



Koordineret og rettidig støtte til sårbare unge

Resultater fra et udviklingsprojekt



Roskilde Universitet



team**arbejdsliv**

Udarbejdet af: Anita Mac, Karen Albertsen & Isabella Bergmann

Marts 2025



Koordineret og rettidig støtte til sårbare unge

Udarbejdet af: Anita Mac, Karen Albertsen & Isabella Bergmann

Udgiver: TeamArbejdsliv

Bevilling nr. 21-A-0083 /Helsefonden.

© TeamArbejdsliv

Marts, 2025

Forord.....	4
1 Resume.....	5
2 Projektets vidensgenerering og resultater	7
2.1 Projektets metode, data og analyser.....	8
2.2 Projektets teoretiske vinkel	8
3 Projektets analytiske resultater – forhold der hæmmer eller understøtter den relationelle koordinering i indsatser for sårbare unge.....	10
3.1 Det tværfaglige samarbejde	10
3.2 Lovgivningens opsplitning i særskilte domæner	10
3.3 Hvad vil det sige at samarbejde tværfaglig?.....	11
3.4 Betydningen af viden om de unges særlige vilkår	12
3.5 Fokus på den unges behov og muligheder	13
3.6 Kontaktpersoner og ventetider	14
3.7 Uddannelse, praktikker og beskæftigelse.....	16
3.8 Et sprog for ”det svære”	17
3.9 Den håndholdte indsats.....	18
4 Projektets konklusioner	20
4.1 anbefalinger	20
Referencer.....	22
Bilag A – Power Point fra Workshop	25
Bilag B - Sammendrag af kronik bragt i Kristeligt Dagblad den 29.01.2025.....	31

Titel: Koordineret og rettidig støtte til sårbare unge

FORORD

Nærværende rapport er blevet til i et samarbejde mellem forskere fra Roskilde Universitet (Anita Mac) og TeamArbejdsliv (Karen Albertsen og Isabella Bergmann). Rapporten præsenterer resultaterne fra et udviklingsprojekt finansieret af Helsefonden og gennemført mellem 2023 og 2024. Vi søger i rapporten at samle og præsentere viden og erfaringer fra en række fagprofessionelle og interessenter, herunder Interesseorganisationer for patientgrupper, behandlings- og udredningsinstitutioner, støttetilbud, beskæftigelsesforvaltning, samt en politisk organisation. Vi skylder alle deltagere en stor tak for at bruge tid på at deltage i interview eller workshop eller begge dele, og for at bidrage med deres værdifulde viden.

Vi håber at resultaterne afspejler de mange gode bidrag og input, vi har fået, og at rapporten derigennem kan bidrage til øget opmærksomhed på et område, som i den grad kunne have glæde af en bedre og mere koordineret udnyttelse af de eksisterende ressourcer.

1 RESUME

En voksende gruppe af unge oplever mentale helbredsproblemer, og det er velbelyst både fra forskning og rapporter fra praksis, at udsatte og sårbare unge og deres pårørende ofte oplever vanskeligheder i forhold til at opnå relevant støtte i det fagprofessionelle system. Fra et brugerperspektiv er det en kilde til, at i forvejen vanskelige vilkår bliver endnu mere vanskelige. Fra de fagprofessionelles perspektiv medfører det yderligere pressede arbejds-vilkår og oplevelse af utilstrækkelighed. Mange forebyggende indsatser og tiltag vidner om, at der også er opmærksomhed på vanskelighederne, men at der ikke findes nogen hurtige og enkle løsninger på problemerne. I rapporten præsenteres resultater fra et udviklingspro- jekt som havde til formål at skabe viden om, hvordan organisatoriske strukturer kan under- støtte eller modarbejde udvikling af den relationelle koordinering imellem fagprofessionelle aktører involveret i støtte af sårbare unge. Rapporten bidrager med indsigt i, hvad der i den fagprofessionelle praksis hæmmer og fremmer en god indsats for de unge.

De samlede resultater fra analyser af interview og workshops præciserer centrale opmærk- somhedspunkter:

1) Det tværfaglige samarbejde er ofte i praksis udfordret af manglende fælles viden og ret- ning for indsatsen i kombination med sjælden, forsinket eller mangelfuld kommunikation. Dette har bl.a. at gøre med, at kompetencerne til facilitering af tværfagligt samarbejde ofte mangelfulde blandt aktørerne. Ofte tages det for givet at deltagerne uden videre kompe- tence kan facilitere sådanne samarbejdsprocesser.

2) Det er vigtigt at fagprofessionelle har kendskab til det typiske ved de unges problemstil- linger og hvilke betingelser, muligheder og begrænsninger dette indebærer, og dermed hvilke behov for støtte den unge har. Herunder viden om hvilke diagnoser der er perma- nente, og hvilke der er midlertidige/mulige at behandle. "Pakkeforløb" kan være med til at sikre, at den specialiserede viden fastholdes og inddrages.

3) Samtidig er der behov for, at sensitiviteten overfor den specifikke unges behov og poten- tialer fastholdes. Det sker i dag f.eks. med IPS (individuelt planlagt job med støtte). "Den håndholdte indsats" omtales som den mest brugbare og effektive og i det lange løb også omkostningseffektiv,

4) Personaleudskiftning, ventetider og overgange mellem forskellige myndighedsområder vanskeliggør opbygningen af de personlige relationer, mindsker kontinuiteten og svækker mulighederne for den relationelle koordinering.

5) Særligt tilrettelagte uddannelser, praktikker og beskæftigelser, understøttet af mentorer er af stor værdi.

6) Udvikling af et fælles sprog om følelser kan både bidrage til en normalisering af at have det svært og til at opbygge fælles redskaber til at håndtere det. Det kan også medvirke til en styrkelse af relationerne mellem de unge indbyrdes og mellem den unge og de voksne fagpersoner eller forældre.

7) Lovgivningens opsplitning i særskilte domæner modarbejder sammenhæng og koordine- ring. Hvert lovkompleks er omfattende, og der er en tendens til silotænkning, der vanskelig- gør fælles retning og mål.

Resultaterne illustrerer, at jo mere de fagprofessionelle opbygger tillid, fælles retning og deler viden om den enkelte unge, desto bedre og mere holdbare indsatser opnås for de

sårbare unge. Hertil kræves kompetencer til faktisk at mestre tværfagligt samarbejde og vil-
lighed til fleksibelt at finde løsninger med udgangspunkt i et godt kendskab til den unges si-
tuation og muligheder.

2 PROJEKTETS VIDENSGENERERING OG RESULTATER

Projektets resultater belyser, hvordan de strukturelle rammer omkring samarbejdet påvirker den relationelle koordinering af støtten til de unge (fx betydningen af informations- og kommunikationssystemer, økonomiske incitamentsstrukturer, tværfaglig mødepraksis og praksis for involvering af borgerne). Den viden kan bidrage til at forbedre den relationelle koordinering af indsatsen omkring de unge, dvs. understøtte at relationerne mellem de involverede aktører præges af fælles mål ift. den unge, deling af relevant faglig viden og gensidig respekt for de forskellige parter roller, og støttes af kommunikation som er forståelig, rettidig og rettet mod problemløsning.

En stigende gruppe af unge modtager en diagnose, som kræver støtte at håndtere, og mange unge og deres pårørende står med en oplevelse af, at de ofte ikke får den støtte, de har brug for på de tidspunkter, hvor der er behov for den. Samtidig stiger presset på organisationer og fagprofessionelle for at levere fagligt og økonomisk bæredygtig støtte. Igennem de senere år har der også været gennemført en del indsatser og tiltag med fokus på at skabe en mere helhedsorienteret og tværgående indsats ift. børn og unge med særlige behov. Men problemerne er dog langt fra løst igennem disse indsatser. Projektet har undersøgt nogle af de bagvedliggende årsager til, at det tilsyneladende er svært at skabe en tilstrækkelig grad af koordinering af indsatserne omkring de unge. Der er ofte mange involverede fagpersoner og myndighedspersoner involveret i indsatser omkring sårbare unge, og ofte kommer de fra forskellige organisationer og arbejdspladser. Det kræver derfor en høj grad af koordinering imellem de involverede. Projektet peger på, hvordan organisatoriske rammer (eller mangel på rammer) omkring indsatsen kan påvirke samarbejdet omkring støtten til de unge (fx betydningen af informations- og journaliseringssystemer, økonomiske incitamenter, måden man holder møder på og involverer de unge og deres pårørende på). Hvad skal der til, for at de (ofte mange) involverede fagpersoner og myndigheder kan få fælles mål for indsatsen om den unge, kan dele relevant faglig viden med hinanden og have gensidig respekt for hinandens forskellige roller? Hvad skal der til, for at kommunikationen imellem de involverede bliver forståelig, rettidig og rettet mod problemløsning?

2.1 Projektets metode, data og analyser

Med afsæt i projektets formål og blik for relationel koordinering (se nedenfor), samt med viden om sårbare unges behov har vi gennemført 8 interview med nøglepersoner fra en vifte af relevante aktører, der repræsenterer: Interesseorganisationer for patientgrupper, afklaringstilbud, psykiatri, behandlings- og udredningsinstitution, beskæftigelsesforvaltning, frivillig forening med støtte til sårbare unge samt politisk organisation. Informanterne er udvalgt efter relevans- og breddekriterier, sådan at det er informanter, der har direkte kontakt med de unge og er vant til at skulle koordinere mellem flere aktører. Den politiske aktør repræsenterer viden og erfaring om hvordan lovkompleksiteten inden for det social- og beskæftigelsesmæssige felt påvirker praksisfeltets handlerum.

