



“Det er svært, men vi tror på det”

Inspiration til at styrke det
strategiske ledelsessamarbejde
om udsatte børn og unges
skolegang og læring

“Det er svært, men vi tror på det”

- Inspiration til at styrke det strategiske ledelsessamarbejde om udsatte børn og unges skolegang og læring

Udarbejdet af Connector A/S for Social- og Boligstyrelsen
og Styrelsen for Undervisning og Kvalitet
Copyright © Social- og Boligstyrelsen

Publikationen kan frit anvendes med tydelig kildeangivelse
Social- og Boligstyrelsen

Edisonsvej 1

5000 Odense

www.sbst.dk

Elektronisk ISBN: 978-87-85236-55-5

Sprog: Dansk

Version: 01

Design og layout: K. Holst for Connector

Foto: Connector/Colourbox

Udgivet af Social- og Boligstyrelsen og
Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

April 2025

Indhold

Forord	4
Om inspirationsmaterialet	6
Læseguide	6
Kapitel 1 - Ledelsestilgang og strategi	9
Opgøret med hierarkierne	9
CASE: Tværfaglig organisation og ledelse i Ruderdals Kommune.....	10
CASE: Inklusionsstrategi med afsæt i barnets behov sætter retning i Stevns Kommune	12
CASE: Forandring, faciliterende ledelse og fælles mål i Viborg Kommune.....	15
Fra børnesag til barnets behov - ledelse af nye fagprofessionelle processer	17
CASE: Dialogbaserede underrettende netværksmøder i Hvidovre Kommune	18
Kapitel 2 - Udvikling af det tværgående ledelsessamarbejde	20
Det rigtige hold	20
Den stærke akse mellem skolechef og børne- og familiechef	21
At lede den relationelle infrastruktur af ledere og medarbejdere	22
Sproget som forandringskatalysator	24
Kapitel 3 - Nye tværgående mødefora	25
CASE: Strategisk tværfaglighed oversat til mødestruktur i Rudersdals Kommune	27
Kapitel 4 - Økonomiske virkemidler	29
Når styringslogikkerne udfordres	29
CASE: Penge fra det børnesociale område gør en forskel på en skole i Hvidovre Kommune	31
Når økonomistyring og ledelse går hånd i hånd	32
CASE: Vision, tværfaglighed og økonomi går hånd i hånd i Viborg Kommune.....	33
CASE: Pengene flyttes fra kontaktpersoner til socialrådgivere i klasseværelset i Stevns Kommune	33
Kapitel 5 - Får børn og unge i udsatte positioner en bedre skolegang?	35
CASE: Uformel evaluering af fremskridt i Viborg Kommune	36
Sammenfatning – tro, håb... og handling	37

Forord

Kære læser

Børn og unge i udsatte positioner er i stor risiko for at få en mangelfuld skolegang. Mange forlader grundskolen med så ringe læse- og regnefærdigheder, at det begrænser deres muligheder senere i livet. Samtidig ved vi, at en god skolegang er den vigtigste beskyttelsesfaktor mod udsathed senere i voksenlivet.

Der er brug for et samtidigt fokus på både trivsel og læring, hvis børn og unge i udsatte positioner på lige fod med andre børn skal få udbytte af deres skolegang og efterfølgende gennemføre en ungdomsuddannelse. Det er ikke nogen nem opgave. En styrket indsats må ledes og udvikles i fællesskab på tværs af social- og skoleområdet.

45 pct. af børn og unge i udsatte positioner opnår minimum 02 i karakter ved de afsluttende prøver i dansk og matematik. 52 pct. af de unge i udsatte positioner er i gang med eller har gennemført en ungdomsuddannelse som 18-årig. For øvrige 18-årige unge er tallet 88 pct¹.

Hvad er forklaringen på, at det ikke lykkes os at knække nødden og sikre børn og unge i udsatte positioner en god skolegang og gode chancer for et selvstændigt voksenliv i trivsel?

For at blive klogere på udfordringerne har Social- og Boligstyrelsen og Styrelsen for Undervisning og Kvalitet taget initiativ til Partnerskab om udsatte børn og unges skolegang og læring, hvori en bred kreds af kommuner, civilsamfundsorganisationer, faglige organisationer og vidensmiljøer fra både skole- og socialområdet deltager. Partnerskabet har fokus på børn og unge i grundskolen, som modtager en social indsats fra familieafdelingen – fx forebyggende, rådgivende tilbud, støttende indsatser eller en anbringelse uden for hjemmet. Partnerskabet peger på, at udfordringer bl.a. skal findes i, at:

- styringsmæssige logikker, eksempelvis silotænkning, udfordrer den tværgående strategiske indsats
- der er et fravær af systematik, kontinuitet og fælles ansvar, når forskellige forvaltninger skal arbejde sammen
- barnets perspektiv og ressourcer ikke i tilstrækkelig grad tænkes ind i organiseringen af den tværgående indsats.

Udfordringerne kalder først og fremmest på et stærkt ledelsesstrategisk samarbejde på tværs af skoleområdet og det børnesociale område. Flere kommuner er derfor i gang med at tænke styring, ledelse, økonomi og nye organiseringer på tværs af områderne, for det er en fælles opgave at lykkes med opgaven.

Dette inspirationshæfte er skrevet til ledelser på skoleområdet og det børnesociale område. Intentionen er at inspirere særligt kommunale chefer til at arbejde strategisk med at knytte skoleområdet og det børnesociale område tættere sammen til gavn for udsatte børn og unges læring og fremtidsmuligheder.

