcer. Det kræver at metoden kommer nedfra og det kræver engagement fra medarbejderne. *"Vi kan se af vores erfaring, at hvis ikke engagementet er der, så kommer familierådslagning ikke til at fungere"* (Østerbro – Ryvang, bilagsrapport s. 13).

Særligt en af kommunerne fremhævede, at samarbejdet med de eksterne samarbejdspartner er karakteriseret ved positiv respons. Medarbejderne i den primære sektor oplevede handling og feedback på deres indberetninger: *"De var rigtig glade for, at der var en kanal der rakte videre, end de indberetninger de lavede – at deres indberetninger og status på børnene kunne bruges på en eller anden institutionaliseret måde"* (City, bilagsrapport s. 16).

Ingen kender til, at en systematisk erfaringsopsamling har fundet sted. Et sted er der kendskab til en planlagt evaluering, en anden formoder at det sker på centrene, men ideen om en mere systematisk

opsamling af erfaringerne skaber genklang og interviewpersonerne giver udtryk for, at det vil blive undersøgt.

Økonomisk viser erfaringerne sig forskellige. Én kommune har kraftigt nedbragt antallet af anbringelser og mener i den forbindelse at have opnået besparelser til dels på baggrund af familierådslagning. Et andet sted vurderes det, at metoden er udgiftsneutral og en tredje fremhæver at metoden fordrer nogle hensigtsmæssige allokeringsmekanismer og et mere hensigtsmæssigt ressourceforbrug.

Fælles for alle kommunerne er tanken om, at foranstaltningerne vil være bedre forankret og at motivationen til at følge beslutningerne vil være større hos familierne, når de er inddraget i beslutningen. *"Pointen er at familien har været med og det dermed er en foranstaltning, der får en chance for at leve"* (Østerbro/Ryvang, bilagsrapport s. 14).

## Opsummering

På det øverste administrative niveau vurderes det vigtigt at:

- metoden ligger i forlængelse af lovgivningen om inddragelse, og at det gør foranstaltningerne mere stabile
- decentralisering, udstrakt kompetence og metodefrihed øger muligheden for succes
- nyansatte kan være gode frontløbere og at metoden forudsætter engagement fra medarbejderne
- der er spilleregler i metoden, man bindes op af
- medarbejdere fra primærsektoren oplever deres bekymringer og indberetninger taget alvorligt
- de skal være mere opmærksomme på evaluering og erfaringsudveksling

## Mellemliderniveau

Fælles for alle mellemliderniveauerne i kommunerne er bevidstheden om, at familierådslagning ligger i tråd med enten børnepolitikken eller de fokusområder, der er besluttet i kommunen.

Både i de to kommuner med erfaring med brug af familierådslagning og i de to kommuner uden erfaring bliver der lagt vægt på at der skal være tale om en metode ud af flere mulige. I denne forbindelse nævnes netværksmøder af alle som en beslægtet metode.

En barriere har været at overbevise de erfarne sagsbehandlere om metodens anvendelighed og at få dem til at benytte den. Løsningerne har været forskellige. I én kommune er familierådslagning som den eneste metode skrevet ind i stillingsbeskrivelsen. Det anses som vigtigt, at metoden ikke forudsætter en specialisering af sagsbehandlerne, men at metoden skal kunne anvendes bredt.

I en anden kommune anses det som grundlæggende, at sagsbehandleren selv er motiveret for at anvende metoden: *"Jeg kan bedst lide at medarbejderne bruger den metode, de arbejder bedst under. Hvis ikke de kan lide at forlade lokalet, så kan de heller ikke bruge modellen"* (Østerbro/Ryvang, bilagsrapport s. 29). I denne kommune anvender ca. halvdelen af sagsbehandlerne metoden. I begge tilfælde er der metodefrihed for sagsbehandlerne i de enkelte sager. En tredje kommune har familierådslagning skrevet ind i standarderne, men der opleves ingen tilslutning fra familierne.

Begge kommuner med erfaring på området fremhæver, at familierådslagningens tænkemåde har bredt sig til forvaltningen, og at der er taget initiativer til anvendelse af metoden i andre sammenhænge eksempelvis i samarbejdet med politiet omkring kriminelle unge eller inden for handicapområdet.

I begge kommuner, hvor implementeringen har fungeret hensigtsmæssigt, er man opmærksom på lederens indflydelse. Vedholdenhed og fokus på metoden bliver fremhævet. ”*Så skal man stå ved det, også hvis bevillingerne er underlige, give støtte, opmærksomhed, ros etc. – det er ikke gjort med et 4-dages kursus*” (Horsens, bilagsrapport s. 26), ”*Det er vigtigt at der er en ildsjæl. Jeg tror at der skal være ledelsesfokus på det*” (Østerbro/Ryvang, bilagsrapport s. 29).

Samtidig viser erfaringen også fra en kommune, at engagerede medarbejdere ikke altid er nok. ”*Hvis man ikke brænder for det kan man ikke sælge det, men de sagsbehandlere der har været igennem kurset, de brænder for det*” (Sorø, bilagsrapport s. 32).

Der er erfaring for, at familierådslagning, af familierne, kan opfattes som overskridende. Forældrene tror ikke, at nogen vil hjælpe eller mener at have udnyttet netværkets ressourcer rigeligt allerede. Samtidig viser erfaringen også, at hvis denne barriere overvindes, kan det medføre meget opløftende oplevelser for familierne – at flere end familierne overhovedet havde forventet, var interesseret i at hjælpe og støtte. ”*Vi ser det også hos forældrene, moderen i en sag blev dybt forundret, - tænk flere vil have barnet på weekend, de stod næsten i kø*” (Horsens, bilagsrapport s. 24).

For at implementeringen af metoden skal blive succesfuld er det vigtigt at afstemme forventninger. Metoden er ikke en supersagsbehandling og det er ikke alle familier eller sager, hvor metoden er velegnet.

Kommunerne har haft forskellig motivation til at implementere familierådslagning. Et sted kom metoden på tale i forbindelse med budgetforhandlinger, et andet sted var den motiveret af behovet for en anderledes procedure i sagsbehandlingen.

Ens for alle kommuner der aktivt har været i gang med familierådslagninger er, at det er vigtigt at de organisatoriske strukturer er på plads, at kompetencerne er klare, at der eksisterer tilgængeligt materiale om metoden og at det er klart hvorfra og hvordan, samordnerne rekrutteres.

## **Opsummering**

På mellemliderniveau er man særligt opmærksom på:

- at metoden er i overensstemmelse med tankesættet på børne- og ungeområdet
- at der er ledelsesopbakning
- at sagsbehandlere er motiveret for og tør give sig i kast med metoden
- at den organisatoriske struktur er på plads, og at metoden gives fokus og ikke mindst tid f.eks. på sagsmøder
- at det kan føre til mere holdbare løsninger og stabile foranstaltninger, samt eventuelt at kunne bidrage med ”alternative” løsninger
- at metoden signaler ligeværdighed og generelt påvirker arbejdsformen

Det fremgår af denne del af undersøgelsen, at den oprindelige motivation til at implementere familierådslagning ikke er afgørende for succes. Der er opnået succesfulde implementeringer både med budgetbesparelser og metodeudvikling som basis for implementeringen.



## Sagsbehandlerniveau

Sagsbehandlerne i alle kommunerne fremhæver, at den organisatoriske opbakning og struktur er meget vigtig for at implementere familierådslagning.

Det er vigtigt, at der er ledelsesmæssig og organisatorisk opbakning og fokus på metoden samt at der er afsat penge: ”Der skal være nogle penge og der skal være en ledelse, der siger at det her vil vi” (Horsens, bilagsrapport s. 38), ”En enlig svale i afdelingen kan ikke bære det hele”, (København, bilagsrapport s. 49).

Politisk opbakning og økonomiske midler er dog ikke i sig selv tilstrækkeligt, viser erfaringen fra en kommune. Det er også vigtigt med en implementeringsansvarlig, som støtter kollegaerne i brug af metoden, opfordrer til brug af metoden og svarer på spørgsmål og derudover deltager i medarbejdernes første familierådslagning, hvis medarbejderne ønsker det: ”Inddragelse er både noget du gør, men også noget, du tænker” (København, bilagsrapport s. 49).

I kommunerne, hvor implementeringen af familierådslagningen har været succesfuld, har metoden fungeret som inspiration til andre måder at inddrage familien og netværket på. Samtidig har familierådslagning spredt sig til andre målgrupper og sektorer, og flere steder er der tiltag med brug af familierådslagning i både primærsektor, som forebyggelse, og i andre forvaltninger. Eksempler, socialrådgiverne fortæller om, er som kriminalitetsforebyggelse, job- og uddannelsesstøtte for 9. klasser, som tiltag for problematiske børn, der endnu ikke er blevet en sag m.m. Metoden vurderes at være mere krævende at anvende i etniske familier, især fordi det kan være nødvendigt med tolk<sup>19</sup>.

Det fremhæves også som vigtigt at ’sælge’ ideen om metoden til samarbejdspartnerne. Kendskabet er ved at brede sig til i primærsektoren og erfaringen er, at de er glade for metoden: ”De professionelle – de kender os jo! De synes, det er smadderspændende - de får flere kontaktmuligheder (til familien)” (Østerbro/Ryvang, bilagsrapport s. 42).

Det er et vigtigt udgangspunkt for socialrådgiverne at tænke på, at alle vil det bedste for deres børn og at der kan skabes forandringer i familien. Der skal kigges fremad og fokuseres på det, der virker i den enkelte familie. Det kan dog være en udfordring at vende fokus fra problemer til ressourcer. Ikke alle familier har været lige begejstrede for ideen. Både fordi de ikke har ønsket at fortælle om deres problemer til netværket, og fordi de ikke ønsker lægge familien og netværket mere til last. Løsningen har i en kommune været ”at give de tøvende tid til at tænke sig om... jeg vil hellere have et ja i morgen end et nej i dag” (Horsens, bilagsrapport s. 36). Selvom familier ind imellem ikke har haft oplevelsen af at have et netværk at trække på, er det sket at der er kommet ”nye” pårørende frem. Familierådslagning tænkes altid ind og metoden forslås til familierne, uanset om man har kendskab til netværkets omfang eller ej.

Flere socialrådgivere fortæller, at de på forhånd havde troet, at familierne kunne lave meget mere kreative løsninger end forvaltningen. De oplever imidlertid ikke familiernes konkrete løsninger som særligt kreative, og forklarer det med, at familierne ikke kender serviceloven. Til gengæld mener nogle, at det, der bliver besluttet, er omkostningsneutralt i forhold til tidligere foranstaltninger.

De ændrede arbejdstider og -former metoden medfører, opleves ét sted som en enorm øget frihed. Arbejdstiden er ikke længere fra 8-16 og der er åbnet op for muligheder for at arbejde hjemme, idet

---

<sup>19</sup> Her skal man være opmærksom på, at der i disse familier ofte også vil være et behov for tolk på andre møder, når man sammenligner ressourcebehov.

medarbejderne har fået mobiltelefoner og bærbare computere. Det kan dog være svært at arbejde på denne måde, hvis man selv har små børn og det er sket, at medarbejdere, der ikke bryder sig om det, har fundet andet sted hen.

En anden fordel, der fremhæves, er, at det går hurtigere, når familierne selv laver handlingsplaner, sagsbehandlerne slipper for bøvlet med at skulle i kontakt med mange mennesker og koordinere kalendere osv. Det handler om at give familierne plads og et godt råd er: *”at læne sig lidt tilbage for dermed at lade familien læne sig frem!”* (København, bilagsrapport s. 48).