På baggrund af interviewdata foretog vi den første analyse, med henblik på at indkredse a) de vigtigste hindringer for støtte til sårbare unge og b) praksistiltag, der vurderes som velfungerende ift. at koordinere støtte til sårbare unge.

Resultaterne fra denne analyse blev præsenteret, drøftet, valideret og videreudviklet på en workshop for aktører inden for feltet. Deltagerne var dels nogle af interviewpersonerne, dels andre aktører fra samme typer af institutioner og organisationer som nævnt ovenfor. Deltagerne på workshopen var henholdsvis; en repræsentant fra Børne- og ungdomspsykiatrisk center, en repræsentant fra andetsteds i psykiatrien, en repræsentant fra et privat behandlingstilbud for forældre og deres børn, en repræsentant fra en interesseorganisation for en patientgruppe, en repræsentant fra en døgninstitution for sårbare unge, samt en repræsentant fra en privat socialfaglig virksomhed. Formålet med denne workshop var dels at validere vores analytiske resultater og dels at uddybe og berige disse. Resultaterne fra såvel interviewrunden som workshop medgår til besvarelse af rapportens kernespørgsmål: Hvad modarbejder henholdsvis understøtter fagprofessionelles og andre aktørers rigtige og rettidige indsats for sårbare unge? ". Se bilag A for præsentation af temaer præsenteret på workshop.

2.2 Projektets teoretiske vinkel

Projektet tog udgangspunkt i begrebet om relationel koordinering, idet netop koordinering mellem de mange involverede fagprofessionelle er afgørende for, at praksis er velfungerende. Teorien er udviklet af Jody Hoffer Gittel på baggrund af studier i luftfartsindustrien og sundhedssektoren (2003, 2012). Relationel koordinering er siden blevet anvendt og undersøgt i en lang række forskellige kontekster, og studier har fundet positive effekter på kvalitet, produktivitet og trivsel blandt medarbejderne (for et review se Bolton et al 2021). I en dansk sammenhæng bl.a. indenfor ældreplejen (Albertsen et al. 2014), i relation til sammenhængende beskæftigelsesindsats for mennesker med mentale helbredsproblemer (Poulsen et al. 2019), indenfor almen lægepraksis (Lundstrøm et al. 2014) og indenfor hospitalsverdenen (Tørring et al 2019; Edwards et al. 2014).

Teorien beskriver, hvad der skal til for at samarbejde om komplekse og gensidigt afhængige arbejdsprocesser kommer til at fungere på tværs af fagligheder og under tidspres. Teorien peger på syv væsentlige kvaliteter ved samarbejdet: relationer båret af fælles mål, delt viden og gensidig respekt og understøttet gennem hyppig, rettidig, forståelig og problemløsende kommunikation og beskriver, hvad der skal til, for at der kan opstå en positive udviklingsspiral i relationer og kommunikation mellem de fagprofessionelle aktører, så disse kan blive stærkere over tid, anvendt, fastholdt og vedligeholdt (se figur).



Figur 1: Figuren illustrerer hhv. en negativ (t.v.) og en positiv (t.h.) udviklingsspiral mellem kvaliteten af relationer og kommunikation (Gittell, 2012).

Teorien peger desuden på, hvad det er for organisatoriske rammer og ledelsestiltag, der på forskellige niveauer i en organisation kan styrke relationel koordinering imellem samarbejdende faggrupper. Det er forhold, som omfatter: fælles informations- og journaliseringssystemer, styringssystemer (herunder incitamentsstrukturer), som understøtter samarbejde, uddannelse og kvalifikationer, styrkelse af tværfaglige teammøder, relationel ledelse, proaktiv konfliktløsning, fleksible job-grænser, brobyggere og relationer til eksterne aktører (Bolton et al 2021, Albertsen et al., 2012). Relationel ledelse handler om lederne relationer til andre i organisationen – og om hvordan lederne bidrager til at støtte relationerne imellem andre i – og udenfor – organisationen (Gittell, 2016).

Det er ikke nogen selvfølge, at der er kompetencer i organisationen til at gennemføre tværfagligt og tvær-organisatorisk samarbejde. En dansk undersøgelse har for nylig fundet, at et træningsprogram for ledere, med fokus på tvær-organisatorisk ledelse, fælles retning og engagement på tværs af organisationer, havde positiv effekt på vurderingen af den relationelle koordinering blandt ledere og mellemledere (Grøn et al. 2024).

En anden dansk undersøgelse har peget på at uklare magtbalancer imellem sundhedsprofessionelle og jobkonsulenter udgjorde barrierer for udviklingen af en kultur med fælles normer og retning, men at det kunne bedres igennem etableringen af mindre tværfaglige grupper og gradvis udvikling af den gensidige respekt for parternes forskellige bidrag til opgaveløsningen, men at det også krævede forandringer i tankesættet, særligt blandt de sundhedsprofessionelle (Poulsen et al. 2019).

I forlængelse af begrebet om relationel koordinering, er begrebet 'relationelt samarbejde' blevet foreslået som et begreb til at beskrive den relationelle koordinering, som også omfatter kunder eller klienter, altså det samarbejde, der finder sted, når klienterne (og evt. pårørende) inddrages i en samskabelsesproces, med henblik på at opnå de ønskede resultater (Gittell, 2016).

Teorien peger på, hvad der skal til, for at der kan opstå en positive udviklingsspiral i relationer og kommunikation mellem de fagprofessionelle aktører, så disse kan blive stærkere over tid, anvendt, fastholdt og vedligeholdt. Resten af denne artikel handler om, hvordan man i praksis kan styrke indsats og koordinering, sådan at relations- opbygningen produktivt kan bidrage til den fælles opgaveløsning.

3 PROJEKTETS ANALYTISKE RESULTATER – FORHOLD DER HÆMMER ELLER UNDERSTØTTER DEN RELATIONELLE KOORDINERING I INDSATSER FOR SÅRBARE UNGE.

I det følgende præsenteres resultater fra projektets empiriske data, tematiseret i områder, der praksisnært belyser forhold, der påvirker de fagprofessionelles muligheder for at yde den relevante indsats for sårbare unge. Der lægges vægt på også at fremdrage konstruktive praksisser som deltagerne har udviklet i deres fagprofessionelle virke.

3.1 Det tværfaglige samarbejde

Der er konsensus blandt projektets informanter om at det tværfaglige samarbejde, med høj grad af videndeling og koordinering af indsatser, har afgørende betydning for kvaliteten af støtten til sårbare unge. Det anses for at være nødvendigt og produktivt og som plusord, der er værd at stræbe efter. Der er også konsensus om at mangelfuldt samarbejde fører til dårligere resultater og forløb, til skade for de unge og til utilfredsstillende arbejde for de fagprofessionelle. Ikke desto mindre er netop det tværfaglige samarbejde og ikke mindst koordinering mellem de forskellige aktører, et kerneproblem i de fagprofessionelles indsatser for at støtte de sårbare unge. Manglende fælles viden og retning i kombination med sjældnen, forsinket eller mangelfuld kommunikation tegner ofte et genkendeligt billede af den negative udviklingsspiral som beskrivende for samarbejdets kvalitet, jf. figur 1. Der peges især på to forhold, der påvirker det tværfaglige samarbejde, nemlig det opsplittede lovkompleks og de vanskelige vilkår for koordineringen af indsatsen.

3.2 Lovgivningens opsplitning i særskilte domæner

De vanskeligheder, der er forbundet med det tværfaglige, koordinerede samarbejde, har flere årsager og er knyttet til såvel organisatoriske forhold som til tid, viden og adgang til andre ressourcer. På et overordnet niveau er opdelingen af lovgivning i særområder, en hæmmende faktor for koordineringen. Hvert lovkompleks er omfattende og der er en tendens til silotænkning, begrundet i, at hvert område i sig selv er så omfattende at det er vanskeligt samtidigt at få tid og overblik over koordinering med andre områder. Det medfører en uhensigtsmæssig organisering af det sociale arbejde:

Hvordan kan vi gøre det meget mere enkelt og koordineret? Tænke mere sammen? Mentorer og kontaktpersoner står i flere lovgivninger. Det er noget makværk, det duer ikke. Der skal kigges på mere sammenhæng og koordinering i lovgivningen.

(Politisk organisation)

Selv om lovgivningens opdeling i adskilte domæner er et vilkår for de fagprofessionelle, er det et vigtigt opmærksomhedspunkt. Den opdelte lovgivning har bl.a. konsekvenser for mulighederne for at danne fælles mål med indsatsen og for udviklingen af fælles sprog og delt viden imellem de fagprofessionelle. De forskellige lovkomplekser har ofte hver sin logik, hver sine begreber og fagligheder, og hver sine rammer, som indsatserne skal passe sig ind i. Dette bidrager til at vanskeliggøre fælles retning og mål. Fx er lovgivningerne om beskæftigelse, uddannelse og behandlingsindsatser ikke udviklet til et sammenhængende hele, og vil ofte i praksis kunne komme til at modarbejde hinanden. Dette er et vilkår for den fagprofessionelle indsats og kræver særlig opmærksomhed, for at skabe sammenhæng og samarbejde på tværs af lovgivningens domæner.

3.3 Hvad vil det sige at samarbejde tværfaglig?

Et vigtigt forhold er imidlertid, hvorvidt de fagprofessionelle har en forståelse for, hvad tværfagligt samarbejde egentlig kræver af deltagerne. Flere nævner, at tværfaglige møder ofte mangler struktur og et klart formål og at deltagerne mere taler ud fra egne forståelser, end ud fra at opnå enighed om en fælles retning for indsatsen. Flere informanter fremhæver, at det at få samlet de rette parter om bordet, er vigtigt. Og at det, at have et fælles mål på trods af, at forskellige fagpersoner måske har multiple agendaer med en sag, også er afgørende. I praksis er det ofte meget vanskeligt at skabe fælles forståelse for den unges behov og fælles retning for indsatserne.