¹ Tal for skoleåret 2023/24 fra Social- og boligstyrelsens egne beregninger

Inspirationshæftet videregiver fire kommuners erfaringer med et tæt ledelsessamarbejde som en vigtig vej til at styrke skolegangen og læringen for børn og unge i udsatte positioner. Det kræver mod, kreativitet og vedholdenhed. Hæftet viser, hvordan de strategiske ledelser i kommunerne har grebet opgaven an, og hvad det indebærer for dem at overskride faglige og organisatoriske barrierer. Der er fokus på den brede omstilling til et tættere tværfagligt samarbejde i praksis med udgangspunkt i barnets behov og på konkrete greb til at styrke ledelsessamarbejdet.

Tak til ledelser i Viborg, Hvidovre, Rudersdal og Stevns Kommuner for rundhåndet at dele foreløbige erfaringer med arbejdet.

God læselyst!

Social- og Boligstyrelsen og Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

”

Man er nødt til at arbejde med en ledelseskultur, hvor man ikke er orienteret mod sit imperium, men mod resultaterne på barnets vegne. Det kræver, at man giver afkald på noget – og tager ekstra opgaver på sig.”

Om inspirationsmaterialet

Materialet med erfaringer fra Viborg, Hvidovre, Rudersdal og Stevns Kommuner har til hensigt at inspirere. I et strategisk perspektiv er det forhåbningen, at erfaringer og eksempler fra de fire kommuner kan bidrage til dialoger i andre kommuner om mål, styring, ledelse og organisering, der styrker brobygningen mellem skoleområdet og det børnesociale område i ambitionen om at hjælpe udsatte børn og unge til en bedre skolegang. Tilsvarende er det ambitionen, at du som chef eller leder kan lade dig inspirere af den konkrete ledelsesmæssige praksis, som cheferne i de fire kommuner har delt ud af – fx hvad det vil sige at åbne sit ledelsesrum. Endelig er det forhåbningen, at casene og eksemplerne er så konkrete, at du som læser kan se dem for dig – og overveje, om idéerne kan bringes i spil i din kommune.

Materialet indeholder erfaringer og eksempler inden for en række temaer, som er relevante i en ledelsesoptik:

- Arbejdet med strategi, mål og fælles retning
- Ledelse af tværfaglige forandringer, relationer og kultur
- Organisering og samarbejdsfora
- Økonomi og incitament.

Materialet bygger på interview med direktører, chefer og ledere med ansvar for skoleområdet og det børnesociale område i Hvidovre, Rudersdal, Stevns og Viborg Kommuner. Det er fælles for de deltagende kommuner, at de bevidst og målrettet har arbejdet på at styrke ledelsessamarbejdet på tværs af skoleområdet og det børnesociale område for at forbedre udsatte børns læring og trivsel.

Udvælgelsen af interviewpersoner i de fire kommuner har taget udgangspunkt i det kommunale chefniveau – dvs. skolechefen eller børne- og familiechefen – da det er her, at den strategiske ledelsesindsats for alvor får kød og blod. Herudover er relevante ledere pragmatisk blevet udvalgt afhængigt af kommunernes konkrete organisering og indsatser. Kredsen af interviewpersoner omfatter således også fx direktører og ledere af PPR. I alle kommuner er mindst fire lederrepræsentanter og samlet set 17 chefer og ledere blevet interviewet.

I dialogen med kommunerne har der været fokus på, at både gode erfaringer og udfordringer var relevante at trække frem, så andre kan lære af begge dele. Som læser vil du kunne se, at cheferne er stålsatte i deres tro på, at de har iværksat initiativer, som vil gavne børnene. Men de er lige så åbne om, at det er en krævede ambition, som vil tage tid og kræfter.

Læseguide

I publikationen kan du gennem de forskellige kapitler dykke ned i de tematikker, der har fyldt i samtalerne på tværs af de fire kommuner. Kapitlerne følger ikke hinanden kronologisk og kan læses hver for sig.

I kapitel 1 får du eksempler på, hvordan cheferne i kommunerne arbejder strategisk med at udfordre de traditionelle sektorlogikker. Du kan derfor blive inspireret til at:

- turde stille grundlæggende spørgsmål til din egen ledelsespraksis: Hvad kræver det af en som organisation, hvis man sætter udsatte børns behov i centrum?
- ændre praksis fra en mere instruerende til en mere faciliterende ledelsesadfærd
- udfordre klassiske logikker om roller og mandater
- designe nye processer, så fagprofessionelle arbejder mere tværgående og dialogbaseret med barnets behov i centrum.

Kapitel 2 gør dig klogere på, hvordan du i det tværfaglige ledelsessamarbejde påvirker adfærd i organisationen ved at arbejde med relationer og sprog. Kapitlet illustrerer, at:

- det er vigtigt at rekruttere og udvikle chefer, som både fagligt og personligt matcher den tværfaglige ledelsesopgave
- der skal opbygges en stærk akse mellem skolechef og børne- og familiechef. Her opbygges den tillid, der skal til for at turde åbne det ellers lukkede ledelsesrum
- du skal turde lede med sproget. Ny praksis kræver et nyt sprogligt fællesskab på tværs af fagligheder.

I det efterfølgende kapitel 3 bliver du lukket ind i kommunernes gentænkning af mødestrukturene. Her finder du konkrete greb til at:

- designe mødestrukturer, som både sikrer strategisk forankring på direktør- og chefniveau og sørger for, at institutionslederne på tværs af skoleområdet og det børnesociale område mødes jævnligt
- eksperimentere med nye former for mødefora, hvor skolechef og børne- og familiechef kommer tættere på praksis og giver sparring til skolerne, når skolerne fx har udfordringer med skolefravær eller mistrivsel.