### **Opsummering**

Fra sagsbehandlerinterviewene peges især på følgende, som væsentlig for en succesfuld implementering:

- Det er vigtigt, at familien sættes i fokus og at der gives plads og støtte til at familien kommer på banen
- Man skal prøve at tilrettelægge arbejdsforholdene fleksibelt, så medarbejderne kan opleve større frihed, og så også medarbejdere med små børn, kan anvende den
- At være åben for at bruge metoden under andre former, samt udenfor forvaltningen hvor primærsektoren ser muligheder i familierådslagning

## Det civile niveau (forældre og private netværk)

Interviewene på dette niveau har kun kunnet laves i de to kommuner, der allerede har erfaring på området. Derfor refereres til to, og ikke fire kommuner.

### Forældre

De interviewede forældre fortæller, at familierådslagning blev forslået af sagsbehandleren, i den ene familie var det første tiltag, mens der i den anden havde været et længere sagsforløb: ”*Jeg henvendte mig selv til forvaltningen, men det var sagsbehandleren, som foreslog familierådslagning, der gik et par år fra min første henvendelse...*” (Østerbro/Ryvangel, bilagsrapport s. 62).

Sagsbehandlerne havde ikke på forhånd kendskab til familiernes netværk, så det har ikke været et kriterium for at tilbyde metoden.

Et familiemedlem blev meget nervøs ved tanken om familierådslagning, men gik med til det, fordi alt skulle prøves. Nervøsiteten skyldes frygt for, om familien ville stille op til mere, og en frygt for, at man ikke kunne undgå at tale om fortiden.

Det andet familiemedlem oplevede en såret forfængelighed fordi eks-mandens nye kæreste skulle med. Hun havde ikke tidligere oplevet eks-manden som motiveret for et samarbejde om barnet, men familierådslagningen resulterede i, at de nu har delt forældremyndighed.

Begge familiemedlemmer oplever at familierådslagning har bidraget til en forbedret kommunikation i deres familier. En kommunikation der nu fungerer langt bedre end de havde troet, at det var muligt. Grundlaget fra familierådslagningen, om ikke at tale om fortiden, er blevet en integreret del af måden at tale sammen på i familierne, når der skal løses problemer: ”*Vi taler mere med hinanden, f.eks. min eksmand og hans kæreste, før var det mere perifert*” (Østerbro/Ryvang, bilagsrapport s. 64). ”*Familierådslagning har gjort en forskel på kommunikationen mellem familierne, også langsigtet... jeg havde ikke ventet, at kommunikationen kunne forbedres så meget*” (Horsens, bilagsrapport s. 61).

Når familierådslagning og opfølgninger sker over en længere tidsperiode, er det vigtigt at kunne komme i kontakt med sagsbehandlerne, når behovet er der. Dette har ikke altid fungeret optimalt for det ene familiemedlem.

### Opsummering

Familierne fremhæver følgende om deres erfaringer med familierådslagning:

- det er forbundet med tvivl og nervøsitet at sige ja til familierådslagning og i forbindelse med selve rådslagningen
- det, der motiverer, er en villighed til at prøve alt for at hjælpe barnet, men også en tillid til sagsbehandleren, der foreslog metoden
- familierådslagning kan give en stor positiv indflydelse på kommunikationen imellem familiemedlemmer og netværk

## Netværk

Vi har talt med en enkelt person, der har deltaget i familierådslagning, som del af barnets netværk. Netværkspersonen havde forhåndskendskab til metoden i kraft af sin uddannelse som pædagog, og har selv benyttet lignende metoder.

Hun vurderer, at informationen om barnet var god, men at det aldrig blev helt klart, hvad der reelle problem var. Hun pointerer, at det ville være hensigtsmæssigt, hvis reglen om ikke at inddrage fortiden også gjaldt de professionelle informanter, i dette tilfælde var det ikke hensigtsmæssigt, at skolen remsede alle de ting op, barnet *ikke* havde deltaget i.

Det var rigtigt godt, at deltagerne på rådslagningen fik at vide, at de ikke skulle forvente at ændre verden, men at de kunne hjælpe til et skridt i den rigtige retning. Det er en proces, man siger ja til og det er vigtigt at formidle, at hvis der er behov for at tage andre emner op, kan man holde et andet møde.

Fordelen ved familierådslagning ses som, at når tingene bliver vendt flere gange, kommer problemerne og komplikationerne bedre frem – og det bliver lettere at tale om, og finde en udvej. Samtidig får netværket et mere nuanceret billede af forælderrollerne og kendskab til hvad forældrene magter hver især.

Det er vigtigt at netværket efterfølgende sammen med familien holder hinanden op på det der er besluttet på rådslagningen

## Opsummering

- Fra netværkets position fremhæves følgende som vigtigt:
- For at barnet får den mest respektfulde behandling og dermed det bedste springbræt til en fornuftig løsning af problemet, er det vigtigt at de professionelle også i deres fremstilling er opmærksomme på, hvilke dele af fortiden der kan undlades
- Det er nødvendigt at være meget tydelig om, hvad problemet er
- Netværket skal introduceres til familierådslagning som til en proces, det er med til af afstemme forventningerne
- Familierådslagning giver en indsigt i familiens problemer og forældrenes roller, så netværket har mulighed for at forstå problemet og deltage i en løsning.

## De særlige roller: Samordnere og informatører

### Samordnerne

Samordnerne oplever deres opgave som organisatorer og værter. De lægger vægt på deres upartiskhed og neutrale rolle. Samordnerne fremhæver endvidere, at de altid taler med alle i netværk og familien, og at det er vigtigt at tale med barnet alene. Alle aftaler, dagsordner osv. skal endeligt godkendes af familien.

Under selve rådslagningen lægges der vægt på placeringen af personerne rundt om bordet, og der holdes øje med, om der er nogen, der har brug for støtte. Familierne er blevet gjort opmærksomme på, at det er 'forbudt' at tale om fortiden og samordnerne har erfaring for, at det sommetider kan være nødvendigt at minde netværket om det under selve rådslagningen.

Det understreges, at det er vigtigt at være opmærksom på eksisterende magtspil i familien og mellem familien og forvaltningen.

Barnet oplever glæde ved, at så mange mennesker bekymrer sig for det og er villige til at hjælpe. Selve den erkendelse hos barnet kan være en enorm støtte og bidrage til, at de ikke længere behøver at føle sig alene med problemerne.

Det er vigtigt at planerne er meget konkrete, så alle er klar over, hvilke opgaver de har påtaget sig: ”*Det der er så godt ved planen, er at den er så konkret ... Sådan at man ikke kan sige, jamen det viste jeg ikke, at det var mig*”, (Horsens, bilagsrapport s. 53).

Under selve mødet er det vigtigt at fastholde fokus på, hvad de enkelte personer rent faktisk kan magte at bidrage med. ”*Det er bedre at sige ja til få opgaver og så udføre det, end at sige ja til for meget. Så er barnet jo svigtet igen... Man skal sådan sige, husk at tænke på hvad I kan overholde*”, (Horsens, bilagsrapport s. 54).

I de fleste tilfælde bliver der lavet planer, men selv i de tilfælde hvor der ikke gør, erfarer det at familierådslagningen bidrager med noget positivt, nemlig at situationen nu er afklaret: ”*Jeg siger altid, at uanset hvordan en familierådslagning går, så bliver alle klogere*” (Horsens, bilagsrapport s. 55). Det er vigtigt at familierne oplever, at de bliver hørt og samtidig også at der er tid for familierne til at tænke sig om.

### Opsummering

Samordnerne peger på følgende for en succesfuld implementering:

- Klarhed over rollen. Samordnerens rolle er at være tovholder og vært som en neutral, udenforstående person
- Samordnerne skal bidrage til at holde fokus på familierne og at de respektfuldt inddrages i hele processen – dette gælder især barnet, og herunder at støtte netværket i ikke at love mere, end de vurderer at kunne holde
- Motivationen til at afholde familierådslagning er både, at der som oftest laves handlingsplaner, men også at mødet bidrager til afklaring af barnets forhold

## Informanter

En informant var især interesseret i familierådslagning, da han mente der var brug for alternative metoder, metoder hvor der bliver lagt vægt på at tage vare på hinanden i det nære netværk. En anden informant var meget skeptisk i begyndelsen og tænkte, at det var spild af tid, men han er blevet overbevist om metodens anvendelses muligheder og ser den specielt som god i sager ”*hvor alt ellers var prøvet og det hele så håbløst ud*” (Østerbro/Ryvang, bilagsrapport s. 74).

Begge informanter er enige om, at det er nødvendigt med et fremmøde til rådslagningen, der rækker ud over barnet selv og dets meget nære familie. Der skal flere personer på banen, for at bidrage med flere ressourcer. Samtidig vurderes det godt, når venner deltager i rådslagningen, da de ikke på samme måde som familien er viklet ind i problemerne. Det er vigtigt at deltagerne virkelig mener det, når de siger ja til familierådslagningen: ”*Det er vigtigt for at mødet fungerer, at både barnet og forældrene siger ja og mener det. Hvis alle ikke møder op, virker det demotiverende*” (Østerbro/Ryvang, bilagsrapport s. 74).

Informanternes kan bidrage med et vigtigt kendskab til barnets liv udenfor familiesfæren. Barnet føler sig tryk og informanten kan fortælle nogle af ”de svære ting”. For at sikre denne tillid aftaler informanterne på forhånd med barnet/den unge, hvad de skal sige. De ser det som meget vigtigt, at informationen kommer ud: ”*De unge synes indimellem, det er pinligt [selv at skulle fortælle]. Så læner de sig op ad mig. Det er en god måde, den unge har lidt lettere ved det, når jeg siger det (kriminalitet og misbrug f.eks.)... Nogle gange gør det jo ondt, men hvis det kommer frem på en ordentlig måde, så er det godt*” (Horsens, bilagsrapport s.70). Samtidig er det vigtigt, at familien har tillid til de professionelle, så den ikke tror, at de er ude på at fjerne barnet.

Ofte har den unge/barnet oplevet en stor lettelse ved at indse, at familien bekymrer sig om dem. Derfor virker meget demotiverende, hvis aftalerne ikke bliver overholdt: ”*Jeg kan se, hvor svigtede de føler sig, hvis onklen svigter... dobbelt svigt, hvis han lover noget og ikke holder det*” (Horsens, bilagsrapport s. 71).

Det er en gevinst, når netværket tilkendegiver deres bekymring og viser deres tillid, men det er vigtigt at huske at tilliden er tovejs, den unge viser også familien sin tillid. En informant oplever, at familierådslagning også kan bidrage til at afdække uhensigtsmæssige mønstre i familien, mønstre der har været medvirkende til at vedligeholde problemet.

## Opsummering

Informanterne peger på følgende som vigtigt for implementeringen:

- informanterne skal introduceres grundigt til metoden inden mødet, da de kan være usikre på, hvad de skal bidrage med
- informanternes deltagelse ses som en fordel for den unge/barnet, fordi de kender til den del af deres liv familien ikke kender
- informanterne kan bidrage med at fremlægge informationer om barnet/den unge, som personen selv har svært ved at få sagt
- der skal være stor opmærksomhed på handleplanen efterfølgende, da brud på aftalerne opleves som et meget stort svigt af børnene/de unge
- familierådslagning bygger på tillid. Både familien og barnet må vise modparten tillid.