Fagprofessionelle anskuer den unge ud fra vidt forskellige vinkler, afhængig af deres faglige baggrund og ansættelsesmæssige position: Jobcentrets sagsbehandler, der ser den unge som en ledig, der skal i beskæftigelse/uddannelse. Psykiatrien, der ser den unge som psykisk syg, der har behov for behandling eller for at lære at håndtere en diagnose. Pædagogen på bostedet, der ser den unge med behov for støtte til at finde motivation og retning. Den frivillige i relevante foreninger, der ser den unge som menneske, der har brug for en håndsrækning. Denne polyfoni er på den ene side nødvendig for at kunne identificere den unges situation og behov, på den anden side kan den være hindrende for at man når frem til at identificere en fælles retning for indsatserne.

Set i relation til teorien om relationel koordinering, fordrer den fælles retning og mål her, at aktørerne anerkender, at alle disse perspektiver er relevante og vigtige for at den unge kan få den bedst mulige støtte. Dette fordrer samtidig en høj grad af gensidig respekt imellem aktørerne indbyrdes.

Opgaven for det tværfaglige samarbejde bliver netop at finde en måde, hvorpå de forskellige delmål kan justeres og tilpasses til hinanden, så de ikke fremstår som indbyrdes konkurrerende mål, men som en sammenhængende plan for den unge. Det er langt fra nogen let opgave, og kræver viden om og fokus på, hvad et godt tværfagligt møde vil sige, og hvordan det etableres og afvikles.

Et eksempel er fra et kommunalt afklaringstilbud for unge, der har udviklet egen praksisnær metode til at styrke netværkssamarbejdet mellem de involverede aktører:

Det er blevet en del af praksis at vi holder netværksmøder, det er en måde at udvikle fagligheden på. Det højner vores faglighed, og det er sådan jeg mener vi skal tænke som medarbejdere. Vi har et samtaleskema i huset her. Det er et kollegialt udviklet netværks- samtaleskema, med overvejelser over, hvad der skal til, for at det bliver et godt netværksmøde, hvordan bliver det en god oplevelse for den unge?

(Afklaringstilbud)

Et andet eksempel er fra et specialiseret udrednings- og behandlingstilbud, som har opmærksomhed på betydningen af at søge efter det, man er enige om og kan gøre fælles:

Der er altid rigtig mange perspektiver på enhver sag. Men det jeg leder efter, er hvor vi kan finde noget, vi kan være enige om, og så starte der. Forsøge at lede det vi kan være fælles om. Kan vi blive enige om de her ting?

(Specialiseret udrednings- og behandlingstilbud)

Deltagerne er opmærksomme på, at kompetence til tværfagligt samarbejde ofte er mangelfulde og at styrkelse af tværfaglige samarbejdsmetoder kan forbedre den vigtige koordinering og videndeling. Der skal langt mere til end blot at ”mødes ved samme bord”. Klarhed over de tværfaglige møders formål og facilitering af, at møderne søger at udfolde problemstillingerne og finde frem til enighed om en fælles retning, viser sig generelt at højne møders kvalitet (Albertsen m. fl 2022).

Der er også brug for mere tydelige roller i det tværfaglige samarbejde – hvem har ansvar for hvad? – og klarhed over, hvad der skal komme ud af samarbejdet. Møderne fungerer som nogle af de vigtigste arenaer for kommunikation imellem aktørerne og kan, hvis de fungerer godt, netop bidrage til større gensidig respekt og klarhed om fælles mål og retning. Det kræver dog, at de afholdes på måder, hvor deltagerne får mulighed for at udfolde deres perspektiver, lytter til hinanden, og arbejder på at finde frem til et fælles grundlag af viden for at kunne gode træffe beslutninger. Det vil sige at indholdsstyringen og fælles sigte på den unges behov og muligheder, er af stor betydning for kvaliteten af tværfaglige møder.

Men det faktum, at der er aktører fra flere fagområder involveret i de unges forløb, gør det logistisk besværligt at afholde rettidige møder. Desto flere deltagere om bordet, desto vanskeligere at finde et tidspunkt, hvor alle kan deltage, og desto længere ude i fremtiden kan mødet blive placeret. Derfor er det vigtigt at én ansvarlig fagperson sørger for at muliggøre tværfaglige møder ved tidligt i forløbet at være opmærksom på nødvendigheden heraf. Desuden, at der tages nøje stilling til, hvilke fagpersoner der er relevante i forhold mødets formål og om virtuelle møder kan lette de logistiske vanskeligheder.

3.4 Betydningen af viden om de unges særlige vilkår

Udsagnet ”Du er ikke din diagnose eller din bogstavkombination” er genkendeligt for informanterne. Baggrunden for udsagnet er ofte et ønske om at se den unge som et helt menneske og sætte fokus på, hvad den unge faktisk kan og på, hvilke former for støtte der er behov for. Det vil sige et perspektiv, der ser bort fra de specifikke diagnosebegrundede problemstillinger den sårbare unge bærer på. Netop viden om specifikke diagnoser efterspørges imidlertid af informanterne. Herunder viden om hvilke diagnoser der er permanente og hvilke der er midlertidige/mulige at behandle. Det er vigtigt at fagprofessionelle har kendskab til det typiske ved de unges problemstillinger og hvilke betingelser, muligheder og begrænsninger dette indebærer og dermed hvilke behov for støtte den unge har. Der er nogle typiske vanskeligheder knyttet til de specifikke diagnoser/problemstillinger og indsatserne bør naturligvis tage udgangspunkt i disse. En informant, der repræsenterer en ungdomsafdeling af en interesseorganisation, oplever det særdeles negativt, når permanente diagnoser negligeres i udsagnet: ”Du er ikke din diagnose”. Desværre er denne viden om diagnoserne konsekvenser ofte meget overfladisk til stede og den enkelte fagprofessionelle kan have svært ved at få tid til at navigere sig frem til den relevante viden. Fra en patientforening efterlyses mere standardiserede indsatser, i princippet de samme principper som med støtte til mennesker med ordblindhed:

[...] så er der et apparat der bliver sat i gang og viden om den nødvendige indsats er mere eller mindre på plads.

(Patientforening)

Der bliver fremhævet ”pakkeløsninger” for unge med samme diagnoser eller vanskeligheder med fællestræk, som et virkemiddel, der kunne tages i brug. ”Pakkeløsninger”, baseret på den omfattende, eksisterende viden om, hvad børn/unge med en specifik diagnose kan have behov for i forskellige perioder af livet. Forslaget om ”pakkeforløb” er udtryk for et behov for, at den kendte viden om typiske behov for specifikke diagnoser/problemer er nemt tilgængelig og omsat til klare retningslinjer for indsatser.

Denne problemstilling peger på den dimension af relationel koordinering, der handler om delt viden og fælles sprog. For at det tværfaglige samarbejde skal fungere, kræver det et vist niveau af delt viden deltagerne imellem. Både hvad angår den enkelte, specifikke unge og hvad angår den forskningsbaserede viden om diagnoser og generelle behov, er der brug for et vist niveau af delt viden og fælles sprog, for at det tværfaglige samarbejde kan fungere. Ikke sådan at forstå, at alle skal vide det samme eller have lige stor indsigt i behandlingsmetoder etc. Men der er brug for et niveau af fælles viden, der muliggør at den eksisterende viden på det specifikke område er kendt og forstået og bliver bragt i spil i samarbejdet. Her kan ”pakkeforløb” være med til at sikre, at denne mere specialiserede viden, fastholdes og inddrages. Samtidig er der behov for at sensitiviteten overfor den specifikke unges behov og potentialer fastholdes.

3.5 Fokus på den unges behov og muligheder

Indsatser kræver både faglig indsigt og samarbejde, men altafgørende er de bevilligende myndigheders accept og bevillinger. Det er især jobcentrenes myndighedsrolle, der omtales af informanterne. Det er ofte de kommunale jobcentre, der har ansvar for de unges (over 18 år) bevillinger til indsatser. For unge under 18 år er det social/handicap/familieforvaltninger ligesom nogle problemstillinger for unge over 18 år varetages af disse forvaltninger. Det er imidlertid Jobcentrene, der mest hyppigt omtales af deltagerne som vigtige samarbejdspartnere, fordi de ofte har den endelige kompetence til at bevilge eller til at afslå indsatser. Der opstår meget ofte skuffelser og frustrationer, når de unge og fagprofessionelle ofte erfarer jobcentrenes manglende velvillighed til at imødekomme andre fagprofessionelles indstillinger om indsatser og til at samarbejde om mere og andet, end at den unge kommer hurtigst muligt i job eller i uddannelse. På den anden side er deltagerne også opmærksomme på jobcentrenes sagsbehandlere bundet af budgetmæssige begrænsninger og ofte også af sparsom tid til den enkelte borger. De unge kan således opleve, at deres behandlende, fagprofessionelle anbefaler en indsats, som afvises af jobcentrene. En opfattelse af jobcentrenes arbejdsvilkår formuleres således:

Socialrådgiveres beslutningskompetence er heller ikke særlig bred. Det skal igennem ledelse og økonomi – som begge ikke har fokus på den unges behov med på ”hvad er billigst” og ”hvad kan vi undgå at skulle betale for.