I kapitel 4 er der fokus på økonomi og incitamenter. Her kan du blive inspireret til at:

- se på økonomien i et kommuneperspektiv frem for et afdelingsperspektiv
- afprøve forsøg med udviklingsmidler, som kan fremme tværfaglige samarbejdsformer til gavn for børn i udsatte positioners skolegang og læring
- investere driftsmidler i almenområdet for at opbygge kapacitet og bevare udsatte børns tilknytning til almenområdets fællesskaber.

Endelig giver kapitel 5 en sammenfatning og svaret på, hvor langt de fire kommuner oplever at være kommet i arbejdet med at knytte skoleområdet og det børnesociale område tættere sammen til gavn for udsatte børn og unge.

Begreber og målgrupper

Chefer og ledere i kommunerne kan have forskellige titler. Af formidlingsmæssige årsager er der valgt én betegnelse, således at den ansvarlige chef for skolerne hedder skolechef, mens chefen for det børnesociale område kaldes børne- og familiechef.

Når børn og unge i udsatte positioner omtales i denne publikation, er der tale om en bred forståelse af målgruppen. Interviewene har både fokuseret på børn og unge, som har en social sag, og børn og unge, som fx er i risiko for mistrivsel.



Kapitel 1: Ledelsestilgang og strategi

Ledelsen i krydsfeltet mellem skoleområdet og det børnesociale område gentænkes med barnets behov i centrum

”

Jeg er meget optaget af ledelse på tværs. Det at åbne ledelsesrummet op for hinanden. Det arbejder vi meget med. Et fast mantra er, at opgaven sætter holdet. Hierarkierne må ikke være styrende.”

”Det er svært, men vi tror på det”. Citatet illustrerer to ting i den ledelsesopgave, som kommunale chefer og ledere står over for, når de skal binde ressourcer og kompetencer på skoleområdet og det børnesociale område tættere sammen.

For det første er det tydeligt, at cheferne i de fire kommuner tror på, at en tættere ledelsesmæssig og organisatorisk kobling mellem skoleområdet og det børnesociale område er den rigtige vej at gå. Når de bliver spurgt, udtrykker de håb, forventning og gejst.

De tror på at børn og unge i udsatte positioner, på grund af den tættere kobling over tid, vil få et udbytte med hensyn til både læring og trivsel. Samtidig tror både chefer og ledere på, at de fagprofessionelle medarbejdere i kommunerne vil få et mere attraktivt job, hvor de for alvor kan folde deres professionalisme ud i tværfaglige samarbejder med deres kolleger i andre afdelinger. Vel at mærke til gavn for de udsatte børn. Retningen giver altså også mening for medarbejderne.

For det andet er cheferne og lederne bevidste om den grad af omstilling, som kræves. Der er både strukturer, incitamenter og vaner, som skal forandres. De står med andre ord over for en både motiverende og krævende ledelsesopgave.

Dette kapitel giver eksempler på, hvordan cheferne for at lykkes med ledelsesopgaven på tværs må stille sig selv nogle helt fundamentale spørgsmål: Har vi den rigtige ledelsestilgang? Bliver vi nødt til at udfordre mere grundlæggende organisatoriske sandheder?

Opgøret med hierarkierne

En høj grad af faglighed er selvsagt påkrævet i en moderne kommune. Derfor skabes der faglige miljøer af specialister, som organisatorisk er placeret i én enhed. Denne organisering understøttes også af lovgivningen, som oftest tænkes i en sektoransvarlighedslogik. På samme måde følger økonomien sektorerne. Den hierarkiske organisering bliver derfor en logisk følge.

Udfordringen er, at hierarkiets styrker – klare roller, specialisering, afgrænsede enheder, kendte procedurer og forudsigelighed – ofte ikke er nok, når der skal ses på tværs, tænkes i helheder, samarbejdes på nye måder eller udvikles nye indsatser. Det tværfaglige samarbejde, som cheferne skal lede i kommunerne med barnets behov i centrum, er således udfordret af hierarkiets stærke kræfter.

Cheferne i de fire kommuner har fundet deres svar på ubalancen. Der skal ledelse til, som udfordrer hierarkiet. Der skal ledelse til, som faciliterer, at de fagprofessionelles specialistkompetencer bringes i spil på tværs af hierarkiet med afsæt i barnets behov. Der skal ledelse til, som kreativt kan flytte midler fra én hierarkisk defineret kasse til en anden.

Case

Tværfaglig organisation og ledelse i Rudersdal Kommune

I Rudersdal Kommune har man fra direktionens side sat en klar retning: Den sammenhængende kommune. Udfordringen var, at de decentrale enheder i for høj grad fulgte deres egen logik, og at hierarkierne blev for styrende. Det ramte særligt børn og unge i udsatte positioner, som sloges med trivsels- og fraværsudfordringer og havde behov for koordinerede indsatser på tværs af skoleområdet og det børnesociale område.

Man oplevede, at de forskellige aktører i for høj grad betragtede verden ud fra deres eget perspektiv. PPR kunne have ét perspektiv, familieafdelingen et andet, og skolerne et tredje. Uden at nogen ville det, var der ét perspektiv, der stod svagt: barnets.

På den baggrund satte man ind både organisatorisk og ledelsesmæssigt. I første omgang forsøgte man sig med en større organisationsændring, som særligt skulle fokusere på forebyggelse og tætte koblinger mellem skoleområdet og forebyggende sociale indsatser ude på skolerne. Der var således en særlig enhed, som blev kaldt Social Forebyggelse, som skulle forankres i socialområdet, men med snitflader til skoleområdet. Organisationsændringen fungerede dog ikke i praksis.