## Udvikling af model for implementering og understøttelse af familierådslagning

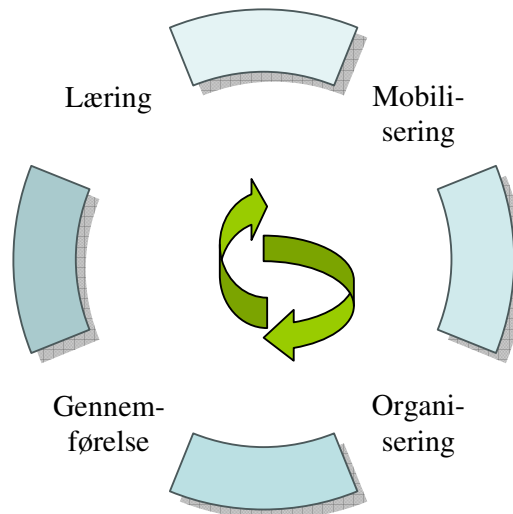
Vi har i projektet prøvet at kombinere generel viden om implementering med viden, der specifikt handler om brugen af familierådslagning. Vi har således fokuseret på implementering som en dynamisk proces, på familierådslagning som model for kommunikation og beslutninger og endelig tegnet en skitse til en implementeringsmodel.

### **Implementering som en dynamisk proces**

En helt grundlæggende erfaring omkring implementering er, at det er nødt til at foregå som en dynamisk og cirkulær proces, hvis implementeringen skal blive permanent.

Processen kan f.eks. illustreres som nedenfor, hvor der identificeres 4 faser: mobilisering, organisering, gennemførelse og læring (Lohne, 2006). Denne model er ikke alene knyttet til familierådslagning, men er en generel model for implementering.

Faserne beskriver opgaverne for organisationen, men man kan også tale om, at der foregår en lignende proces i familiens netværk i løbet af en familierådslagningsproces.



At en implementeringsproces skal organiseres, inden den kan gennemføres – og at man efterfølgende må følge op på erfaringerne for at lære af dem, er intuitivt forståeligt – og vil blive uddybet senere. Men modellen er særligt god til at illustrere vigtigheden af en mobiliseringsproces.

Med mobilisering tænkes her på at få ressourcerne i organisationen bragt i spil. Mobiliseringsevnen afhænger (ifølge Lohne) af *organisationens institutionelle kapital* – det vil sige **kulturen, normerne og værdierne i organisationen, den eksisterende viden og kundskaber samt relationerne mellem mennesker**. Det er mobiliseringen, der skal frigøre ressourcer, engagement, opmærksomhed, energi og forståelse for at man skal til at arbejde på en ny måde – og for at en organisation

overhovedet begynder at overveje, hvordan man vil kunne organisere løsningen af den ny opgave. Det er mobiliseringen, der skaber ejerskab i den første fase.

At mobiliseringsfasen er meget vigtig, understøttes af såvel litteraturlæsningen som aktørundersøgelsen. Som eksempler kan nævnes, hvor vigtigt det er at være bevidst om værdierne i familierådslagning, og om den synergieffekt, der er mulig, hvis værdierne i organisationen generelt understøtter metoden – f.eks. ved at være aktivt inddragende og have familierne som omdrejningspunkt for samarbejdet. Ligeledes har der også været mange eksempler på, hvordan relationerne er vigtige på mange måder, idet der forudsættes en høj grad af tillid mellem familier og sagsbehandler og mellem medarbejdere og ledelse, når man skal (sam-)arbejde på en ny måde.

På kort sigt kan mobilisering ses som *en måde* at realisere organisationens ressourcer på (den institutionelle kapital), men det kan også ses på længere sigt som en *forudsætning* for at ændre praksis, hvis man ser denne ændring som en konsekvens af læring på organisationsniveau.

Lohne knytter an til læringsteori, og refererer til Bateson, som opererer med læring af:

- 1. orden: at holde fast ved allerede indlært mønster; det er svært at udvikle og ændre organisationen på dette niveau
- 2. orden: når vi ændrer handling i tråd med vores erfaring med det indlærte mønster; erfaringslæring.
- 3. orden: når vi tolker de erfaringer, vi har gjort os og skifter mening om de faktorer, der styrer handlingerne på niveauet under. På dette niveau er der fundamentale kundskaber og indsigt i, hvad der styrer handlingerne.

Ud fra en konkret undersøgelse af implementeringen af familierådslagning i to norske kommuner konkluderer Lohne bl.a., at læring af 3. orden er nødvendig for at ændre kurs, og at dette fordrer en socialisering af medarbejdere om værdier og metoder, som man arbejder med og under.

### **Implementeringshjulet v. familierådslagning**

Vi har indledningsvis i projektet lavet en oversigt over, hvad man skal være opmærksom på ved implementering af familierådslagning. Denne er bygget op om 'implementeringshjulet' med mobilisering, organisering, gennemførelse og evaluering.

Som beskrevet ovenfor, handler *mobilisering* især om kundskab, værdier og relationer. Kundskab til metoden, de gældende normer og værdier i den organisation, der skal arbejde med metoden, samt de menneskelige relationer i og udenfor organisationen.

Med *organisering*, har vi fremhævet rollefordelingen – at der er en klar ansvarsfordeling og at alle aktører, som er involveret kender deres egen opgave, såvel netværk som informatører og samordnere, samt at rammerne omkring brugen af metoden er afklaret – her tænkes f.eks. på, at der er lavet visitationskriterier for at afklare, hvilke familier der skal have tilbudt en familierådslagning, eller at det er besluttet, hvordan udgifterne til samordneren betales.

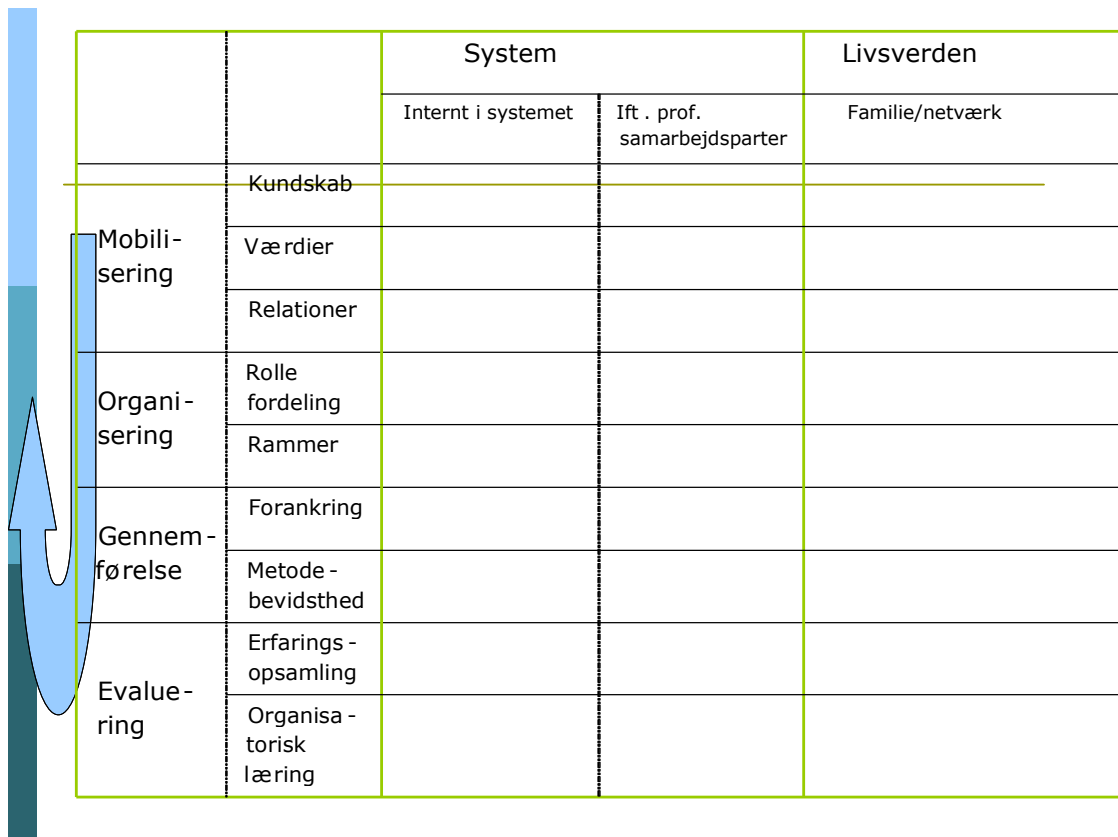
Med *gennemførelse* har vi specificeret, at der skal være opmærksomhed på at metoden forankres i organisationen, samt at der eksisterer en (fortsat) metodebevidsthed om familierådslagning, så man



sikrer, at den bruges til det, den egner sig til. Med forankringen tænkes også på, at det bliver kendt i organisationen og i omverdenen, at man arbejder med familierådslagning, så det kan begynde at blive et tilbud, der efterspørges og forventes.

Endelig har vi i forhold til *evaluering* fremhævet vigtigheden af at opsamle erfaringer løbende fra de familierådslagninger og de aktiviteter, der foregår, - så man ikke gør sig afhængig af enkeltindviders egne fortolkninger. Erfaringsopsamlingen bliver en forudsætning for at opnå læring på organisationsniveau (som ovenfor beskrevet: læring af 3. orden), idet der her forudsættes en refleksion over praksis.

Oversigten er vist nedenfor.



		System		Livsverden
		Internt i systemet	Ift. prof. samarbejdsparter	Familie/netværk
	Kundskab			
Mobili- sering	Værdier			
	Relationer			
Organi- sering	Rolle fordeling			
	Rammer			
Gennem- førelse	Forankring			
	Metode- bevidsthed			
Evalue- ring	Erfarings- opsamling			
	Organisa- torisk læring			

Som det ses af skemaet, har vi opdelt det i henholdsvis system og livsverden. Dette har vi gjort for at understrege en anden pointe med familierådslagning: at det er en *helt særlig mødekonstruktion*, som på eksemplarisk vis sætter de professionelle fagpersoner i dialog med familierne og deres netværk på en måde, der fremmer læringen hos begge grupper. Samtidig understreger skemaet, at processerne i implementeringshjulet optimalt må foregå parallelt, for at ressourcerne i begge systemer kan komme i spil, til gavn for det barn eller den unge, som familierådslagningen arrangeres for. Med begreberne system og livsverden mindes man også om, at der ofte vil herske forskellige logikker og hensyn, når eksempelvis sagsbehandleren og moren mødes – og at disse forskellige logikker ofte kan give anledning til misforståelser, konflikter og interessemodsætninger. Familierådslagning fjerner ikke eventuelle interessemodsætninger, men har i sin konstruktion mulighed for at reducere

omfanget af misforståelser kraftigt, idet alle væsentlige implicerede er sammen på én gang – og derved er der et stort potentiale for, at konflikterne kan blive kraftigt reduceret eller håndteret i fællesskab.

Vi vil uddybe dette nedenfor, hvor vi ser på familierådslagning som en *kommunikationsmodel* og en måde at dele og skabe ny viden på.

### **Familierådslagning som model for kommunikation og beslutninger**

I første omgang har vi som sagt taget udgangspunkt i en generel implementeringsmodel. Men for at kunne udvikle en model for implementering af familierådslagning, må vi tættere på det, der karakteriserer netop denne måde at mødes, samarbejde, træffe beslutninger og lave handlingsplaner på.

På baggrund af forundersøgelsen har vi været meget opmærksomme på at se på familierådslagning ud fra et kommunikationsperspektiv – bl.a. fordi så mange peger på, at modellen forudsætter tillid på alle niveauer, men også fordi mange peger på, at metoden bør ansues som og bruges i en proces.