(Interesseorganisation)

Begrundelserne for afslag eller minimumsbevillinger kan opleves som ”pseudobegrundelser”, der dækker over, at kommunen ikke har budget til indsatsen. Jvf. servicelovens retskrav på indsatser, kan kommunen ikke afslå med henvisning til ”budgetmæssige begrænsninger”. Informanterne vurderer dog, at det ikke ville ændre noget, hvis jobcentre skulle begrunde fagligt hvorfor de afviger fra andre fagprofessionelles anbefalinger. Informanterne vurderer, at dette blot vil føre til mere sagsbehandlingstid og flere

”pseudobegrundelser”. Ydermere opfattes jobcentre som præget af manglende tid til at undersøge den unges situation og behov og af, at der meget ofte er diskostor udskiftning blandt sagsbehandlerne. Det er vanskelige vilkår for at opbygge et tillidsfuldt samarbejde mellem den unge, andre fagprofessionelle og jobcentrets sagsbehandlere.

Det gode samarbejde fremhæves af deltagerne, som det, der beror på det tætte samarbejde om og med den unge. Det kan f.eks. være den såkaldte IPS-ordning (individuelt planlagt job med støtte), nærmere beskrevet i f.eks. Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering 29.5. 2024 hvor jobcentres sagsbehandler har kontoret flyttet ud på f.eks. et behandlingssted nogle faste ugedage, følger med i behandlingsstedets indsatser og kender de unge og de andre fagprofessionelle. Samarbejdet om passende og rettidig indsats for den unge glider meget nemmere og med bedre kvalitet. Den bureaukratiske mur, der kan opleves som en stor hindring for gode indsatser, bliver brudt ned.

Det kan på en vis måde undre, for budgetterne ændrer sig ikke af den grund, heller ikke lovgivningens krav om bl.a. uddannelses- og beskæftigelsesplaner for alle unge. Men det bliver udtrykt med ordsproget: ”Hvor der er vilje, er der vej” og nuanceret af deltagerne; nogle informanter udtaler, at det kan være forskelligt fra kommune til kommune og fra sagsbehandler til sagsbehandler, hvor rigtigt man tolker lovgivningen det pågældende sted. Lovgivningen er temmelig fleksibel og kan ofte både fortolkes sådan, at der kan gives afslag henholdsvis, gives tilsagn. Der kan f.eks. tildeles hjemmevejledning, mentorstøtte og behandlingstilbud efter lovgivningen, men der kan også gives afslag. Denne erfaring udtrykkes her:

(...) for der er fleksibilitet, det er i høj grad op til sagsbehandler og dennes ledelse at forvalte regelværket – nogle forvalter det rigtigt, andre fleksibelt.

(Beskæftigelsesforvaltning)

Afgørelser afhænger af den socialfaglige vurdering, men når denne er bundet op på konkret kendskab til de unge og i positivt samarbejde med andre fagprofessionelle, er der erfaringsmæssigt mere fleksibelt at samarbejde om passende tilbud til den unge. Samme konklusion drages af en frivillig forening, der har til formål at yde de unge konkret støtte til deres livsproblemer. Her er erfaringen, at når jobcentrets sagsbehandlere kommer tættere på de unge og andre fagprofessionelle, udtrykker disse både stor faglig tilfredshed og høj grad af løsningsorientering baseret på fælles forståelse for den unge og den ønskede retning for indsatser. Kvaliteten af samarbejdet og indsatsen løftes, når der er gensidig respekt mellem de fagprofessionelle, nogen grad af stabilitet i relationerne og et godt fælles kendskab til den unges behov. Den fysiske nærhed og personlige kontakt over tid imellem de fagprofessionelle bidrager til at øge den relationelle koordinering.

3.6 Kontaktpersoner og ventetider

Organiseringen omkring de unge er præget af, at mange kontaktpersoner er involveret i forskellige aspekter af de unges liv. Omfanget af kontaktpersoner kan medføre, at ingen af disse har det overordnede ansvar for de unges forløb, med risiko for, at de unges forløbs fragmenteres og falder mellem for mange stole.

Vi var til et seminar i en kommune og så tegnede de på en planche 30-40-50 forskellige kontaktpersonsfolk. SKP'er (støtte- kontaktpersoner) mentorer, særligt

fremskudte, hjemmevejledere. Det var helt absurd så mange der egentlig var. Og ingen har overblik over de andres kontakt og indsats.

(Psykiatrisk behandlingstilbud).

Det er en gennemgående erfaring, at den unge selv må bære ansvaret for, at de mange instanser har kendskab til de mange aftaler og planer om den unge. Det er uoverskueligt for såvel den unge som for de involverede fagprofessionelle. Det er indlysende, at det skaber vanskeligheder for indsatsernes kvalitet, hvis de involverede fagpersoner ikke har kendskab til det fulde billede af delindsatser og aftaler omkring den enkelte unge. Det giver koordineringsvanskeligheder i hverdagen og i høj grad også ved overgange. Eksempler på overgange er overgange mellem "barn og voksen" -lovgivningen og overgange mellem behandlingssteder/job/ beskæftigelse. Overlevering af viden og aftaler mellem fagprofessionelle er et nøglepunkt i koordineringen, hvad enten det er skriftligt (journaler) eller mundtligt.

Der opstår ofte ventetider, når et tilbud stopper og et andet endnu ikke er planlagt og igangsat. Og når den unge når myndighedsalderen, og anden lovgivning træder i kraft. F.eks. er det et retskrav efter Serviceloven § 19a (Socialstyrelsen 2021), at der igangsættes en plan for den unges videre forløb, når den unge fylder 16 år, sådan at der er en klar plan ved overgangen til voksenområdet. Det bliver ofte ikke gjort, og dermed opstår der en lang ventetid i den unges forløb. Ventetid, hvor tilbagefald og forværringer er en risiko. Koordinering og vidensudveksling mellem de mange fagprofessionelle anses af alle deltagere som afgørende nødvendig – som beskrevet oven for ift. det tværfaglige samarbejde – men også i forhold til at overlevere viden fra A til B og sikre kontinuitet. Relevante spørgsmål til afklaring er f.eks.: Ved uddannelsesstedet hvad den unges problematik er? Gør arbejdsstedet? Er behandlingssted A informeret om hvad der er aftalt i behandlingssted B? Fra et behandlingssted fortælles det, at unge med dobbeltdiagnoser (f.eks. misbrug og angst) ofte oplever uhensigtsmæssige ventetider, fordi de enkelte tilbud ikke er gearret til at håndtere dobbeltdiagnoser. Ventetider, der beror på at misbrug behandles i forhold til socialområdet og psykisk sygdom i forhold til sundhedsområdet, så hvor skal indsatsen foregå?

Deltagerne anbefaler én koordinerende kontaktperson, der har til opgave at sikre at viden overleveres på en relevant måde. Samtidig anses dette også for problematisk, da der ofte er stor personudskiftning blandt fagprofessionelle. Men så vidt muligt anbefales én koordinerende kontaktperson til den unge. Det vil gøre samarbejdet nemmere, skabe kontinuitet og hindre unødige ventetid, når denne beror på forsinkelse i vidensoverleveringen.

Til at sikre den kontinuerlige indsats fremhæves det også, at et generelt princip kunne være, at man som fagprofessionel ikke "slipper sagen" før man har sikret sig at den instans og person, der overtager og iværksætter den videre indsats, er informeret og kender den unges situation og behov. Nogle typer forsinkelser ville kunne reduceres med et mere sikkert overleveringsprincip.

Mange forskellige kontaktpersoner, personaleudskiftning og overgange mellem forskellige myndighedsområder er med til at gøre opbygningen af de personlige relationer sværere, mindske kontinuiteten og svække mulighederne for den relationelle koordinering. Og løsningerne ligger ikke lige for. Et af de private behandlingstilbud, for unge, som deltog i workshoppen, praktiserede en meget udvidet kontaktpersonordning med 1-2 faste kontaktpersoner, som den unge kunne kontakte døgnet rundt, og som kunne ledsage den unge til

vanskelige møder eller aktiviteter. En sådan ordning ville næppe være mulig i offentligt regi, men måske alligevel en overvejelse værd, om man for de unge, der har behov for omfattende støtte, kunne nærme sig en ordning med færre, men tættere tilknyttede kontaktpersoner.

3.7 Uddannelse, praktikker og beskæftigelse

Det har stor vigtighed for den unges succes med at gennemføre uddannelse eller praktik/beskæftigelse, at uddannelserne og arbejdspladserne har kendskab til den unges særlige støttebehov. Den unge har måske været i gang med længere udredninger, afklaringer og behandlinger forudgående og har fortsat behov for særlige vilkår og støtte på arbejdspladser og i uddannelser.

Nogle informanter mener, at der med hensyn til uddannelser er "lang vej igen" i forhold til at realisere den rette og rettidige støtte til sårbare unge. Men der er flere initiativer, der søger at skabe sammenhæng, fx i forhold til FGU'erne (Faglig Grund Uddannelse) og visse erhvervsuddannelser, ligesom der på nogle skoler oprettes særlige gymnasiale linjer til unge, med autismediagnoser. Det vurderes af deltagerne positivt, fordi der er specifik opmærksomhed på at indrette disse uddannelser efter sårbare unges behov.

Der er fx oprettet programmet "Klar til start", som kommunerne kan visitere til med henblik på at understøtte overgang fra uddannelse til arbejde for unge med forskellige typer af kognitive udfordringer eller psykisk sårbarhed (<https://klartilstart.dk/om-os/>), og der er virksomheder, som har specialiseret sig i at styrke beskæftigelsen for borgere med autistiske forstyrrelser (<https://dk.specialisterne.com/om-os>). Der findes også flere eksempler på arbejdspladser, som har satset på at skabe plads til medarbejdere med særlige udfordringer, fx Glad Teknik, som særligt har formålet at inkludere medarbejdere med autisme-spektrumforstyrrelser (<https://www.gladteknik.dk/om-gladteknik/>) og TV-glad, som igennem mange år har drevet et mediehus af mennesker med funktionsnedsættelser (<https://www.tv-glad.dk/om/>).