Man vendte derfor tilbage til en mere klassisk organisation med en skolechef og en chef for Social Myndighed og Rådgivning. Til gengæld ændrede man to ting. For det første udfordrede man den traditionelle hierarkiske tænkning ved at skabe et tæt ledelsesmæssigt samspil mellem de to chefer, hvor mantraet er, at cheferne opererer med åbne ledelsesrum. Målet er, at skolechefen skal kunne udtale sig på vegne af børne- og familiechefen, og omvendt.

For det andet udfordrede man den sektorbaserede vanetænkning ved at ændre dele af organisationen med det formål at flette funktioner sammen, som særligt vil kunne styrke det tværfaglige samarbejde, så flere børn og unge i udsatte positioner kan blive i almenmiljøet.

Konkret betyder det, at man nu har et myndighedsområde – Social Myndighed og Rådgivning – som også omfatter PPR og læreruddannede læringskonsulenter. Indsatsen på skolerne bliver dermed styrket. Man kan designe og gennemføre indsatser, som fra starten er tænkt tværfagligt, tættere på det enkelte barn og tættere på almenmiljøet.

Et nærmere blik på de adspurgtes chefer og lederes praksis viser, at de udfordrer nogle af de sandheder, som ellers har været fremherskende i mange år. Det indebærer nogle bevægelser:

- Fra sektoransvar til barnets behov
- Fra instruerende til tydelig og faciliterende ledelse.

Fra sektoransvar til barnets behov

Chefer og ledere i de fire kommuner er alle tydelige, når de sætter ord på, hvad ambitionen er. Det handler om at sætte udsatte børn og unges ønsker og behov i fokus, vurdere løsningerne i det tværfaglige perspektiv og stræbe efter at finde den rette løsning i det skoletilbud, som børnene og de unge er en del af.

”

Vi styrker borgerperspektivet. Sektorlovgivning er ikke nødvendigvis borgerrettet. Den er fagprofessionel. Barnets lov og ældreloven er forsøg på at gøre op med det. Der er paradigmer, som er historisk betingede, men som ikke har et borgerperspektiv. Så beder vi borgerne koordinere. ”

Denne ambition bliver drivkraften i den retnings-sættende ledelse. Borgerens, her barnets, hensyn må stå forrest. Så er det ledelsesopgaven efterfølgende at sikre, at organisationen både kan koordinere og levere det tilbud, som kræves.

På tværs af de fire kommuner forklarer cheferne, hvordan udgangspunktet i barnets behov bliver det fælles mål, som indsatsen indrettes efter – og som derfor definerer ledelsesopgaven.



Inklusionsstrategi med afsæt i barnets behov sætter retning i Stevns Kommune

I Stevns Kommune har man udarbejdet en inklusionsstrategi for 0-18-årsområdet. Oprindeligt var det baggrunden for strategien, at man på skoleområdet havde stigende udgifter til specialundervisning, men fokuset blev en samlende strategi, som både skulle række ud over skoleområdet og favne såvel skole som det børnesociale område. På den overordnede visionsplan er det ambitionen, at "alle børn og unge indgår i bæredygtige fællesskaber og så vidt muligt i almenfællesskaber".

Strategien konkretiseres yderligere i tre formål:

- Der skal arbejdes med udgangspunkt i barnets ressourcer og behov
- Der er fokus på deltagelsesmuligheder i fællesskabet – og på fællesskabets evne til at indeholde alle børn og unge
- De fagprofessionelle forventes at skabe fælles løsninger med afsæt i de to ovenstående punkter gennem såkaldte prøvehandlinger.

Inklusionsstrategien indeholder herudover konkrete svar på, hvordan de fagprofessionelle skal samarbejde om at udvikle tilbud, som understøtter målsætningen om at skabe fælles løsninger med afsæt i barnets behov. Stevns Kommune har således udviklet en model, som beskriver fire principper for prøvehandlingerne. Et af principperne lyder eksempelvis: "Ressourcerne følger børnefællesskabet". Strategien, principperne og prøvehandlingerne er med til at styre de konkrete aktiviteter, som sættes i værk.

Strategien er også udgangspunkt for de konkrete tværfaglige aktiviteter, prøvehandlingerne. Der er afsat midler til prøvehandling, der har som præmis, at de skal være tværfaglige for at kunne ramme udsatte børns behov.

Der er brugt mange ledelsesmæssige kræfter på at designe strategien med involvering af både børn, forældre og fagprofessionelle. Mere end 200 personer har været involveret i tilblivelsen og har medvirket til at formulere ambitionerne om børnesyn og fællesskaberne.

Spørgsmålet er, hvordan man ledelsesmæssigt arbejder med målsætningen om at tage udgangspunkt i barnets behov. Der er i hvert fald fire træk, som kendetegner chefernes ledelsespraksis i de fire kommuner:

Signalerer forandring: Den tværfaglige ambition udfordrer status quo. Cheferne italesætter således det fælles mål om at tilrettelægge indsatsen ud fra barnets behov, fx gennem mantraet: "Opgaven sætter holdet", som en direktør sagde. Forventningen til ledere og medarbejdere er altså, at deres faglighed skal bringes i spil på nye måder i nye tværfaglige samarbejder. Det rækker ikke længere alene at være fagprofessionel.

Sætter retning: Tilsvarende anvendes de fælles mål til at sætte retning ledelsesmæssigt. Det handler ofte om at signalere, at alle børn har brug for fællesskaber, og at der således skal arbejdes med at skabe rummelige fællesskaber i almenmiljøet.

Skaber motivation: Målsætningerne med afsæt i børnenes behov har også et motiverende sigte. De skal appellere til de fagprofessionelles professionelle stolthed, som når det i en kommune hedder, at "børn og unge skal have lys i øjnene".