Familierådslagningsprocessen består reelt af flere, parallelle processer, som både foregår i netværket selv, blandt de professionelle og på tværs af disse to systemer. Med udgangspunkt i den overordnede opdeling i system og livsverden sker der – med samordneren som den neutrale midterperson – udveksling af viden og ideer på en række tidspunkter i løbet af processen. Og netop denne udveksling af viden er unik for familierådslagning, bl.a. fordi der er indbygget så mange steder undervejs, hvor man kan forhandle problemstillingen og justere fokus, så det i videst muligt omfang afspejler det, man kan mødes om.

Den finske forsker Heino<sup>20</sup> har illustreret familierådslagning ud fra et kommunikationsperspektiv, og vist, hvordan der i løbet af processen udveksles informationer (2007), i hendes figur illustreret med pile, der går på kryds og tværs i og mellem systemerne.

Familierådslagning har en helt bestemt struktur, der består af en forberedelsesdel, et møde (med en informationsdel, familiens egen tid, samt en del, hvor handleplanen godkendes af initiativtageren) og en opfølgingsdel. Til hver af faserne hører bestemte opgaver, afhængigt af, hvilken rolle man har i familierådslagningen. Nogle opgaver skal løses af den, der tager initiativ til mødet (f.eks. socialrådgiveren), andre af netværket og atter andre af den tilknyttede samordner.

Figuren tager udgangspunkt i, at der er viden om barnet både i det offentlige/professionelle netværk og i det private netværk. Som figuren viser, er der mange gange undervejs i processen, hvor denne viden mødes og hvor der er mulighed for dialog.

F.eks. skal man i forberedelsesfasen som initiativtager formulere den bekymring, man har for barnet og i samarbejde med barnet og forældrene formulere de spørgsmål, der skal behandles på mødet og tale med både barnet og forældrene om, hvad familierådslagningen skal bruges til. Samordneren eller koordinatoren skal hjælpe barnet og forældrene med at afdække deres netværk, så de relevante

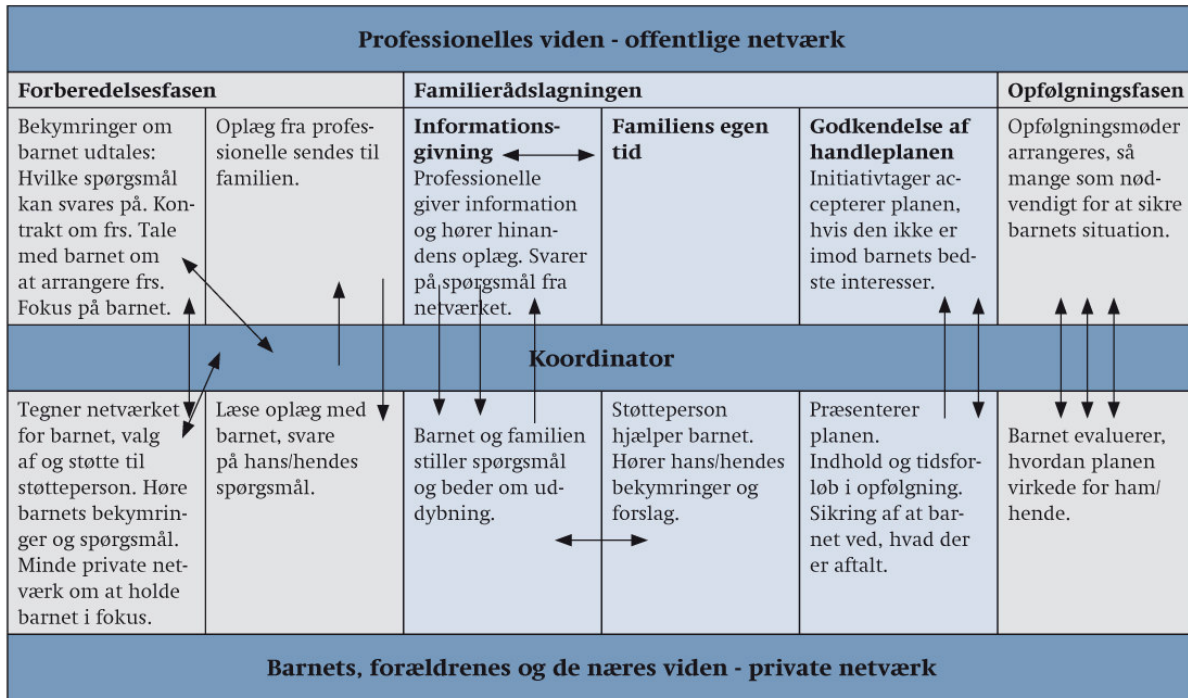
---

<sup>20</sup> Bl.a. beskrevet i Heino (2007) i Schelderup og Omre (red.), 2007

personer kan blive inviteret til mødet og skal forberede de enkelte medlemmer af netværket på, hvad det er, de skal deltage i og med hvilken rolle. Og så videre.

Hendes figur er vist nedenfor<sup>21</sup>.

Figur 2. Familierådslagning - udveksling af viden



Kilde: Bearbejdning af Heino, 2006.

Figuren opsummerer en del af de opgaver, der knytter sig til de enkelte dele af familierådslagningen, og kan på den måde fungere som en slags 'huskeseddel' for, hvad der skal gøres undervejs.

## Familierådslagning som vidensdeling og –skabelse: BA

Man kan således med god grund se familierådslagning ikke blot som en beslutningsmodel, men også som en kommunikationsmodel og en model for et løbende samarbejde.

Kommunikation kan bl.a. bestå i, at man udveksler informationer. Men en mere aktiv måde at se dette på, går *ud over* en forståelse af, at information er en fast og given størrelse og ser i stedet på familierådslagningsprocessen som et sted, hvor man skaber ny viden. I Japan har man et begreb for dette, nemlig

**BA: en platform, hvor viden skabes, deles og benyttes<sup>22</sup>.**

<sup>21</sup> Figuren er oversat og bearbejdet i Mortensen, 2007, hvorfra den er hentet

<sup>22</sup> Heino, 2006

For at forstå meningen med dette, må man først definere viden. Heino beskriver karakteristika ved viden og information således (Heino, 2006):

- Viden handler om ”tro og engagement”
- Er kontekstafhængigt
- Tager udgangspunkt i en bestemt holdning/standpunkt, et perspektiv eller en intention
- Viden er dynamisk og skabes i socialt samspil

Viden beskrives videre at eksistere på tre niveauer: Det, der kan *udtrykkes og formuleres*; det, der *endnu ikke er sat ord på*, - som endnu ikke er genstand for vores opmærksomhed, men som man kan lægge mærke til, for herefter at beskrive det og endelig det, *vi ikke lægger mærke til* og derfor ikke kan beskrives (den tavse viden).

Pointen med familierådslagning er at få så meget kontekstafhængig viden som muligt i spil, og at dele det med hinanden i en åben dialog, og at det derigennem kan blive muligt også at få noget af den viden, som ikke er udtrykt, frem.

På baggrund af disse sondringer kan familierådslagning *også* anskues som en dynamisk BA-proces (hvor viden skabes, deles og benyttes) (Heino, 2007). I løbet af processen mødes de professionelle og det private netværk (system og livsverden), og der foregår konkret interaktion imellem deltagerne, gennem oplæg, spørgsmål, refleksioner, beslutninger, handlinger osv. Men hvis man skal opnå en situation, hvor der faktisk opstår nye forståelser og ny viden, kræver det, at den enkelte deltager forpligter sig til processen – dvs., at man holder sig åben for andres synspunkter og lytter til det, og ikke er låst fast i et bestemt perspektiv.

Nedenfor er vist en skitse af en sådan **vidensspiral**, eller en SECI-proces (socialisation, externalisation, combination og internalisation).

I det første felt, socialisering, er udgangspunktet, nemlig at viden skabes i social interaktion mellem tavs og eksplicit viden. Tavs viden kan kun transformeres til eksplicit viden gennem social interaktion med andre og forudsætter tillid i dette samspil, for at den enkelte vil prøve at formulere sine 'fornemmelser'.

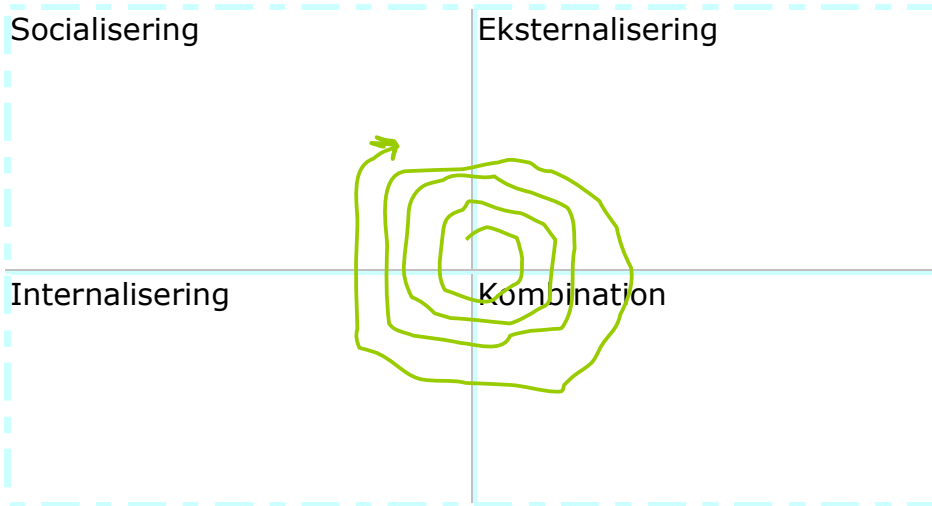
Det andet felt, eksternalisering, handler om, at den tavse viden skal udtrykkes og dermed være mulig for andre at dele. En måde at komme i gang på, kan være at tale i metaforer, hypoteser, modeller eller andet – for at få andre til at forstå det. Men ofte er forklaringerne utilstrækkelige – og kan ikke umiddelbart forstås af andre. Det kan imidlertid føre til øget fælles refleksion, hvorved man gradvist får udtrykt mere af sin viden.

I det tredje felt, kombinerings, handler det om at få den nye viden til at blive (endnu mere) systematisk og kompleks. For at gøre det, udveksler man viden gennem dokumenter, møder, telefonsamtaler m.m. Ved efterhånden at sortere, tilføje, kombinere og kategorisere det, der bliver sagt, opstår efterhånden ny viden.

Endelig illustrerer det fjerde felt, internalisering, at den nye viden gennem praktisk brug bliver internaliseret – taget i brug i praksis. Herved udvider man, og giver en ny ramme for organisationens

medlemmers tavse viden. Medlemmerne af gruppen har nu fælles mentale modeller eller praktiske rutiner. Efterhånden breder denne viden til andre gennem socialisering... Og så kører det igen.

Processen fortsætter – jo flere spiraler, jo mere læring. Fælles handling bliver fælles læring, innovativ handling stiger og engagementer stiger.



## Implementeringsmodeller

På baggrund af ovenstående bruger vi denne model til at fokusere på centrale elementer for implementeringen. Den er både lavet i en 'tom' udgave, som vi har vist tidligere – og en udgave, som har inkluderet den foreløbige viden. Den udvidede model er aftegnet nedenfor, og ligesom tidligere illustrerer den blå pil, at der er tale om en implementeringsproces, hvor opsamling af erfaringer påvirker den løbende mobilisering osv.