Generelt er behovet, at der er ansvarlige personer på uddannelsessteder og arbejdspladser, der har til opgave at støtte den unge i hverdagen. Det kræver specifikt kendskab til den konkrete unges muligheder og støttebehov, og viden om hvordan den unge bedst støttes. Nogle unge kan udmærket præstere fagligt, men i mindre grad socialt. Nogle unge kan fungere fint, når der er indlagt passende pauser. Nogle unge kan indgå i ordinære uddannelser og på arbejdspladser med ugentlige støttesamtaler, andre har behov for særligt tilrettelagt uddannelse og arbejdsliv.

Mange sårbare unge har flere nederlagserfaringer med sig, som kan opvejes af nye, positive erfaringer, med den rette støtte. Informanterne anbefaler mentorlignende ordninger. Disse bør være konkrete og tilgængelige i hverdagen og ikke blot som samtaler løsrevet fra dagligdagen. Det forudsætter en koordination mellem uddannelsen eller arbejdsstedet og den fagprofessionelle instans, der har et godt kendskab til den unge. En lignende tanke udtrykkes af en deltager fra en ungdomsafdeling af en patientforening, nemlig om at udvikle peers som mentorer, der personligt kender til den givne problematik:

Man kan professionalisere Peer-medarbejdere, altså tage mennesker med levede erfaringer, give dem faglige kompetencer, og ansætter dem på fx psykiatriske afdelinger – og bruger dem som en anden type faglighed, man kan gå til og spejle sig i. Det med at kunne snakke med nogen, der har været igennem det, der har prøvet det, der

er ude på den anden side, men kan relatere på en anden måde – positive rollemodeller man kan spejle sig i. Kan fungere for både arbejdspladser, kommuner, uddannelsessteder, kun fantasien sætter grænser.

(Ungdomsafdeling, patientforening)

Region Midtjylland har fra 2023 udviklet peer-uddannelser inden for psykiatrien, med denne bærende ide at unge, med egne erfaringer, kvalificeres til at kunne give andre unge reflekteret støtte i deres forløb. (<https://www.fagperson.psykiatrien.rm.dk/uddannelse/peer-medarbejder/>)

3.8 Et sprog for "det svære"

En medarbejder i et privat behandlingstilbud for forældre og børn udtaler følgende:

Mange af de børn, unge, forældre og lærere jeg taler med, siger de mangler det her sprog, f.eks. at tale om følelser. Nogle lærere siger, at de unge og forældre selvdiagnosticerer. Nu er alle pigerne angste, hvor jeg siger det er en grundfølelse, hvad med at snakke om følelser – normalisere det og få den viden om - hvad er der så i angst. [...] hvad med at få konkrete og universelle værktøjer til at hjælpe hinanden, være en ressource for hinanden, og selv have nogle værktøjer til at vide, hvad jeg kan stille op her. Og så have det sammen med den voksne, der er tæt på mig.

(Medarbejder, i privat behandlingstilbud for forældre og børn).

De unge vil ofte ikke have, at andre skal vide, at de har psykiske problemer eller anderledes. Flere af deltagerne på workshoppen kalder på et fælles sprog for følelser, det svære og diagnoser med mere. Når en unge bliver syg, vil den unge ofte blive fjernet fra sin kontekst og blive behandlet andetsteds såsom i Børne- og ungdomspsykiatrisk Center og så komme tilbage igen bagefter uden at konteksten har fået et sprog for at den unge, har det svært.

Et fælles sprog om følelser kan både være med til at bidrage til en normalisering af at have det svært og give et gensidigt fællesskab med fælles redskaber til at håndtere, når den unge har det svært. Dette kan også medvirke til en styrkelse af relationer mellem henholdsvis de unge imellem men også mellem den unge og voksne fagpersoner eller forældre. Deltagerne fremhæver det fælles sprog som forebyggende. Der fremkommer flere eksempler på forebyggende indsatser med fokus på det fælles sprog. Der nævnes et initiativ, hvor der undervises på FGU i et fælles sprog for livets små og store udfordringer:

Man får sig en rygsæk med af nogle gode strategier og værktøjer til at møde livets store og små udfordringer, men man får det i fællesskab. Således at dig, der sidder ved siden af dig, kender til de samme værktøjer, der giver os et fælles sprog til at snakke når ting er svære. Samtidig med at det styrker relationen fordi, at den voksne, der underviser eller er den jeg har kontakt med, også kender til det.

(Medarbejder, i privat behandlingstilbud for forældre og børn)

I samme øjemed fremhæves det, at oplæg for forældre i skoleregi omkring et fælles sprog også er gavnligt, idet de voksne klædes på til at hjælpe de unge. En medarbejder, i privat behandlingstilbud for forældre og børn fremhæver Friends Resilience programmet som et eksempel herpå. Denne forebyggende indsats er blandt andet blevet brugt til selvmordforebyggelse i New Zealand. Friends Resilience programmet er baseret på kognitiv adfærdsterapi til at forebygge og behandle angst og depression og er godkendt af World Health Organisation. Programmet fokuserer på at klæde fagpersoner eksempelvis lærere og forældre på til at varetage Friends programmet på deres egen arbejdsplads eller familie. Indsatsen hjælper børn og unge til at få nogle sociale og emotionelle strategier til at håndtere angst; herunder et fælles sprog om angst, som man forsøger at sikre, bliver brugt i hjemme, så de voksne i hjemmet bliver bedre i stand til at støtte den unges håndtering (<https://friendsresilience.org/>).

Flere deltagere betoned under workshoppen, at et fælles sprog omkring "det svære" vil kunne bidrage til en tidligere opsporing af at en ung har det svært og dermed kunne bidrage til forebyggelse. Programmet kan med sit fokus fælles sprog og vidensdeling mellem alle parter, inklusiv den unge selv, ses som et eksempel på understøttelse af det relationelle samarbejde.

Det er værd at overveje, om et lignende program i en dansk kontekst på f.eks. folkeskoler og ungdomsuddannelser ville være fordelagtigt.

3.9 Den håndholdte indsats

Flere af de ovenfor nævnte forhold, der hæmmer indsatserne for de sårbare unge, kan overkommes med "den håndholdte indsats". Samlet set er det en indsats, der tager udgangspunkt i den konkrete unges konkrete situation og behov og lader dette være afgørende og styrende for indsatserne til den unge. De unges behov er komplekse og lader sig dårligt håndtere med standardiserede krav, opdeltte indsatser og mange kontaktpersoner. I en frivillig organisation der støtter sårbare unge, har man gode erfaringer med at håndholde samarbejdet med og om de unge. Organisationen indbyder til netværksmøder med f.eks. den unge, jobcenter og behandlingssted og repræsentant for foreningen. Mødernes formål er at finde frem til tilbud, der støtter den unge. Organisationen har kontaktpersoner i jobcentre, der har indvilliget i at have en særlig rolle i samarbejdet. Organisationen følger den unge til dørs indtil der er fundet et tilbud. Ifølge organisationen udtrykker de medvirkende fagprofessionelle stor tilfredshed med samarbejdet. Der er et tværfagligt fokus og princippet: "Hvor der er vilje, er der vej" (se ovenfor) ser ud til at kunne leve i denne konstruktion. Det betyder ikke at disse unge modtager indsatser, der ikke er lovhjemmel til, men at man så fleksibelt som muligt strækker sig for at finde de rette løsninger. Det lyder simpelt og det er det egentlig også. Principperne i den positive udviklingsspiral (jvf figur 1) kommer i spil i samarbejdet.

Den unge er altid med og vi afdækker, hvad der fungerer hos den unge, hvad der bekymrer, og hvor der er undtagelser. Så laves der en konkret handleplan med de forskellige interessenter. Så den unge går ud af lokalet med en plan, som de selv har budt ind på og konkrete opgaver, og der sikres koordinering, det er aftalt hvem der har koordinering, og hvem der sikrer vi går i samme takt – og hvornår vi mødes igen.

(Frivilligt tilbud til støtte for sårbare unge).

Andre eksempler på lignende håndholdte tiltag, gives med tidligere nævnte IPS' ordning, når de ansvarlige for IPS (kaldet IPS'er) samarbejder med andre fagprofessionelle med kontakt til de unge. Det afgørende er at indsatserne er individuelt tilrettelagte med udgangspunkt i den unges behov.

Det personliggjorte er helt afgørende og det virker. Når det er personer, der vil den unges bedste, fornemmer den unge det, bliver tryk og får lyst til at gro.

(Frivilligt tilbud til støtte for sårbare unge)

I en kommunal ungeforvaltning, under jobcentret, har man valgt at prioritere at de sårbare unge opnår uddannelse. Begrundelsen er at ikke-uddannede får stadig sværere ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet. Man har etableret tæt samarbejde med lokale erhvervsskoler og virksomheder og ungeforvaltningen påtager sig rollen som koordinerende "hele vejen igennem til målet". Man tilrettelægger indsatser fleksibelt med udgangspunkt i den unges situation "her og nu". Hvis behovet er at hjælpe den unge til at komme ud ad døren, tildeles en mentor til det. Hvis behovet er social eller faglig støtte i uddannelsen, tildeles støtte til det. Det kan lade sig gøre at tilrettelægge indsatserne fleksibelt, fordi der er et klart sigte (nemlig uddannelse) og lovgivningen giver mulighed for at tilrettelægge støtten således.