Skubber til fagparadigmer: Målsætningerne har også til hensigt at udfordre, hvad der beskrives som fagprofessionelle vaner. Cheferne sætter særligt ord på, at man her udfordrer det individualiserede perspektiv på barnet. I stedet vil man sende signaler om, at der skal fokuseres mere på konteksten, så den fagprofessionelle indsats har til formål at påvirke læringsmiljøet.

"

Fra individ til kontekst. Hvordan kan vi arbejde organisatorisk med dette perspektivskift? Det er opbygning af en anden forståelse af opgaven derude på gulvet rundt om børnene. I gamle dage ville vi have set på, hvad grunden er til, at Otto kravler på væggen. Nu ser vi mere på undervisningskonteksten. "

Fra instruerende til tydelig og faciliterende ledelse

Det andet element, som træder frem blandt de fire kommuner, er et ønske om at bevæge sig fra en instruerende ledelsesstil, hvor cheferne er tætte på både mål og midler, til en mere tydelig retnings-sættende stil, hvor cheferne, når der er enighed om retningen, kan delegerede beslutningskompetence ud og facilitere de tværfaglige dialoger. Flere chefer sætter ord på et ønske om, at beslutningerne om børn og unge i udsatte positioner tages på skolerne af de fagprofessionelle, som er tættest på dem.

Det er således den strategiske ledelsesopgave at formulere rammer og retning og herefter facilitere de tværfaglige dialoger med barnets behov i fokus. I dag er man et stykke fra idealet. Man taler stadig om en for høj grad af "elevatoredelse", hvor sagerne kan bevæge sig op og ned, mens tiden går. Cheferne kommer derfor til at bruge for meget tid på konkrete sager frem for at arbejde med at udvikle den kollektive organisatoriske kapacitet.

"

Når vi hører disse historier [hvor fagprofessionelle misforstår hinanden, red.], eller når vi hører, at nogen, som burde arbejde med foretrukken praksis, går i en anden retning, opdager vi det ikke altid, før det er for sent. Så siger jeg til mine afdelingsledere, der skal sige det videre: 'I har mandat til at drøfte disse sager. I behøver ikke hele vejen op og ned i ledelseskæden. "

Hvad gør cheferne så i overgangsfasen mellem den gamle ledelsesstil og den nye, som deres organisationer ikke helt er klar til endnu? Eksemplerne på praksis, som cheferne i de fire kommuner anvender, er:

Tydelighed: Retningen skal som nævnt være klar. I én kommune bruges en metafor med en fodboldbane. Hvis ikke banen er tegnet op, vil alt spillet foregå på midtbanen. Derfor skal både folkeskolelov, barnets lov og kommunens målsætninger tegnes tydeligt op, så medarbejdernes spil kan folde sig ud.

Oversættelser: Cheferne er opmærksomme på, at tydelighed ikke alene er at sige det samme mange gange. Det er også at lytte til, hvordan medarbejderne fx forstår signaler om tværfaglighed – og reagere konstruktivt forstyrrende, hvis en børne- og ungerådsgiver kommer til at tale i generaliserende vendinger om skolerne, eller omvendt. Cheferne prøver på den baggrund at sætte sig ind i, hvor medarbejdernes frustrationer kommer fra, eller hvad de er udtryk for. Ofte vil cheferne udfordre den pågældende medarbejder og gå i dialog om alternative forståelser af en situation og fx spørge: "Hvad ville det være klogt at gøre, hvis vi som samlet kommune skulle tage udgangspunkt i barnets behov?"

Stå imod: I alle forandringsprocesser vil der være modstand. Tilgangen er her at forstå, acceptere og rumme, at det kan være svært for både ledere og medarbejdere at finde deres nye dobbelte faglighed, mono- og tværfaglighed. Den lyttende tilgang suppleres af invitationer til fremadrettede dialoger

om, hvad der er svært, og hvordan ledelsen kan bistå. Endelig er der også her tydelighed, hvor cheferne klart står imod og udfordrer "det er ikke min opgave"-kulturen, når de møder den.

Gejst: Cheferne sætter ord på, at medarbejderne skal kunne mærke dem. At de tror på visionen. At de har gejsten. Det praktiseres i talerne på ølkassen, når samtlige ledere i en børne- og ungeforvaltning er samlet, eller i hverdagsledelsens en til en-dialog med lederne.

At skabe ro: Endelig er der chefer, som forklarer, hvordan en af de vigtigste opgaver er at skabe ro. Når faglighederne skal bringes i spil på nye måder, skal der være ro til at tale sammen. Der skal være ro til at tænke sammen. Og der skal være ro til at minde hinanden om den fælles vision: at sætte det udsatte barns behov i centrum for de flerfaglige dialoger. Konkret har én kommune fx arbejdet med at nedbringe antallet af formandsafgørelser i forbindelse med anbringelsessager. Der var for mange akutsager, som pressede systemet. Nu er der mere ro på. Og cheferne kan lettere facilitere de tværfaglige dialoger i et mindre udfordret system.

”

Hvis ikke jeg kan fange mine ledere ind gennem fortællinger, relationer og visioner, så er jeg på den. Og man skal passe på enkeltagerne, der kan blive til flertalsmisforståelser... Der skal ro på. Og så skal vi bruge vores stærke fundament. ”

Forandring, faciliterende ledelse og fælles mål i Viborg Kommune

I Viborg Kommune er den overordnede ramme for alle forvaltningers arbejde en sammenhængsmodel, som udstikker 22 konkrete mål. I Børn & Unge er der særligt tre mål, som politikerne har udvalgt som relevante:

Flere skal have en ungdomsuddannelse

Færre føler sig ensomme

Flere er sunde og fysisk aktive

Disse pejlemærker understøttes af et fælles børnesyn, der dækker både dagtilbuds-, skole- og familieområdet: "Alle børn og unge skal have lys i øjnene og mestre eget liv".