		System		Livsverden
		Internt i systemet	Ift. prof. samarbejdsparter	Ift. familie og netværk
Mobilisering	Kundskab	Uddannelse Retssikkerhed	Uddannelse	Kendskab til politiske forventninger
	Værdier	Inddragelse Magtforhold	Inddragelse	Udmelding om værdier i organisationen
	Relationer	Muligheder	Samarbejds- mønstre i øvrigt	Relation til familien
Organisering	Rollefordeling	Implementeringsansvarlig Kompetence	Mødeledelse Fremadrettet	Familiens rolle og opgave
	Rammer	Økonomi Incitament Rekruttering Visitation	Løn til samordnere og informanter adgang til samordnere + folder	Økonomi Rammer
Gennemførelse	Forankring	Efterspørge	Forpligte	Vagtordning
	Metodebevidsthed	Timing Forventningsafstemning	Rolleafklaring Forventningsafstemning	Inddragelse af familie i foranstaltninger
Evaluering	Erfaringsopsamling	Dokumentation	Møder	Opsamling Evaluering
	Organisatorisk læring	Møder	Synergi i møder	Opfølgning – læring i netværket

Denne model har været den gennemgående model i projektet. Den er bygget op om, at implementeringen må ses som en proces bestående af mobilisering, organisering, gennemførelse og evaluering.

For hver fase i processen, er der yderligere nogle kategorier, der eksemplificerer, hvad der særligt er vigtigt i denne fase.

**I forhold til mobilisering**, har vi fremhævet betydningen af kundskab, værdier og relationer. Hermed tænkes både på konkret viden og kursusaktivitet om metoden, men også på generel viden om eksempelvis kravene til, at familie og netværk involveres i beslutninger. Værdierne knytter i høj grad an til børnepolitikkerne og de generelle udmeldinger i kommunerne om, hvordan man gerne vil arbejde i forhold til familierne. Et særligt aspekt heri er værdien i metoden om, at ændre magtforholdene mellem 'systemet' og familierne i en mere symmetrisk retning. Endelig knytter stikordet relationer sig evnen til at se efter ressourcer og muligheder hos familierne, men også til betydningen af gode samarbejdsrelationer.

**Med organiseringen** har vi fremhævet betydningen af rollefordeling og rammer. En del af rollefordelingen handler om at udnævne en projektleder eller en implementeringsansvarlig, men det handler også om kompetencer til at lave mødeledelse og sikre et fremadrettet fokus, også når der er eksterne informatorer til stede, samt om at kunne tydeliggøre for familie og netværk, hvad de skal bidrage med. Rammerne giver i høj grad sig selv, det handler om at afklare økonomi, visitationskriterier for hvem, der kan tilbydes en familierådslagning, rekruttering af og orientering til familier og samordnere.

**I forhold til gennemførelsen** har vi fremhævet forankring og metodebevidsthed. Med forankring menes, at der er behov for at nogen konstant efterspørger familierådslagning – eksempelvis ledelsen, og at der tages initiativer til at forpligte samarbejdspartnerne til at bidrage til metoden. Eksempler herpå kan være at etablere styregrupper eller holde møder med ledere fra øvrige forvaltninger på børne- og ungeområdet. Endelig kan forankring også knytte an til handlingsplanen – og der har nogle steder været erfaring med at udnævne en person i netværket til at have en slags 'vagtfunktion', hvor man skal sammenkalde til en ny familierådslagning, hvis forudsætningerne i handlingsplanen ændres væsentligt. Med metodebevidsthed tænker vi både på timingen af familierådslagninger, og det at være opmærksom på hvornår i en proces, en familierådslagning vil være relevant, men også på forventningsafstemningen i forhold til både familier og netværk samt professionelle samarbejdspartner. Endelig har vi diskuteret som et udviklingspotentiale for metoden, at være åben over for muligheden af, også at lade netværket spille en rolle i selve foranstaltningerne.

**Den sidste dimension er evaluering**, hvor vi særligt har peget på erfaringsopsamling og organisatorisk læring. En del af erfaringsopsamlingen er at dokumentere de sager, hvor man afholder familierådslagning i forhold til målgruppe, handlingsplaner og opfølgning. En anden del er at afholde møder med tværfaglige samarbejdspartner for at evaluere på og dele viden og erfaringer med metoden – også som en del af den løbende mobiliseringsindsats. Det er også vigtigt at evaluere sammen med forældre og barnet, hvilket ikke altid har været tilfældet hidtil. Endelig tænkes med organisatorisk læring på den proces, der skal til, for at erfaringerne overføres til en generel ændret måde at arbejde på i hele kulturen, og dermed også som en forudsætning for, for alvor at kunne opnå en situation, hvor der er synergi i metoder, og familiernes rolle generelt bliver fremskudt.

## Afprøvning og evaluering af implementeringsmodellen

### Aktiviteter

Der har været afholdt i alt fem temadage til understøttelse og (videre)-udvikling af implementeringsmodellen. En af temadagene var alene forbeholdt deltagere fra Fredericia Kommune. Herudover har været afholdt statusmøde med de deltagende kommuners ledere med henblik på uddybning af kommunernes behov for støtte i processen og præcisering af implementeringsmodellens fokuselementer.

Formålet med temadagene har dels været at starte implementeringsprocessen op i de deltagende kommuner, dels at sparre videreudviklingen af modellen med kommunerne ud fra deres konkrete erfaringer i arbejdet med familierådslagning.

Deltagerkredsen har været bestemt af formålet, og det har været op til ledelsesniveauet i enkelte kommuner at udvælge, hvilke medarbejdere, som skulle deltage.

Til nogle af temadagene har der også været deltagere med fra de 'erfarne' familierådslagningskommuner, og det havde en tydelig inspirerende effekt på de 'nye' familierådslagningskommuner, som kunne få meget konkrete og praktiske svar på en række spørgsmål.

### Temadage

Temadagene har alle haft to elementer. Dels *faglige oplæg* om familierådslagning, om afdækningen af implementeringserfaringer og om de udviklede modeller for implementering. Dels mere *praktisk orienterede faglige drøftelser* i relation hertil, øvelser i forhold til konkrete udfordringer og barrierer og rollespil, der træner forberedelsen af og afholdelsen af familierådslagninger.

På alle temadagene er der blevet arbejdet med implementeringsmodellerne, og med de teoretiske argumenter, der ligger bag, ud fra en tanke om, at det vil kunne virke motiverende for implementeringsprocessen.

Især er der undervejs præsenteret teorier om vidensdeling (med begrebet BA, SECI-proces<sup>23</sup> og med oversigt over familierådslagning som kommunikationsmodel) og om implementering som dynamisk proces med den samtlende oversigt over de elementer, man må være opmærksom på ved implementeringen<sup>24</sup>.

Men der har også været oplæg af mere generel karakter om forskningsresultater vedrørende indsatser for unge, undersøgelser af forældres forventninger til forvaltningen og samarbejdet hermed samt børns erfaringer med og vurdering af at deltage i familierådslagninger<sup>25</sup>. De væsentligste konklusioner herfra har været, at inddragelse, relationer, dialog, handlingsorientering og brug af netværk synes at have de bedste resultater<sup>26</sup> og at jo mere man er enig i at barnet har brug for hjælp, des mere føler man sig inddraget og jo mere føler man sig støttet i rollen som forældre<sup>27</sup>.

---

<sup>23</sup> Socialisation, externalisation, combination & internalisation

<sup>24</sup> Mobilisering, organisering, gennemførelse og evaluering

<sup>25</sup> Bl.a. Mortensen, 2007

<sup>26</sup> Bl.a. Jespersen og Sivertsen, 2006

<sup>27</sup> Undersøgelse, foretaget for at belyse forældres oplevede inddragelse i Københavns Kommune, UFC Børn og unge, 2006



Deltagerne havde på temadagene mulighed for at drøfte erfaringer og problemstillinger på tværs af kommunerne, men også for sammen med deres egne kolleger at tale sig mere ind på, hvordan de ville organisere sig hjemme i egen kommune.

Fra de indledende drøftelser på tværs af kommunerne<sup>28</sup> blev der bl.a. peget på at man ønskede at få adgang til materiale til internt eller eksternt brug, og at man generelt ønskede at trække på hinandens erfaringer – f.eks. via udveksling af medarbejdere i indkøringsfasen, bl.a. for at skabe mere tryghed for såvel familier som sagsbehandlere. Flere kommuner pegede også allerede fra starten på, vigtigheden i at huske at familierådslagning er en proces og derfor ikke kan implementeres fra den ene dag til den næste – specielt møntet på det politiske niveau, som man kunne opleve som utålmodigt.

Blandt de mere praktiske øvelser var bl.a. forumteater, hvor vi udarbejdede en række situationer, der kunne være vanskelige i planlægning af og afholdelsen af familierådslagning. Her fik deltagerne mulighed for selv at bidrage med tanker og ændringer til løsninger og på den måde blev de enkelte aktørers handlemuligheder og – kompetencer tydeliggjort.

Samme øvelse blev også gjort i forhold til egne, medbragte sager samt ud fra sager, vi havde konstrueret, bl.a. med særlig fokus på, hvordan man kunne arbejde med formuleringen af spørgsmål til familierådslagningen, og hvordan man kunne forberede oplæggene til familierådslagningens første fase. Det kan opleves som vanskeligt at vurdere, hvor meget man kan involvere netværket og hvor meget man kan bede dem tage stilling til. Det gjaldt her, at deltagerne fik et konkret materiale i hånden og mulighed for faglige refleksioner i et trykt 'øverum'. Vores løbende opfølgning har vist, at spørgsmålene generelt har været en kilde til overvejelse – i øvelsen blev gode såvel som mindre gode eksempler anskueliggjort og deltagerne gjorde sig konkrete erfaringer med forskellige formuleringer; nogle formuleringer lukker, andre åbner for en løsningsorienteret tilgang til problemet.

Det sidste større element på temadagene har været at lave aftaler om, hvordan vi i de mellemliggende faser vil kunne understøtte deres implementeringsproces, samt at bede kommunerne lave egne 'opgørelser' over, hvor langt de var i processen og hvad der undervejs oplevedes som besværligt.

## Støtte i implementeringsprocessen

Undervejs i implementeringsprocessen har vi lavet *telefoninterviews* med deltagere fra alle kommunerne for at følge processen. Interviewene kunne både fungere som en ekstern påmindelse om at holde fokus på projektet, dels kunne kommunerne her få hjælp til eventuelle problematikker i forløbet indtil næste temadag, eller de kunne selv ringe til os med spørgsmål. Deltagerne har givet udtryk for, at det har virket støttende med kontakterne fra os – og at det har kunnet virke som en anledning til at samle kolleger og/eller ledere og træffe flere beslutninger om implementeringen.

---

<sup>28</sup> Sammenfatningen er lavet på baggrund af referater af temadagene

<sup>32</sup> Som bl.a. beskrevet i Lohne, 2006 i afsnittet om modellerne for implementering og understøttelse af familierådslagning

Endelig planlagde vi et ekstra ledermøde. Fokus i mødet var de særlige ledelsesmæssige udfordringer, der havde vist sig i den indledende undersøgelse, der er lavet i projektet og dermed de særlige områder, man kan forvente kræver særlige fokus ledelsesmæssigt.

## **Justering af model for implementering og understøttelse af familierådslagning**

De udviklede modeller for og værktøjer til implementering er blevet udviklet undervejs i projektet, i takt med de deltagende kommuners erfaringer og tilbagemeldinger.

Projektet har med al tydelighed vist, at implementeringen påvirkes af en lang række faktorer, der har haft og fortsat har indflydelse på arbejdet med familierådslagning og således afspejler den kommunale dagligdag en af præmisserne for familierådslagning: at der netop er tale om en proces frem for en definitiv beslutning.

Der er faktorer, som primært peger indad i de kommunale organisationer og vedrører forhold som økonomi og strukturer, mens andre retter sig udad, faktorer, den enkelte kommune har forholdsvis begrænset indflydelse på, herunder først og fremmest kommunalreformen, som trådte i kraft pr. 01.01.07, men som allerede forinden spillede en væsentlig og vigtig rolle for de kommunale aktørers mobiliseringsevne og -ressourcer.