Succes med de håndholdte indsatser er formentlig at udgangspunktet er den unges behov og at der tages ansvar for at den unge faktisk kommer i et forløb. Det vil sige, at man arbejder med et relevanskriterie: man undgår at lade regler og krav være determinerende på en rigid måde, f.eks. ved at indfri beskæftigelseskrav ved at kræve, at den unge skal gennem udsigtsløse praktikforløb. Man undgår urimelige ventetider og brud, ved at en dedikeret (person) tager ansvar for at bære den unges sag videre og sikre vidensoverlevering.

I relation til relationel koordinering taler man om 'boundary spannes' – eller brobyggere, som har fået tildelt eller selv påtaget sig opgaven med at bygge bro mellem de forskellige professioner/ funktionsgrupper/teams indbyrdes – eller som her mellem forskellige organisationer og borgeren. Denne funktion er ofte forsømt, og ofte afgørende vigtig for at få den relationelle koordinering i systemet som helhed til at fungere.

4 PROJEKTETS KONKLUSIONER

Samarbejdet mellem de fagprofessionelle er en meget vigtig nøgle til at skabe relevante indsatser for den unge og samtidig er fraværet af samarbejde årsag til at indsatser fejler. De sårbare unge har udfordringer, der kræver en tværfaglig indsats. Derfor passer de ikke ind i et forvaltningsopdelt myndighedssystem, der ikke arbejder tæt sammen. Samarbejdet mellem de fagprofessionelle medfører, at indsatsen kan baseres på en helhedsforståelse af den unges situation, når de involverede aktører formår at sætte en fælles retning i tillid til at indsatser følges op bilateralt og løbende videndeling sikres.

Det empiriske materiale fra undersøgelsen pegede på, at den vellykkede indsats tager udgangspunkt i at udvikle en fælles, tværfaglig forståelse for den unges situation, behov og muligheder. I praksis vil det sige at "sidde om samme bord" og konkret og specifikt tilrettelægge indsatser, der imødekommer den unge. Omvendt, at indsatser der ikke er baseret på en grundig fælles forståelse og ikke er koordineret, risikerer at fylde den unges liv med kontraproduktive krav, uvished, ventetider og brud. IPS' ordninger, færrest mulige kontaktpersoner og villighed til at lade den unges behov have forrang i indsatser, synes at være fremkommelige tiltag. Vi har kaldt dette for "den håndholdte indsats" og det dække over, at den unges situation er udgangspunkt og at de fagprofessionelle reflektivt samarbejder, følger op, og ikke "slipper" den unge før der er klarhed over hvad der er næste skridt og hvem der har det koordinerende ansvar.

Peer-ordninger, som synes at vinde indpas, er et konkret forslag til at lette opgaven med at inkludere de sårbare unge i uddannelse og beskæftigelse. Dette at være koblet til en ligesindet person, der på samme tid kender til sårbarhed på egen krop og som har kompetencer til at fungere som støtte, ses som en forholdsvis nem og nyttig metode til at hjælpe de sårbare unge på vej. Ligeledes, at der er nem tilgængelig viden for de fagprofessionelle om forskellige problematikker/diagnoser, sådan at man undgår at reducere nogle unges diagnoser til "bogstavkombinationer" og på den anden side også har mulighed for at finde frem til den relevante indsats. Begge forslag kan realiseres inden for eksisterende lovgivning og praksis.

Et gennemgående problem i den tværfaglige koordinering er, at regelbaserede indsatser er for rigide i forhold til de sårbare unge og hæmmer muligheden for individuelt tilpassede indsatser. Et andet gennemgående problem er de mange involveredes manglende mulighed for og praksis med koordinering. Systemerne omkring de sårbare unge synes at være for komplicerede og usammenhængende, til at "den håndholdt indsats" systematisk kan ske, uden at det kræver en ekstraordinær indsats (Jensen et. Al 2023). Udbredelsen af individuelt tilrettelagte indsatsmetoder synes ikke desto mindre at vinde tilslutning, f.eks. ved at placere jobcentersagsbehandlere (IPS'er) der hvor de unge modtager behandling og ved samarbejde faciliteret af interesseorganisationer og organisationer med det formål at støtte sårbare unge. Tilgangen synes at give bedre resultater og forløb for de unge og større faglig tilfredshed for de involverede aktører.

4.1 anbefalinger

Efter afslutningen af nærværende projekt, barslede Ekspertgruppen for fremtidens beskæftigelsesindsats imidlertid (Beskæftigelsesministeriet, 2024) med deres forslag til ny beskæftigelsesindsats. En central anbefaling er "individuelt tilrettelagt indsats for borgerne" (ibid. kap. 2). Det formuleres således: "Ekspertgruppen anbefaler markant færre særregler og centralt fastsatte krav til indsatsen. Det giver mere plads til en individuelt tilrettelagt indsats med indflydelse fra borgeren selv." (Ibid., s. 73)

Anbefalingen er principielt i tråd med denne rapports budskab, som dog samtidig understreger vigtigheden af tværfaglighed og koordinering af indsatser. Ekspertgruppens anbefalinger forholder sig ikke til koordinering og samarbejde med ikke-kommunale aktører og heller ikke konkret til indsatser for sårbare unge. Placeringen af myndighedsansvaret for sårbare unge i lovudspillet er uklart, men der er en erkendelse af, at borgere med andre problemer end ledighed ikke først og fremmest hører til under beskæftigelsesområdet.

Der er stor bevågenhed blandt fagprofessionelle om at:

- 1) Den unges behov og situation bør være i centrum for indsatser. Det vil sige, hvad der skal til for at hjælpe den unge til bedre trivsel og udvikling af egne ressourcer.
- 2) Denne forståelse bør baseres på tværfagligt samarbejde mellem de relevante fagpersoner, sådan at der etableres en helhedsforståelse for den unge.
- 3) Indsatser bør koordineres tæt i samarbejde mellem den unge og de fagprofessionelle. Simple spørgsmål, som i praksis kræver høj grad af samarbejdsevne og –vilje: Hvad har den unge brug for? Hvilke indsatser skal ydes for at imødekomme den unges behov? Hvem er ansvarlig for koordinering? Hvordan sikres kontinuitet mellem indsatser?

På baggrund af projektets teoretiske og empiriske analyser, har vi udarbejdet en kronik med fokus på værdighed, som blev bragt i Kristeligt Dagblad den 13.01.2025 (se bilag 1 for et resume).

REFERENCER

- Albertsen K, Jeppesen D, Hvenegaard H (2012). Samarbejde om kerneopgaven. I Sund Ledelse – 19 bud på god sygehusledelse. Danske Regioner og Dansk Selskab for ledelse i Sundhedsvæsenet.
- Albertsen K, Wiegmann IM. (2014). Hverdagsrehabilitering og relationel koordinering. Afsluttende rapport fra ReKoHveR-projektet. Arbejdsmiljøforskningsfonden.
- Albertsen, K, Mac, A, Toft, E, Limborg, H.J & Meldgaard, A (2023). Professionel kapital i folkeskolen. Frydenlund forlag,
- Alvesson, M & Spicer, A (2019): The Stupidity Paradox. Profile Books Ltd.
- American Academy of Pediatrics (2014). Patient- and Family-Centered Care Coordination: A Framework for Integrating Care for Children and Youth Across Multiple Systems. Pediatrics, Volume 133, Number 5, May 2014. doi:10.1542/peds.2014-0318 www.pediatrics.org/cgi/doi/10.1542/peds.2014-0318
- Beskæftigelsesministeriet: Anbefalinger til fremtidens beskæftigelsesindsats. Juni 2024
- Bolton, R., & Logan, C., & Gittell, J. (2021). Revisiting Relational Coordination: A Systematic Review. The Journal of Applied Behavioral Science. 57. 002188632199159. 10.1177/0021886321991597.
- Dalsgaard, S., McGrath, J., Østergaard, S., D., Wray, N., R., Pedersen, C., B., Mortensen, P., B., & Petersen, L. (2020). Association of Mental Disorder in Childhood and Adolescence With Subsequent Educational Achievement. JAMA psychiatry, 77(8), 797–805. <https://doi.org/10.1001/jamapsychiatry.2020.0217>
- Danskernes Sundhed. (Juni, 2024). Den Nationale Sundhedsprofil 2023. <https://www.danskernessundhed.dk/>
- Edwards, Kasper 2014: Fra begreb til bundlinje, hvordan øger vi den relationelle koordinering. Evalueringsrapport. Department of Management Engineering, Technical University of Denmark. DOI: 10.11581/DTU:00000001
- Friends of Resilience (2024, juni). <https://friendsresilience.org/>
- Gensby, U., Limborg, H.J., Dyreborg, J., Bengtsen, E. og Malmros, P.Å. (2019). Mobilisering af forskningsbaseret viden om arbejdsmiljø. Bedre sammenhæng mellem forskning og praksis. Roskilde Universitetsforlag.
- Gittell, JH (2003). The Southwest Airlines. Way McGrawHill
- Gittell, JH (2012). Effektivitet i sundhedsvæsenet - samarbejde, fleksibilitet og kvalitet. Gyldendal
- Gittell, JH (2016). Relationers betydning for høj effektivitet. Dansk Psykologisk Forlag
- Gylling Olsen, K., Gylling, M & Vaaben, N (2023). Med samvittigheden på arbejde. Acceleration, moralsk stress og bedre koordination i velfærdsprofessionelt arbejde. Københavns Professionshøjskole.