Formålet understøttes af en række tilgange og systemer, som skal bidrage til at sikre, at også børn og unge i udsatte positioner får en god skolegang. På et overordnet niveau sætter kommunen ord på, at alle medarbejdere i Børn & Unge har et organisatorisk medlemskab, som betyder, at helheden sættes over egne interesser. Man anerkender naturligvis forskelle i roller og faglighed, men betoner det fælles med mottoet forskellige i fællesskab.

På et mere konkret niveau har Børn & Unge formuleret konkrete "styrebilleder". Ét styrebillede er, at det er læringsmiljøet, som skal tilpasses børnene, og ikke omvendt. Et andet er, at Viborg Kommune arbejder på at ændre læringsmiljøet for hele børnegrupper frem for at lave støttestrukturer for individer. Dette kaldes også "foretrukken praksis". Derudover har Børn & Unge formuleret konkrete indikatorer (fx at flere inkluderes på almenområdet) og en tværfaglig model, som beskriver tværfaglige mødefora.

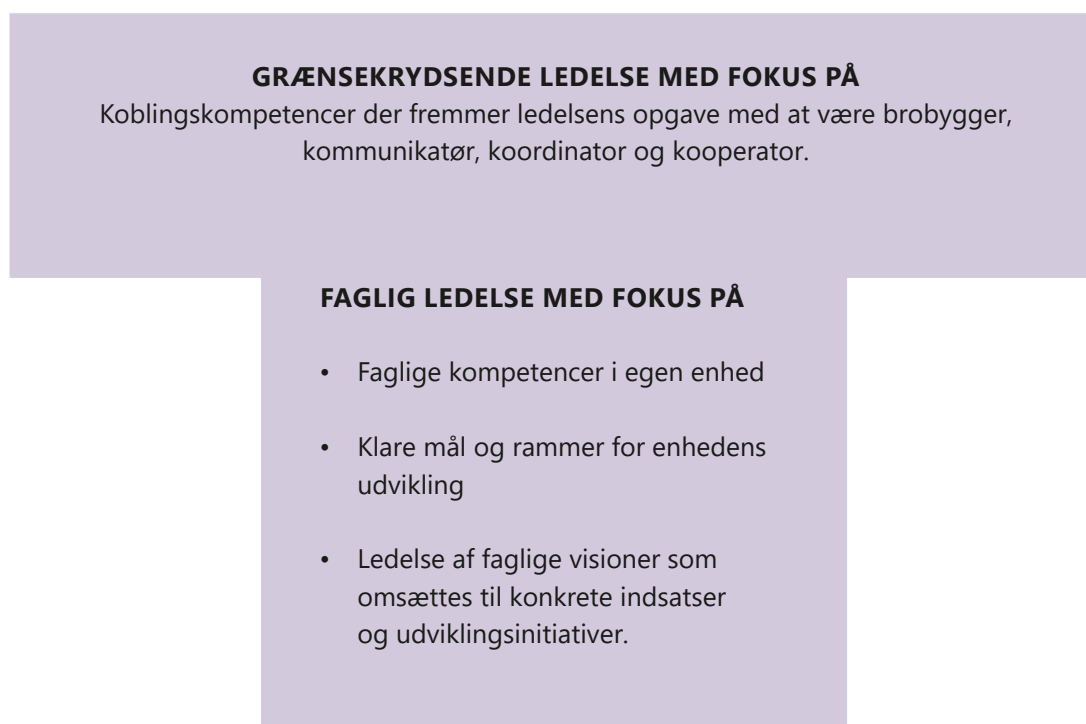
Tilgangen med det fælles organisatoriske medlemskab har tilsvarende gjort, at man fx har kunnet udfordre ledere, som kun orienterede sig mod deres egne enheder. Systemerne med den tværfaglige model og fælles måder at afvikle møder på har tilsvarende skabt tydelighed i forventningerne til ledernes og medarbejdernes samarbejde og adfærd.

Men forandringer tager tid. Ledelsen vurderer, at det først er nu, at man for alvor begynder at se adfærd ændre sig, hvor eksempelvis skoleledere tager mellemformer til sig og skaber nye muligheder for børn og unge i udsatte positioner i almentilbuddet. De ledelsesmæssige kodeord har været

- 1) tydelighed om retning og formål,
- 2) relationel ledelse, hvor det at give plads og udvise tillid har været centralt, og endelig
- 3) tålmodighed og vedholdenhed, så den tværfaglige tænkning med barnets behov som omdrejningspunkt forbliver den øverste kontekst.

Cheferne i de fire kommuner sætter også ord på, at det ikke alene er deres egen ledelsesopgave, som ændrer sig, når tværfagligheden og udsatte børns behov er i fokus. Det gælder også lederniveauet under dem og medarbejderne. Her sætter cheferne ord på, hvorfor de forventer, at medarbejderne skal træde ind i nye roller i nye fora, hvor de bruger deres kompetencer på andre måder. Cheferne sætter således en tydelig tværfaglig retning.

Ofte beskriver man i ledelseslitteraturen denne form for ledelse som et T. Den vertikale del af T'et repræsenterer dybdefagligheden. En børne- og familiechef skal naturligvis have styr på grundfagligheden på området, indsigt i lovgivningen m.v. Når ledelsesopgaven fordrer samarbejde på tværs, er der i højere grad brug for de horisontale kompetencer, jf. figuren nedenfor.