De supplerende modeller i det følgende er særlige opmærksomhedspunkter, det er nyttigt at inddrage allerede i mobiliseringsfasen og ved planlægningen af implementering af familierådslagning i en kommunal, forvaltningsmæssig sammenhæng. Det er således ikke en facitliste, men overvejelser, det gennem vores arbejde med mobilisering af fire kommuner har vist sig nødvendige og gavnlige at indarbejde i processen.

### ***Erfaringer om mobilisering i de kommunale organisationer***

Erfaringerne fra projekter viser, at det helt centrale element i mobiliseringen består af at synliggøre gevinsten for de medarbejdere, der skal arbejde med metoden i praksis, for på den måde at skabe ejerskab til metoden.

Vores interviewundersøgelse viste, at den oprindelige motivation til at implementere familierådslagning ikke er afgørende for succes. Der er således opnået succesfulde implementeringer både med budgetreduktion og metodeudvikling som basis for implementeringen.

Derimod synes at være en sammenhæng mellem ejerskab til metoden og det konkrete arbejde med familierådslagning i praksis. Dette harmonerer med mere teoretiske overvejelser, der understøtter generelle antagelser om udviklingsprocesser. Således er det en central antagelse i forandringsteori, at et vigtigt element for implementering af nye tiltag er, at det står klart hvilket problem, indsatsen har til hensigt at løse.

Når man anskuer organisationens samlede mobiliseringsevne, som bestående af kundskabsressourcer og relationsressourcer, synes det derfor nødvendigt at tænke mobilisering i form af kundskab bredere end som knyttet til viden om metode isoleret set. Det vil være nyttigt i en fremadrettet mobiliseringsproces at inddrage øvrig viden i organisationen, som knytter an til de særlige problemstillinger en given kommune/kommunal organisation står over for.

Alt andet lige viser erfaringer fra arbejdet med implementeringsprojektet vedr. familierådslagning, at des tydeligere det er for de deltagende aktører, hvilket problem metoden søger at bidrage til at løse, des lettere er det at gå til ”opgaven”/implementeringen for de, som i praksis skal løfte og understøtte metoden.

Erfaringerne fra denne del af implementeringsprocessen har været meget forskellige i deltagerkommunerne, og udfordringerne har især bestået i:

- at skabe efterspørgsel blandt medarbejderne
- at skabe ledelsesmæssig opbakning og intern ledelsesmæssig afklaring

#### *At skabe efterspørgsel blandt medarbejdere*

I én af deltagerkommunerne opstod ønsket om at arbejde med familierådslagning oprindelig blandt lærere og pædagoger, som søgte en alternativ vinkel på arbejdet med primært udsatte børn og unge. Forvaltningsledelsen var imidlertid meget i tvivl om, hvordan det ville udvikle sig, hvis man startede en implementeringsproces i det forebyggende led, idet de fleste erfaringer i Danmark knytter sig til brugen af familierådslagning i de forvaltninger, der arbejder med børn, unge og familier. ”Hvordan skulle visitationskriterierne være? Hvordan kunne man arbejde, hvis der på møderne opstod ønske om foranstaltninger, som de deltagende professionelle ikke havde kompetence til at bevillige?”, var eksempler på spørgsmål, man var usikre på, hvordan skulle besvares.

I stedet valgte man i den pågældende kommune at indgå i implementeringsprojektet med en gruppe sagsbehandlere fra et af distrikterne i byen.

Det er naturligt, at en sådan proces vil give ekstra ledelsesmæssige udfordringer i forhold til at motivere en gruppe medarbejdere, der ikke selv har efterspurgt metoden, idet udgangspunktet så vil være en såkaldt top-down beslutning, der til en hver tid vil forudsætte loyalitet og lydighed blandt medarbejderne, hvis man skal undgå modstand<sup>32</sup>. For at opnå størst mulig sammenhæng mellem mål og praksis, kan konsekvensen af den type beslutninger blive en høj grad af kontrol. Med dette in mente kan siges, at der i den pågældende kommune lå en særlig udfordring i at mobilisere de organisatoriske ressourcer i en fælles drøftelse af hvad, der er problemet og finde frem til et fælles mål, som alle involverede kan tage ejerskab til.

Konkret består en del af udfordringen i at sikre, at alle medarbejdere, som indgår i udviklingsprocessen, har samme information om processen, kender til og er enige om målet og om hvilket problem, familierådslagning skal løse: ”For hvem skal indsatsen gøre en forskel?”.

Der skal bl.a. tages stilling til, om metoden først og fremmest tænkes at udgøre et fælles, fagligt fodslag, som ledelsen giver udtryk for er et af de primære formål – altså et formål, som retter sig *indad* i organisationen, eller om formålet – som formuleret af lærere og pædagoger – er nye veje i arbejdet med udsatte børn og familier; et formål, der peger *ud* af organisationen.

Og det vil være nødvendigt at tænke ind i implementeringen, hvordan den organisatorisk kan understøttes, ved f.eks. at gøre det attraktivt at gennemføre familierådslagning – gøre det tydeligt, hvad organisationen og den enkelte sagsbehandler får ud af at benytte metoden i første omgang (“whats in it for me”). Når det er tydeligt for den enkelte sagsbehandler, hvad gevinsten er (f.eks. at en del af ansvaret for løsningen lægges ud til eller deles med familien) er det væsentligt lettere at redegøre overfor familien metodens idé og fortrin. Det er dette forhold, som genspejles i implementeringsmodellens parallelle mobilisering i system- hhv. livsverden, som den finske forsker Heino har skit-

seret i sin oversigtsmodel – (se s. 42). Et væsentligt element i mobiliseringsfasen er netop ejerskabet til metoden/omdrejningspunktet for udviklingen.

Af hjælp til denne fase kan især være den udarbejdede 'omsorgsmodel' (s. 10), som viser at familierådslagning under forudsætning af, at den anvendes kvalificeret og i overensstemmelse med metoden, kan føre til at barnet kommer i bedre trivsel, ved bl.a. at styrke forståelse, koordinering og ejerskab i barnets omgivelser.

*At skabe ledelsesmæssig opbakning og intern ledelsesmæssig afklaring*

Flere af kommunerne har oplevet skift på ledelsesniveau, så central viden om familierådslagning er gået tabt i organisationen.

Strukturreformen trådte i kraft umiddelbart efter opstarten af familierådslagningsprojektet og diverse kommunale sammenlægninger fandt sted. Det har bl.a. betydet, at væsentlige erfaringer og viden fra "gamle" organisationer er blevet fordelt i nye, og at det har været en udfordring for de kommunale medarbejdere at finde nye veje til denne viden og de kompetencer, som måske før årsskiftet befandt sig på kontoret lige ved siden af.

I én af deltagerkommunerne havde der eksempelvis været ansat en leder, som 'brændte' for familierådslagning og som inden sammenlægningen havde iværksat udviklingstiltag til implementering af familierådslagning, f.eks. i form af pjecer til familierne. Efter sammenlægningen havde vedkommende leder imidlertid fundet ansættelse i en anden kommune. Det betyder, at meget af det påbegyndte udviklingsarbejde gik tabt og vigtig viden forsvandt. For de medarbejdere, som var involveret i processen i den tidligere kommune kan det opleves som at starte forfra med arbejdet omkring mobilisering af de organisatoriske ressourcer, herunder viden om og interesse for familierådslagning. Den pågældende kommune valgte at indgå i udviklingsprojektet vel vidende, at deltagerne på temadagene havde meget forskellige forudsætninger for at deltage og med det in mente afspejler forløbet således i vidt omfang den kommunale virkelighed: ny og gammel praksis brydes og nye tiltag iværksættes med henblik på fælles fodslag og lignende.

Den store forskel i ledelsesmæssigt engagement og viden om familierådslagning kan betyde, at der skal sættes ekstra meget på ledelsesmæssig koordinering og opbakning. Hvis det er uklart, hvor i ledelsen ansvaret for implementeringen er forankret, er der så at sige ingen projektejer, og dermed ikke entydighed om, hvem der har ansvaret for at drive implementeringen videre og forpligte medarbejdere og projektledere til det. I stedet risikeres processen at blive bremsede af, at ledere fra ét område ikke accepterer, at deres medarbejderressourcer indgår i et projekt, der udgår fra et andet område.

En af de andre kommuner havde som udgangspunkt erfaringer fra et landsækkende udviklingsprojekt, koncentreret om øget brug af og opmærksomhed på familiernes egne ressourcer. Dvs. at de første faser i mobiliseringen, der bl.a. vedrører kundskabsressourcer/organisationens "vidensbase", tog sit udspring i erfaringer, som organisationen har gjort sig i andre sammenhænge.

Undervejs ændrede vilkårene sig pga. økonomiske besparelser af akut karakter, så der kom et klart incitament til at overveje familierådslagning med baggrund i nødvendigheden af at tænke i mindre "dyre" foranstaltninger og støtte til børn og familier. Om familierådslagning reelt fører til besparelser, er der ingen sikker viden om (hverken fra projektet her eller andre kilder), men effekten blev, at

metoden systematisk kom på dagsordenen ved alle sagsmøder. Der er et stærkt ledelsesmæssigt incitament til at bakke personalegruppen op i metodeafprøvningen, hvilket understøttes i repræsentation ved sagsmøder.

### **Organisering og gennemførelse**

Det næste trin i implementeringscirklen er den egentlige organisering og gennemførelse. Da både udgangspunktet og motivationen kan være meget forskellig, tager denne del af implementeringsprocessen sig også forskellig ud. Fælles for alle er det dog, at det er vigtigt at være omhyggelig med at fastholde sammenhængen mellem organiseringen og den konkrete gennemførelse. Altså at udføre implementeringen som den er organiseret og at organisere implementeringen så den understøtter de daglige behov i gennemførelsen.

Samtidig er to helt centrale elementer afgørende for en succesfuld implementering af familierådslagning:

1. at der er metodeloyalitet over for familierådslagning som beslutningsmodel – de grundlæggende elementer skal bevares for en konstruktiv virkning
2. familierådslagning skal kun anvendes efter sit formål, dvs. inddragelse i beslutninger, hvor familier og netværk har konkret og direkte indflydelse på handleplanens udførelse.

På baggrund af erfaringsopsamlingsinterviewene blev det tydeligt at behovet for organisering af implementeringsprocessen allerede viser sig som et behov for systematisering af *forarbejdet*. En sådan systematisering skal sikre inddragelse af familierne i udarbejdelsen af spørgsmål og oplæg og derved sikre ejerskab hos familierne og derigennem lette gennemførelsen. Ved at inddrage erfarne fagpersoner både i organiseringen og i selve gennemførelsen skabes der ro omkring processen.

Skabelsen af en fælles forståelse for metoden og derved en fælles motivation og opbakning i sagsbehandlergruppen bevirker et samlet fokus på og fastholdelse af metodeimplementeringen. Modsat kan udpræget autonomi hos sagsbehandlerne skabe problemer for gennemførelse og organisering af familierådslagning. Den manglende drøftelse af sagerne i et fælles forum gør det svært at bakke op om processen og opfordre til afprøvning af den nye metode.

Der har undervejs vist sig at være særlige udfordringer, som tager afsæt i organisationens ledelsesmæssige niveau og at det er nødvendigt for en succesfuld implementering, at der rettes et skærpet fokus for det fremtidige arbejde med implementering af familierådslagning på dette forhold. Familierådslagning implementerer så at sige ikke sig selv – der skal vidensbaseret, ledelsesmæssig understøttelse til at bære processen og det skal være tydeligt, hvilke forventninger ledelsen har til de medarbejdere, som i praksis skal løfte opgaven, herunder motivere familierne.