- Heide Ottosen, M., Permin Berger, N & Høygaard Lindeberg, N (2018): Forebyggende indsatser til unge i psykisk mistrivsel. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Iversen K, Strandby MW, Schmidt A & Kloppenborg HS (2020). Kommunernes omlægning til en tidligere forebyggende indsats på børn og unge-området – Erfaringsopsamling. VIVE. <https://www.vive.dk/media/pure/14706/3783761>
- Jennum, P., Hastrup LH, Ibsen R, Kjellberg J, Simonsen E (2020). Welfare consequences for people diagnosed with attention deficit hyperactivity disorder (ADHD): A matched nationwide study in Denmark. *European Neuropsychopharmacology*, Volume 37, Pages 29-38, ISSN 0924-977X, <https://doi.org/10.1016/j.euroneuro.2020.04.010>.
- Jensen MCF, Fynbo L, Grønfeldt ST, Bom LH og Hansen NN (2023). Koordineret udredning og indsats – Tværsektorielle samarbejder om og med borgere med psykiske vanskeligheder, hyppige indlæggelser og komplekse behov. Koordineret udredning og indsats – Tværsektorielle samarbejder om og med borgere med psykiske vanskeligheder, hyppige indlæggelser og komplekse behov. VIVE
<https://sbst.dk/Media/638228921266685841/Koordineret%20udredning%20og%20indsats.pdf>
- Lundstrøm, S. L., Edwards, K., Reventlow, S., & Søndergaard, J. (2014). Relational coordination is associated with productivity in general practice. I O. Broberg et al. (Eds.), *Human factors in organizational design and management—XI* (pp. 495-498). IEA Press.
- LUP (2021) Landsdækkende Undersøgelse af Patientoplevelser. Udarbejdet af DEFACTUM på vegne af regionerne. Downloaded fra: <https://bedrepsykiatri.dk/viden/paaroerende-belastning/>
- Poulsen, RM, et al. Developing Normative Integration among Professionals in an Intersectoral Collaboration: A Multi-Method Investigation of an Integrated Intervention for People on Sick Leave Due to Common Mental Disorders. *International Journal of Integrated Care*, 2019; 19(4): 4, 1–12. DOI: <https://doi.org/10.5334/ijic.4694>
- Mac, A (2020): En skidt praksis – Offentlige forvaltningers tilgange til udsatte borgere. I bogen: Krøjer, J og Hagedorn-Rasmussen, P (red): *Meningsfuldt? Kritiske perspektiver på social intervention*. Forlaget Frydenlund Academic.
- Om klar til start. (2024, juni). Klar til start. <https://klartilstart.dk/om-os/>
- Om GladTeknik. (2024, juni). GladTeknik. <https://www.gladteknik.dk/om-gladteknik/>
- Om Specialisterne. (2024, juni). Specialisterne. <https://dk.specialisterne.com/om-os-autisme/>
- Om TV GLAD. (2024, juni). TV GLAD. <https://www.tv-glad.dk/om/>
- Psykiastrifonden. Mennesker mærker konsekvensen, når systemet har et problem. (Download hjemmeside 16.04.2024) <https://psykiastrifonden.dk/viden/temaer/tema-tabt-systemt/mennesker-maerker-konsekvensen-naar-systemet-har-problem>

- Psykiatrifonden. Ekspert: Sådan forbedrer vi systemet. (Download hjemmeside 16.04.2024)
<https://psykiatrifonden.dk/viden/temaer/tema-tabt-systemt/ekspert-saadan-forbedrer-vi-systemet>
- Rasmussen PS, Heinemeier AB, Olsen L (2019). Udfordringer i samarbejdet omkring børn og unge med handicap. En forundersøgelse baseret på 29 VISO-rådgivningsforløb. VIVE
- Rosenkilde, S., Klitgaard, M. B., Ekholm, O., Dahl Nielsen, M. B., & Thygesen, L. C. (2023). Udvikling i forekomsten af mental sundhed blandt erhvervsaktive unge i Danmark. https://www.sdu.dk/da/sif/rapporter/2023/udvikling_i_forekomsten_af_mental_sundhed_blandt_erhvervsaktive_unge_i_danmark
- Tørring B, Gittell JH, Laursen M, Rasmussen BA, Sørensen EE (2019). Communication and relationship dynamics in surgical teams in the operating room: an ethnographic study. BMC Health Services Research, 19:528. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4362-0>
- Pihl, M., D., & Salmon, R. (2019). Flere unge med handicap består ikke folkeskolens afgangsprøve. Arbejderbevægelsens Erhvervsråd. https://handicap.dk/files/media/document/AE_Flere%20unge%20med%20handicap%20best%C3%A5r%20ikke%20folkeskolens%20afgangspr%C3%B8ve.pdf
- Pihl, M., D., Jensen, T., L., & Weber, M. (2022). Unge med handicap står oftere uden job og uddannelse. Arbejderbevægelsens Erhvervsråd. <https://handicap.dk/files/media/document/AE%202022%20-%20Unge%20med%20handicap%20st%C3%A5r%20oftere%20uden%20job%20og%20uddannelse.pdf>
- Rostgaard, T. (2023). Udvikling eller afvikling? Hjemmehjælp i et socialt investeringsperspektiv. Samfundsøkonomen, (4), 66–77. <https://doi.org/10.7146/samfundsokonomien.v2023i4.141648>
- Semmer, N.K., Tschan, F., Jacobshagen, N., Beehr, T., A., Elfering, A., Kälin, W., Meier, L., L.(2019). Stress as Offense to Self: a Promising Approach Comes of Age. Occup Health. Sci 3, 205–238 . <https://doi.org/10.1007/s41542-019-00041-5>
- Socialstyrelsen (2021) Overgangen til voksenlivet for unge med handicap. https://www.sbst.dk/Media/638094704251935148/Overgange_Socialstyrelsen_web.pdf Hentet 29.05.2024
- Socialstyrelsen (2021). Bedre koordination i indsatserne til børn og unge med handicap og deres familier. Udarbejdet af Rambøll Management Consulting
- Styrelsen for Arbejdsmarked og rekruttering: Indsatser efter IPS-metoden. <https://star.dk/indsatser/ips/ips-metoden/> hentet 29.05.2024
- Stewart, M.; Schnabel, A.; Hallford, D.J.; McGillivray, J.A.; Forbes, D.; Foster, M.; Shandley, K.; Gardam, M.; Austin, D.W. (2020). Challenging child behaviours positively predict symptoms of posttraumatic stress disorder in parents of children with Autism Spectrum Disorder and Rare Diseases. Res. Autism Spectr. Disord., 69, 101467
- Sundhedsstyrelsen, 2018. National strategi for sjældne sygdomme Statusevaluering og anbefalinger til den fremtidige indsats.

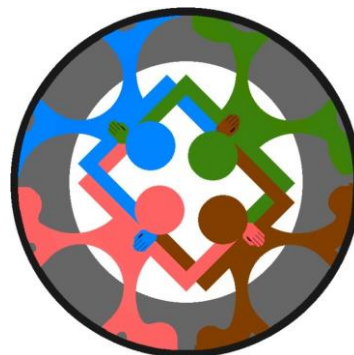
BILAG A – POWER POINT FRA WORKSHOP

Workshop: Koordineret og rettidig støtte til sårbare unge

Karen Albertsen, kal@teamarbejdsliv.dk

Anita Mac, amm@ruc.dk

Isabella Bergmann isabellabergmann@hotmail.com



helsefonden



Dagens program

- Velkomst, program og præsentation af projektets formål
- Præsentation af deltagere: Hvad ser jeg som det vigtigste (problem) at forbedre?
- Oplæg - Relationel koordinering
- Pause
- Præsentation af projektets indsamlede viden og forslag til forbedringer
- Drøftelse i grupper (eller plenum): Mulige forbedringer ved samarbejdet om støtte til sårbare unge
- Pause
- Opsamling på dagens erkendelser – Hvad er næste skridt?
- Tak for i dag og sandwich

Koordinering og videndeling – ja, men hvordan bedst?

- Forskellige aktører omkring den unge har meget viden hver især; fagligt specialiseret viden og/eller konkret viden om den enkelte unge, men denne viden overleveres ikke
- Tværfagligt samarbejde kræver fokus på det fælles og evner til samarbejde – men fagpersoner byder ind med det fagspecifikke og koordinering mellem forskellige fagpersoner er besværligt og tidskrævende.
- **Kan det tværfagligt samarbejde forbedres ved at arbejde aktivt og systematisk med relationel koordinering's principper for "den positive spiral"? Er det realistisk at implementere ?**

Viden er godt, men til hvad? For hvem?

- " ...Hvad er det for et spørgsmål der besvares med udredningen, og for at gøre hvad? ... Viden er godt, men hvad skal den så bruges til?."

"Kender man hinandens faglighed og kompetencer? (lang tænkepause): Nej, det tror jeg ikke. Det kunne jeg godt tro er en s forklaring på at man som unge og forældre sendes rundt i en karrusel. Så skal man tale med ham. Han giver op (sådan føles de og så sendes man videre til næste kontor. Og næste. Og næste."

"De unge kan have en handleplan i sociallovgivningen, om mål, s der en uddannelsesplan og så guddødeme også i beskæftigelsesudvalget. Hvordan kan vi gøre det meget mere enl og koordineret. Tænk mere sammen. [...] Der skal kigges på mere sammenhæng og koordinering i lovgivningen."

"Vi var til et seminar i X's kommune og så tegnede de på en plan 30-40-50 forskellige kontaktpersonsfolk. SKP'er, mentorer, særligt fremskudte, hjemmevejledere. Det var helt absurd så mange der egentlig var. Og ingen har overblik over de andres kontakt og indsats."