Chefernes mere grænssekrydsende og faciliterende ledelsestilgang i de fire kommuner kommer fx til udtryk i dialogerne med skolerne, når man drøfter en konkret sag. For det første er det som nævnt kendetegnende, at både skolechef og børne- og familiechef er til stede for at sende signalet om tværfaglighed og tale med én stemme. For det andet er ledelsesformen mindre fagligt instruerende og mere lyttende.

” Vi skal have barnets lov og folkeskoleloven ind i samme lokale. ”

Fra børnesag til barnets behov - ledelse af nye fagprofessionelle processer

”

Vi var ude for, at en skole fx sender en underretning, når de har prøvet alt. Man skal jo underrette, når bekymringen opstår. Og er man dér mindsetmæssigt, at nu skal der noget andet til, så tænker man, at nu har man afleveret bekymringen til nogle andre.”

Chefernes nye syn på den tværgående ledelsesopgave betyder også, at man ser på samarbejdsstrukturer og -processer med friske øjne. Cheferne i de fire kommuner fortæller således, hvordan man forsøger at udfordre og gentænke de processer, som samarbejdet hidtil har været kendetegnet af. Det klassiske eksempel er, at en skole oplever, at et barn mistrives i en grad, så skolen ikke længere kan rumme barnet.

På den baggrund sender skolen en underretning og har en forventning om, at det specialiserede børneområde tager over med afgørelser, tilbud og ekspertise. På dette tidspunkt har skolen – og ofte også forældrene – en oplevelse af, at skolens rolle er udspillet. Der skal et andet og mere specialiseret tilbud til.

Hagen er, at der ofte sættes ind for sent. Barnet kunne have haft brug for en anden type hjælp tidligere. Og for at finde den rette hjælp kunne man bringe lærere og pædagoger med kendskab til barnet sammen med psykologer og socialrådgivere, som både kunne stille ekspertise til rådighed, stille spørgsmål og finde løsninger sammen med de fagprofessionelle.



Case

Dialogbaserede underrettende netværksmøder i Hvidovre Kommune

I Hvidovre Kommune lagde man mærke til nogle fællesnævner i de processer, som blev sat i værk over for børn, der ikke trives i skolen. Der skete typisk det, at en underretning fra en skole blev anledning til, at familieafdelingen tog over på indsatsen. Processen kørte automatisk, og uden at barnets behov og den kontekst, barnet indgik i, blev belyst i et helhedsperspektiv fra forskellige faglige positioner.

Man er nu i gang med at indføre en ny proces, som grundlæggende er tænkt anderledes. Hvis en skole er bekymret for et barns trivsel, sender de en mødeindkaldelse, hvor både forældre og ledere fra skolen og børne- og familieafdelingen er til stede. Her tages der en åben dialog om barnets udfordringer og behov, og forskellige muligheder drøftes. Det giver samtidig mulighed for at opnå en fælles opfattelse af udfordringerne. Man får en fælles opfattelse af det næste skridt og kan gå fra mødet med aftaler om, hvem der har ansvaret for at følge op.

Tilgangen er langt mere dialogbaseret end de tidligere primært skriftlige arbejdsgange. Og den sikrer, at aktører på tværs af skoleforvaltningen og familieforvaltningen har en fælles forpligtelse på opgaven.