Som endnu en udfordring er der brug for forholdsvis stabile organisationsstrukturer samt fastholdelse af medarbejdere, da det er svært at overtage familierådslagningssager der allerede er opstartet.

I det daglige opleves der at være et behov for fokus på fastholdelse. I praksis er dette blandt andet gjort ved at familierådslagning er blevet en fast del af sagsmøderne. Dette er kun muligt hvis den før nævnte opbakning fra ledelsen er til stede og at ledelsen derved medvirker til at fastholde fokus i det daglige. En anden virkningsfuld måde at fastholde det daglige fokus, har været udnævnelsen af

en koordinator, der har ansvaret for at sætte familierådslagning på dagsordenen. Denne koordinator kan samtidig medvirke til en systematisering af videns- og erfaringsdeling.

Eksempler på organisering har bl.a. været at forankre familierådslagning som

- tovholderfunktion hos koordinator af de enkelte metoder, understøttet af ledelsen
- sagsbehandlergruppe som frontløbere, understøttet af ledelsen
- tovholderfunktion hos medarbejder, der gerne vil være samordner, understøttet af ledelsen

...men fælles er nødvendigheden af den ledelsesmæssige opbakning.

Et særligt problem knytter sig til at der kan være modstand i medarbejdergruppen mod at afgive kompetence. Denne modstand kan 'indkapsles' ved at gøre det tydeligt, hvordan man kan tilrettelægge processen via

- Spørgsmålene (og processen herimod)
- Rammen (hvis der er én, f.eks. at barnet ikke skal skifte skole)
- Valg af initiativtagere
- Eget oplæg i starten
- Valg af dato for opfølgning (hurtigt, hvis man er bekymret for planen)

Det er vigtigt, at de, der skal gennemføre en familierådslagning er bevidste om, hvordan de kan styre processen på en måde, der er forenelig med deres overordnede ansvar for barnets tarv. Eksempelvis er det initiativtageren, der har ansvaret for, at der laves spørgsmål til rådslagningen. Spørgsmålene skal naturligvis laves i samarbejde med barnet/den unge og forældrene, men initiativtageren kan foreslå problemstillinger, og gøre rede for sine bekymringer i det indledende oplæg. Det er også muligt at arbejde med en given ramme, så deltagerne i mødet på forhånd bliver bekendte med eventuelle begrænsninger for, hvad de kan beslutte, ligesom man kan insistere på en hurtig opfølgingsdato, hvis man som fagperson er bekymret for, om den aftalte plan vil fungere.

## **Tjekliste**

De erfaringer, som vi har høstet fra arbejdet med implementeringsmodellen i herværende udviklingsprojekt sammenholdt med forskningsprojekternes resultater, har ført til udarbejdelsen af en "tjekliste" for kommuner, der påtænker at implementere familierådslagning i arbejdet med socialt udsatte børnefamilier.

Her til kommer en række fokuserede overvejelser, som vi anbefaler, at den enkelte kommune tager i betragtning, inden processen iværksættes. Des flere ja'er, des lettere implementering! Der er i tjeklisten indarbejdet forhold, som tager afsæt i den udviklede implementeringsmodel – herunder de fire niveauer: mobilisering, organisering, gennemførelse og evaluering. Ingen af delene kan ses isoleret – der er, jævnfør den tidligere introducerede model for videndeling i form af BA, fokus på at integrere viden fra både livsverdenen og systemet.

I tjeklisten er endvidere indarbejdet de konklusioner, som den indledende interviewrunde førte til omkring tiltag, der understøtter implementeringen.

	Ja	Nej	Spørgsmål
Mobilisering			Der er taget stilling til, at FRS anvendes i den kommunale sagsbehandling jf. Servicelovens bestemmelser Politisk beslutning (dato) jf. børnepolitik Forvaltningsledelse (dato) planlæggerniveau, økonomiske rammer
			Der er uddannet personale til at gennemføre FRS (initiativtager + samordner)
			Der er diskuteret forventninger og roller i medarbejdergruppen
Organisering			Der er udarbejdet lokal vejledning for rammer og vilkår for afholdelse af FRS
			Der er aftalt retningslinier for kompetence til at iværksætte FRS
			Vilkårene for hhv. initiativtager, samordner og informant er aftalt
			Der er afsat finansiering til afholdelse af et antal FRS årligt (antal, beløb)
			Der er lavet informationsmateriale/givet information, så familierne kan tage stilling til deltagelse i FRS på et informeret grundlag
			Der er lavet informationsmateriale/givet information til informanter, så de kan forberede deres oplæg indenfor rammerne af modellen
Gennemførelse			Der er udnævnt en projektleder, som kan holde medarbejderne fast i processen
			Der er aftalt, hvordan man om nødvendigt får kontakt til leder i forbindelse med gennemgang af familiens plan
			Der er aftalt mål og retningslinier for afholdelse af frs inden (dato)
Evaluering			Der er udarbejdet en model for systematisk dokumentation af anvendelsen af FRS
			Det er aftalt, hvordan man opsamler erfaringerne og får faglig sparring
			Det er aftalt, hvordan man skaber læring i organisationen ved fælles refleksion



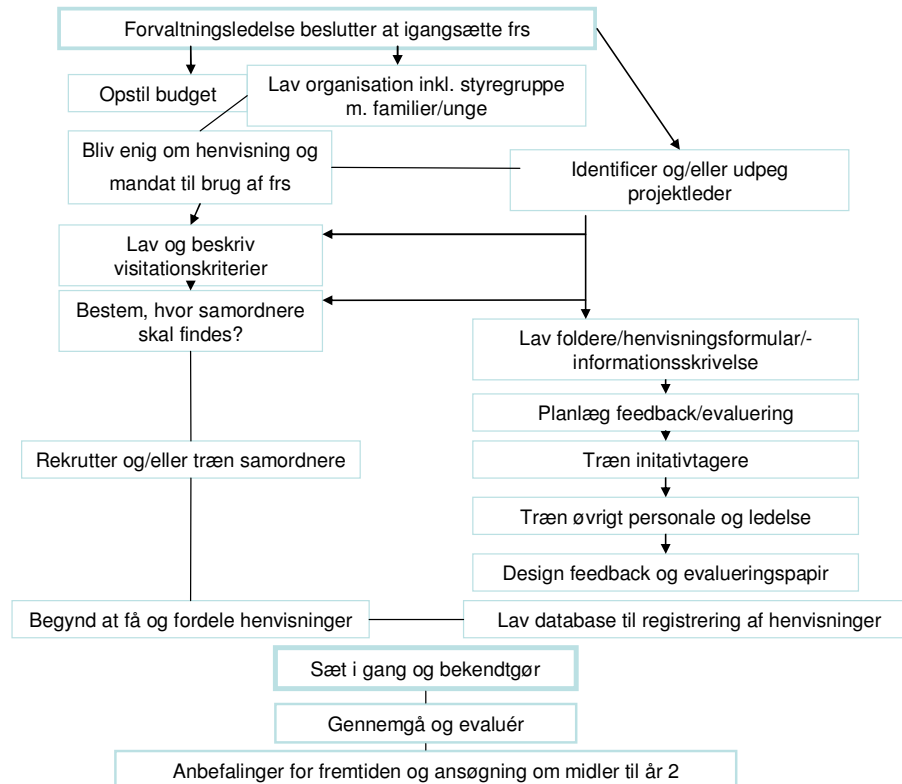
## Flowchart

Med henblik på at anskueliggøre de processer, som finder sted ved implementering af familierådslagning, er udarbejdet et såkaldt flowchart. Et flowchart er en illustration, der har flere formål og kan bruges på forskellige stadier i et projekt, men har bl.a. den åbenbare fordel at bidrage til i kort, overskuelig form at skabe grundlaget for et fælles sprog eller referenceramme.

Flowchartet kan bidrage til at synliggøre processerne og muligheden for at vise hvordan forskellige dele i processerne understøtter hinanden og på sin vis er gensidigt afhængige for et succesfuldt forløb.

I vores fortolkning udfolder flow-chartet sig således som nedenfor – med hovedvægten på det, der finder sted *i* organisationen. Udgangspunktet er det første år, en forvaltning beslutter sig for at tage familierådslagning i brug – de efterfølgende år vil have andre implikationer og andre processer. Illustrationen tager endvidere afsæt i de beslutninger, som skal træffes – og viser, hvordan de hænger sammen med øvrige. Der er endvidere en række praktiske opgaver inkorporeret i modellen og ved at følge pilene illustreres rækkefølgen i disse.

### Flow chart for frs-projekt – år 1



Som tidligere nævnt i rapporten, er en forudsætning for, at der kan ske mobilisering i organisationen, at der trækkes på både kundskabsressourcerne (knyttet til den faglige ekspertise, praksiserfaring) og relationsressourcerne (knyttet til netværk, normer, kultur) i organisationen.

I diagrammet herover ses dette forhold udtrykt ved samspillet mellem de praktiske ”opgaver” forbundet med opstarten, f.eks. i form af udarbejdelse af informationsmateriale, og forhold, som har relation til strukturelle forhold. Det er vigtigt, at den enkelte medarbejder oplever sammenhæng og kongruens mellem de daglige, praktisk betonedede opgaver i forbindelse med familierådslagning og at der samtidigt er strukturer, som underbygger og understøtter disse opgaver og at strukturen afspejler metodetilgangen i familierådslagning.

Det betyder, at det er nødvendigt at tænke i, hvordan man organisatorisk f.eks. kan sikre videndeling mellem forskellige faggrupper. En projektleder kan stå i spidsen for denne del af processen, således at det ikke bliver op til hver enkelt medarbejder eller en ildsjæl blandt ledergruppen, at familierådslagning bliver en del af tilbuddene til familierne i forvaltningen. Men at der er tænkt på hvordan viden kan leve i organisationen – og ikke bæres alene af enkelt individer. I Sorø Kommune har en af udfordringerne i arbejdet med familierådslagning netop bestået i, at den leder, som i én af de sammenlagte kommuner brændte for og havde sat udviklingsprojekt i gang omkring familierådslagning, rejste ved kommunalreformens ikrafttræden og det var vanskeligt at mobilisere den nye organisation – der var kun sporadisk viden om overvejelser og planlægning af udviklingsprocessen efter lederens jobskifte.

I nogle af deltagerkommunerne er udnævnt koordinatore. Selv om rollen er forankret forskelligt er der lighedspunkter, som begge steder har vist sig at facilitere særligt videndelingen i organisationerne. Erfaringer fra konkret gennemførte rådslagninger tages systematisk op på gruppemøder eller der indsamles og systematiseres erfaringer i overskuelig form, således at ”den dybe tallerken” ikke skal opfindes af den enkelte sagsbehandler. Formen har desuden den fordel, at den gode historie videregives og det synliggøres, at metoden er i aktiv brug. Koordinatorrollen bidrager endvidere til at fastholde udviklingsperspektivet.

### **Om evaluering og erfaringsopsamling**

Implementeringscirklen slutter med evaluering og erfaringsopsamling, som igen peger frem mod en ny mobiliseringsfase.

At opsamle erfaringer og evaluere på dem, er selvfølgelig ikke kun vigtigt for familierådslagning, men også for andre møder, aktiviteter og beslutninger. Men ofte er man mere opmærksom på vigtigheden heraf, når man implementerer nye tiltag, hvilket kan få opgaven med at tage en ny metode i brug, til at virke (endnu) større.