Kvaliteten af indsatser- hvad er vigtig(st)?

Den endelige beslutningskompetence ligger hos myndighedspersoner, men de kan fravige fra fagpersoners anbefalinger.

Vil det forbedre det faglige kvalitet hvis myndigheder skal begrunde deres afvigelse fra andres anbefalinger? Vil det "bløde op" på indsatsstignens negative virkninger? Er det realistisk?

- En IP nævner, at kommunerne arbejder efter **"indsatsstigen"**. Hermed menes, at kommunerne altid starter med den laveste og billigste indsats. Viser denne sig utilstrækkelig, går man et trin op ad stigen og afprøver den næst-billigste indsats. IP fortæller, at dette princip er ødelæggende for de sårbare unge. De får ikke den rette, men den billigste indsats. Det kan koste den unge nederlag og dyrebare år med fejlslagen indsats .

"Den håndholdte indsats" – den rette vej?

- Det har afgørende betydning, at indsatser tilrettelægges ud fra den unges situation, ønsker og muligheder. Regler og krav er ofte for styrende.
- **IPS, fremskudte sagsbehandlere, håndholdt indsats: Er det den vej, man skal gå? Er det økonomisk realistisk? Hvad er hindringerne?**

- "Den unge er altid med og vi afdækker, hvad der fungerer hos den unge, hvad der bekymrer, og hvor der er undtagelser. Så laves der en konkret handleplan med de forskellige interessenter. Så den unge går ud af lokalet med en plan, som de selv har budt ind på og konkrete opgaver, og der sikres koordinering, det er aftalt hvem der har koordinering, og hvem der sikrer vi går i samme takt – og hvornår vi mødes igen."

En koordinerende kontaktperson?

- Den unge har brug for få personer at forholde sig til, og en tydelighed omkring, hvem de skal gå til for hvad – men der er ofte mange fagpersoner involveret. Den unge må selv "bære sin sag rundt" i systemet.
- Kan dette forbedres ved at en kontaktperson er koordinerende mellem instanser? Er det realistisk?
- Kan "pakkeforløb" gøre forløb bedre?

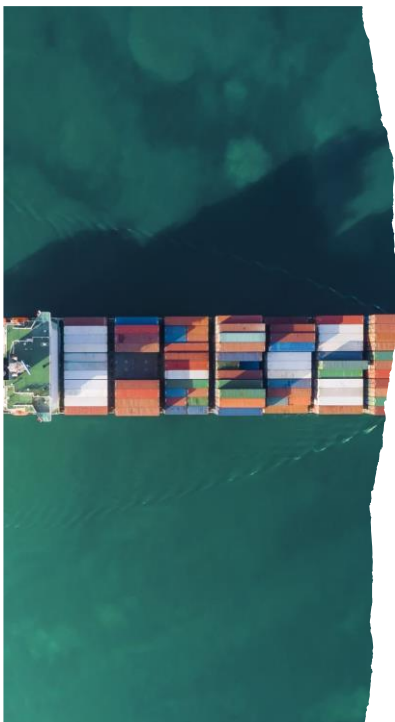
Uddannelse, praktik, beskæftigelse – støtte undervejs

- Nogle sårbare unge er i stand til at være i praktik, uddannelse eller på en arbejdsplads, hvis de rette rammer tilbydes – men uddannelses- og arbejdsstederne er ofte ikke tilrettelagt efter sårbare unges behov og de respektive fagpersoner mangler i nogle tilfælde viden herom.
- Arbejds- og uddannelsessteder skal vide hvordan de bør støtte de sårbare unge og have klarhed over hvordan de gør i praksis. Kan man udvikle realistiske retningslinjer?
- *Det er jo en tosidet problemstilling. Uddannelsessektor og arbejdsmarkedet, som skal kunne rumme unge i restgruppen. Og det er svært, de har nogle særlige krav. Det kræver at arbejdspladserne kan stille relations-arbejde til rådighed, det kan alle ikke.'*
- *FGU'erne er ved at finde deres ben, men er ikke i mål endnu.*



Ventetid, skift og brud

- De unge har brug for struktur og kontinuitet– men oplever ofte langsomme indsatser, mange skift (både uundgåelige skift som overgang fra skole til ungdomsuddannelse, men også skift af f.eks. kontaktpersoner) samt mangel på struktur (f.eks. i sommerferier eller mens man er arbejdsløs). Skift, ventetid og brud fylder for meget i sårbare unges forløb.
- Betydningen af kontinuitet er stor. Kan et princip om, at man først slipper en sag, når der er klarhed over hvem der har ansvar for næste handling, være hjælpsomt?



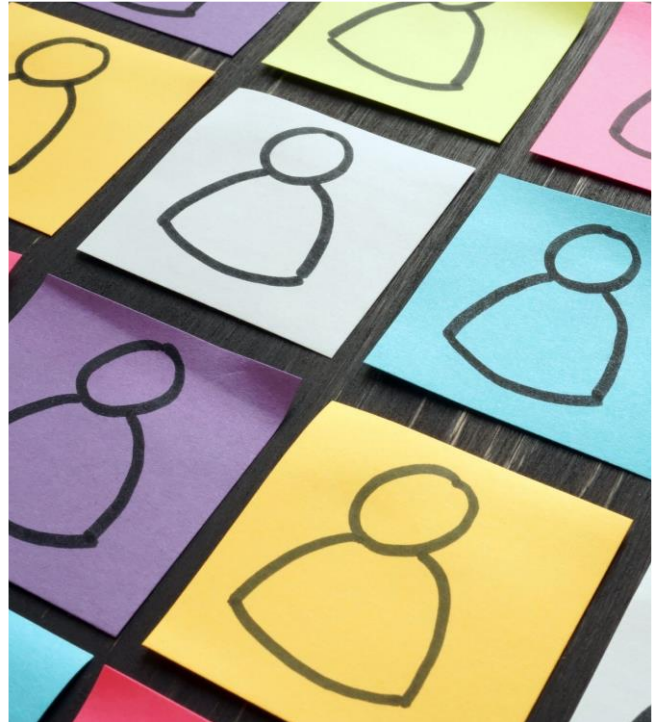
Pejlemærker for kerneopgaven

"Jeg føler, at nu kan jeg endelig lave det socialrådgiver arbejde, jeg er uddannet til og som jeg brænder for". Om socialrådgiver, der deltager i håndholdt arbejde, som "fremskudt" sagsbehandler.

- Vil det betyde noget, at forsøge at gøre gældende, at den gode indsats, den vellykkede, positive indsats betyder, at den unge føler at få "en hånd i ryggen"? At det er gøres til et pejlemærke for både den enkelt fagprofessionelle og for den koordinerede indsats? Det er ikke målbart, men handler om en tilgang, en indstilling.

Har vi set det
væsentlige?

- Vælg en eller to af de temaer, som I finder mest relevante i gruppen, og drøft (for hver af dem i har valgt):
- Hvordan ser vi fra vores forskellige perspektiver denne problemstilling i praksis?
- Hvordan ser vi mulighederne for forbedring af praksis på dette område?



BILAG B - SAMMENDRAG AF KRONIK BRAGT I KRISTELIGT DAGBLAD DEN 29.01.2025

(Nyhed V/ Hannah M. Weil)

Titel: Forskere: Vær opmærksom på de usynlige trusler mod værdigheden

Forfattere: Karen Albertsen, Seniorforsker, TeamArbejdsliv & Anita Mac, Lektor, Roskilde Universitet

Værdighed i det sociale arbejde: Hvordan kan vi styrke respekten for de sårbare unge?

Ny forskning peger på, at organiseringen af det sociale arbejde kan forbedres for at sikre sårbare unges oplevelse af værdighed. En artikel af Karen Albertsen og Anita Mac belyser problematikken.

Hvordan sikrer vi, at sårbare unge oplever respekt og værdighed i mødet med det sociale system? Dette spørgsmål er omdrejningspunktet for en ny artikel skrevet af Karen Albertsen, forsker og partner i TeamArbejdsliv, i samarbejde med Anita Mac fra Roskilde Universitet. Artiklen bygger på et projekt støttet af Helsefonden og undersøger både udfordringer og muligheder i den sociale indsats over for sårbare unge.

Med udgangspunkt i psykologen Norbert Semmers teorier viser forskningen, hvordan mangel på respekt fra omgivelserne kan true de unges selvrespekt og følelse af værdighed. Mange af disse udfordringer er usynlige, men de har stor betydning for, hvordan unge oplever deres egen situation og muligheder for udvikling.

- Når sårbare unge ikke oplever respekt i deres møde med systemet, kan det have vidtrækkende konsekvenser for deres selvværd og trivsel. Vi må skabe bedre rammer, der sikrer værdigheden i den sociale indsats, siger Karen Albertsen.

Behov for faglig frihed

Artiklen peger på, at den nuværende organisering af det sociale arbejde ofte begrænser de fagprofessionelles mulighed for at bruge deres socialfaglige viden optimalt. Hvis de professionelle fik mere frihed til at anvende deres ekspertise, kunne de bedre understøtte de unges trivsel og styrke deres oplevelse af værdighed.

Forskerne opfordrer derfor til, at der skabes bedre rammer for det sociale arbejde, så de, der arbejder tæt med de sårbare unge, får mulighed for at udøve deres arbejde med større autonomi og respekt for de unges behov.

Læs mere i artiklen, som er udgivet i Kristeligt Dagblad (kræver abonnement):

<https://www.kristeligt-dagblad.dk/debat/forskere-vaer-opmaerksom-paa-de-usynlige-trusler-mod-vaerdigheden>