Når det er så vigtigt, at opsamle erfaringerne, er det fordi det er en forudsætning for at kunne opnå læring på organisationsniveau. Tidligere har vi defineret dette som læring af 3. orden: ”når vi tolker de erfaringer, vi har gjort os og skifter mening om de faktorer, der styrer handlingerne på niveauet under. *Fundamentale kundskaber og indsigt i, hvad der styrer handlingerne*”<sup>33</sup>.

Hvis man opbygger organisatorisk viden, bliver læringen langt mindre sårbar.

Sårbarheden kan vise sig ved, at nøglemedarbejdere eller ledere rejser, eller ved at de aktive medarbejdere holder op med at oparbejde viden (her: ved at arbejde med familierådslagning), fordi de bliver trætte, brænder ud og mister engagement og drivkræft. Hvis al viden er placeret hos en enkelt eller få medarbejdere, drænes organisationen hermed for viden, og man må i stort omfang starte forfra med implementeringsprocessen. Er læringen og kendskabet til metoden og erfaringerne hermed i stedet placeret i hele afdelingen, kan man løbende oplære nye kolleger i metoden efterhånden som der sker udskiftninger i personalet.

Ved at lave fælles drøftelser/opsamlinger af erfaringer reduceres sårbarheden ved organisationens viden også på en anden måde, idet den bliver mere robust. Ved at præsentere sin erfaring – på et møde eller på skrift, får man reflekteret over, hvad der skete – og det bliver muligt at stille spørgsmål hertil. Herved udfordres den forståelse, man i første omgang har af forløbet. Ved eksempelvis at beskrive, hvordan man fik afdækket netværket, kan man bedre vurdere, om man har fået de relevante deltagere med i mødet, eller ved at beskrive barnets konkrete deltagelse i mødet, kan man vurdere, om forberedelsen af både barn og støtteperson kan forbedres.

Læringen kan ske gennem åbne dialoger mellem alle berørte parter, så man kan lære af erfaringen og justere organisationen og aktiviteten i overensstemmelse hermed. Og dermed gælder det om at mobilisere organisationens relations- og læringsressourcer, så både de enkelte aktørers og hele organisationen bliver bedre til at lære på forskellige niveauer (Lohne, 2006, s. 60).

I børne- og ungeforvaltningerne er der mange forskellige måder at organisere sig på, men typisk vil der være jævnlige møder for sagsbehandlerne, hvor man kan diskutere enkeltsager (teammøder, gruppemøder osv.). Her vil også erfaringerne med de sager, hvor man har lavet familierådslagning kunne diskuteres.

Lohne (2006) har evalueret brugen af familierådslagning i to forvaltninger, med forskellig praksis. I det ene kontor, hvor metoden ikke er anvendt særlig, vurderer både ledelse og sagsbehandlere, at der ikke bruges særligt meget tid på at evaluere brugen af familierådslagning, og at de enkelte sagsbehandlere opererer meget individuelt og tager afgørelser uden nogen form for demokratisk kontrol med beslutningerne (s. 66). Hvis evalueringen af den enkeltes sagsbehandling er overladt til den enkelte, er det i også i høj grad op til den enkelte, hvor meget indblik andre skal have i det – og man kan forestille sig, at det virker som en stor forandring at arbejde med familierådslagning, idet det vil betyde, at ikke alene kolleger, men familier og tværfaglige samarbejdspartner får indblik i og konkret indflydelse på sagsbehandlingen.

Derudover kan man, som man f.eks. har gjort i en af de kommuner med stor erfaring med familierådslagning, lave temadage om familierådslagning, hvor også de eksterne samordnere inviteres til at deltage, for så at samle op på tværs af en række familierådslagningsmøder. Den type møder, hvor man får lejlighed til at udveksle og drøfte erfaringer er med til at udvikle organisationens **relationsressourcer**, og dermed også organisationens mobiliseringsevne.

En mulig barriere for brugen af familierådslagning, er medarbejdernes opfattelse af **tidsforbruget**. Det vil kunne opleves som tidsspilde at sidde og vente under fase to, på at netværket udarbejder planen, og derfor vil det kunne virke mere attraktivt f.eks. at lave netværksmøder, hvor man selv har en meget mere fremskudt rolle som professionel. For at balancere dette forbehold, har man brug for

som medarbejder at kunne se en pointe i, at familien skal udarbejde planen alene, uden medvirken af de professionelle. Og at det er en del af at give familien mere magt over og indflydelse på deres egen situation. Derfor kan man ikke arbejde med familierådslagning uafhængigt af værdigrundlaget herfor, og ambitionen om at udvikle et samarbejde med familierne, der er så ligeværdigt som muligt.

Implementeringen bliver afhængig af, om implementeringen foregår på individuelt niveau eller organisationsniveau, samt af hvilken bevidsthed aktørerne har om metodens mål og ideologi. Derfor må erfaringsopsamlingen også have fokus på, hvad intentionerne er med at bruge familierådslagning i sagerne.

Nedenfor er lavet en oversigt over temaer, man kunne opsamle erfaringer med efter hver familierådslagning. Opsamlingen kunne dels ligges på sagen, som en opsummering af mødet, dels samles i en "familierådslagnings-mappe", med erfaringer fra de løbende rådslagninger.

Fase	Spørgsmål
Baggrund for familierådslagningen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvornår i sagen blev det foreslået?/af hvem?</li><li>• Hvad var hovedproblemet?</li><li>• Havde forældre og barn spørgsmål eller bekymringer/hvilke?</li></ul>
Forberedelsen af familierådslagningen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Var forældre og barn inddraget i at formulere spørgsmålene?</li><li>• Hvordan blev netværket afdækket (det private), hvor mange blev inviteret</li><li>• Hvordan blev det besluttet, om – og i givet fald hvem, der skulle være informatører?</li><li>• Blev der valgt en støtteperson til barnet, og er barnet tryk ved valget?</li><li>• Har samordneren orienteret støttepersonen grundigt om hans/hendes opgaver?</li></ul>
Selve familierådslagningen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Var der formuleret en ramme/hvilken?</li><li>• Hvad var spørgsmålene?</li><li>• Hvor mange deltog fra det private netværk (var der afbud)?</li><li>• Hvor mange deltog fra det professionelle netværk (var der afbud)?</li><li>• Hvor lang tid varede mødet?</li><li>• Blev der lavet en plan, og blev denne godkendt?</li><li>• Var der problemer i forhold til initiativtagerens kompetence?</li></ul>
Opfølgning på familierådslagningen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Blev der aftalt dato for opfølgingsmøde på mødet?/hvornår?</li><li>• Er der lavet aftaler for, hvem der kontakter initiativtager, hvis der er problemer med handleplanen inden dette?</li></ul>

## Afslutning

Da vi i efteråret 2006 påbegyndte projektet vedr. understøttelse af familierådslagning blev det tydeligt, at andre, mere driftsorienterede dagsordener i vid udstrækning var dominerende og at mere udviklingsprægede tiltag i nogen grad var stillet på stand-by i visse kommuner, som vi henvendte os til. Dette hænger i høj grad sammen med antagelsen om, at det kræver læring af tredje orden at ændre kurs og begynde at arbejde på nye måder og at der er brug for en socialisering af medarbejdere om værdier og metoder, som man arbejder med og under.

Der skal således være dels ”*nogel*” at udvikle på baggrund af (viden om og bevidsthed om metoder), men også strukturer, der gør det muligt at mødes med ”*nogen*” om dette (socialiseringsdelen, nogen at dele sine erfaringer og viden med).

’Vilje’ synes derfor at være et element, man med fordel kan tænke ind i den kommunale implementeringsstrategi – og det synes værd at bruge forberedende tid på at undersøge, hvor og i hvilket omfang, der i organisationen er vilje såvel som evne til at imødekomme nye metodetiltag.

At man med andre ord lokalt bruger tid på at afdække barrierer og styrker i mobiliseringsfasen, så udviklingsprojektet ikke starter så at sige ”forfra” for mange gange, ved at det viser sig nødvendigt enten at tilføre viden, reorganisere eller andet, men at det fra start er så tydeligt som muligt, hvilken indsats det fordrer, at starte implementeringsprocessen op.

Det ser ud til, at det er relativt ligegyldigt med hvilken motivation, man indfører familierådslagning, bare det giver mening for de involverede. Vi kan ikke se forskelle i, hvor godt implementeringen lykkes, i forhold til, hvad det er for et problem, man forestiller sig at familierådslagning skal løse. Det helt centrale er ejerskabet og den ledelsesmæssige opbakning – det skal give mening for dem, der skal arbejde med metoden og de skal have deres lederes opbakning.

En kommentar fra det afsluttende plenum på allersidste temadag med deltagerkommunerne kan stå som afslutning. Her blev der lagt vægt på at familierådslagning ikke skal sættes på en piedestal, alt skal ikke lykkes første gang og det er ikke nødvendigt at være 100 % sikker, før man kaster sig ud i det. Den første rådslagning, er den første i rækken, og *magtafgivelse* er noget man skal øve sig på.

## Litteratur

Andersson, B. & Bjerkmann, A. (1999), *Mellan myndighet och familj. En kvalitativ undersökning av familjerådslag i Sverige*. Stockholm Stad: Forsknings- och Utvecklingsenheten. Fou-rapport 1999/27.

Ashley, Cathy (ed.), Liz Holton, Hilary Horan & Jane Wiffin (2006), *The Family Group Conference Toolkit – a practical guide for setting up and running an FGC service*. Family Rights Group, Department for education and skills. [www.frg.org.uk](http://www.frg.org.uk).

Erkers, Mats og Eva Nyberg (2001), *Familjerådslag i Norden. Erfarenheter från fält och forskning*. FoU-Södertörn. Skriftserie nr. 15/01

Faureholm, Jytte og Lis Lynge Brønholt (redaktører) (2005), *Familjerådslagning. En beslutningsmodel*. Socialpædagogisk Bibliotek. Hans Reitzels Forlag.

Hansen, Jytte & Hansen, Thomas Haldbo & Rasmussen, Bo Morthorst (2003) *Familjerådslagning i Danmark. 2. del af evaluering af "Det danske forsøg med familjerådslagning"*. UFC Børn og Unge. Hjordkær Offset-Tryk ApS.

Heino, Tarja (2006), "Knowledge Creating Process in Family Group Conference". Paper v. 4. nordiske familjerådslagningskonference, Stavanger, maj 2006.

Horverak, S (2006), "Hvordan opplever ungdom å delta i familierråd? Et bidrag til arbeidet med barnevernets etikk og diskusjonen om barnevernets rolle i samfunnet". NTNU 2006:171.

Lohne, Marianne (2006), *Kommunikativ handling i barnevernet. En studie av innføring og bruk av familieråd ved to barnevernkontor*. Høgskulen i Volda.

Mortensen, Birgit (2007), *Børneperspektivet i familjerådslagning*. Odense: Styrelsen for Social Service og Specialrådgivning (udkommer snart)

Morthorst Rasmussen, Bo og Hansen, Thomas Haldbo (2002), *En beslutningsmodel med meget mere: en undersøgelse af "det danske forsøg med Familjerådslagning"*. Aabenraa, UFC Børn og Familier.

Schelderup, Liv og Cecilie Omre (red.) (2007), *Veivisere for et fremtidig barnevern. Familieråd og barn i moderne barnevern*. Tapir. Akademisk forlag.

Sturla Falck (red.) (2006), *Hva er det med familierråd? Samlerapport fra prosjektet: "Nasjonal satsning for utprøving og evaluering av familieråd i Norge"*. Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring. Rapport 18/06.

Sundell, Knut & Hæggman, Ulla (1999), *Familjerådslag i Sverige. En utvärdering av Svenska Kommunförbundets försöksverksamhet*. Stockholm: Forsknings- och Utvecklingsenheten, Fou-rapport 1999:1.