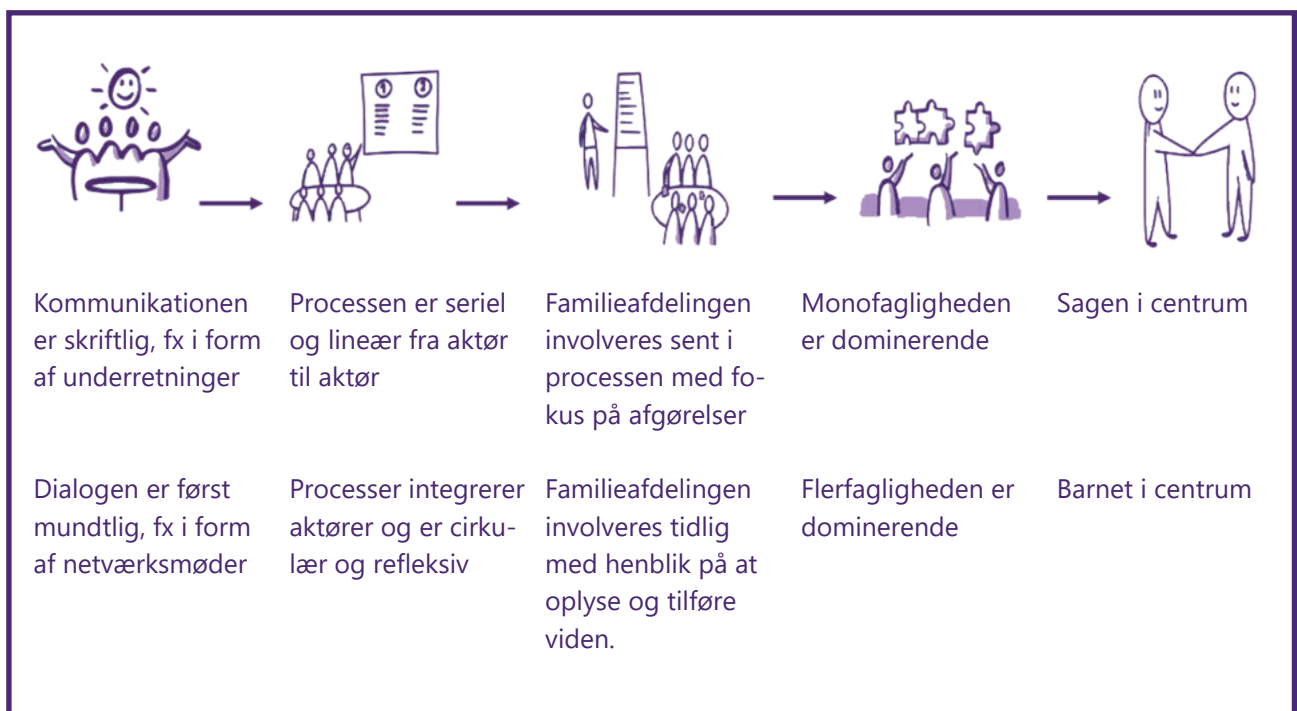


Nye tværfaglige processer

Chefer og ledere i kommunerne er således klare med hensyn til, hvad de gerne vil væk fra. Hjælpen til barnet skal ikke være en skriftlig arbejdsgang, som er opdelt mellem monofagligheder, der ikke taler sammen og ikke bruger hinandens ekspertise til at se på barnet i dets lærings- og familiekontekst. Denne proces er beskrevet øverst i figuren nedenfor.

Chefer og ledere er til gengæld lige så klare med hensyn til, hvordan de gerne ser samarbejdet

mellem fagprofessionerne se ud. Lærere, pædagoger, socialrådgivere, psykologer m.v. skal i mundtlig dialog tidligt. Barnets behov skal være styrende og belyses fra flere sider. Med den højere grad af mundtlig dialog følger også, at de forskellige fagligheder kan udveksle idéer. Processen bliver mere åben – og sigtepunktet bliver, hvad der kan gøres, så barnet kan få den rigtige støtte i det klassefællesskab, vedkommende er i. Den ambition er beskrevet i den nederste del af figuren nedenfor.



Kapitel 2: Udvikling af det tværgående ledelsessamarbejde

Relationer og sprog som forandringsdrivkræfter

"
Vi prøver at skabe relationer mellem de ledere, som nærmest ikke kender hinanden. Vi prøver at skabe et ledelseshold, via det personlige møde. At skabe tillid, så man sammen kan arbejde med børnene i fokus. **"**

Relationer og ledelse af relationer fylder meget for cheferne i de fire kommuner. Det gælder børnesynet, hvor børn i udsatte positioner skal have trygge relationer i klassens fællesskab. Det gælder videre i det kommunale fællesskab, hvor barn og pårørende skal opleve et relationelt koordineret tilbud fra de kommunale professionelle.

I de fire kommuner ses primært tre måder at arbejde med relationer og relationel ledelse på:

1. At sætte det rigtige ledelseshold
2. At skabe en stærk relationel akse mellem skolechef og børne- og familiechef
3. At lede den relationelle infrastruktur.

Det rigtige hold

I mødet med de kommunale chefer og ledere er der én historie, som går igen i forskellige varianter. Rekrutteringsværktøjet er udbredt, når opgaven er at skabe en større sammenhæng mellem skoleområdet og det børnesociale område med fokus på børn og unge i udsatte positioner. Man har altså

bevidst valgt at finde chefer og ledere, som fuldt og helt tror på den tværgående opgave.

Der viser sig et billede af direktører, som målrettet har søgt efter chefer, der ledelsesmæssigt har erfaring med eller som minimum er dedikerede til at arbejde med at orientere sig tydeligere efter det enkelte barns behov og gear organisationen til at levere på tværs af fagligheder. Det samme er tilfældet for ledelsesniveauet under cheferne, hvor det også er kendetegnende, at fx ledere af familieafdelinger eller af PPR eksplicit er rekrutterede for at skabe faglige løsninger på tværs for børn og unge i udsatte positioner.

I enkelte situationer er pladsen til de nye chefer og ledere skabt ved at sige farvel til profiler, som har haft et mere traditionelt ledelsesmæssigt blik på hierarkiet, eget budget og egen enhed. I én kommune bruger man en metafor, som signalerer, hvor vigtigt det er at sætte det rigtige hold. Den nye, tværfaglige opgave er så radikalt krævende, at alle – direktører, chefer, ledere og fagprofessionelle – i billedlig forstand har fået et nyt job og således skal genansættes.

"
Da jeg søgte hertil, var overskriften også "helhedsorienteret leder": Da tænkte jeg – det er lige mig. **"**



Den stærke akse mellem skolechef og børne- og familiechef

I de fleste kommuner er der både en forvaltningschef med ansvar for grundskoleområdet og en chef med ansvar for det børnesociale område. I arbejdet med at sikre en sammenhængende indsats over for børn og unge i udsatte positioner bliver samspillet mellem de to afdelende. Og i forlængelse af pointen med det rigtige hold er akse mellem de to ofte skabt netop for at skabe nye, fælles, tværgående ledelsesmæssige vinde.

Grundlæggende er det budskabet, at chefer og ledere prioriterer at lære hinanden grundigt at kende. Man får opbygget et meget tæt professionelt bånd, som næres af den fælles dagsorden. Her udvikles den tillid, som er nødvendig, når der skal ruskes op i traditionelle rutiner, når fx en børne- og familiechef kan indgå i dialog med skoleledere, have holdninger til skoletilbuddet og udfordre de pædagogisk-didaktiske virkemidler. Man afstemmer signaler. Man evaluerer sammen. Og man vender de uenigheder, som måtte opstå, med en bevidsthed om, at løsninger skal findes sammen.

I klassisk forstand udfordrer dette tænkning i mandater og ledelsesrum. Men netop det er pointen. Man skal turde åbne sit ledelsesrum – og vise organisationen, at det er den måde, de fælles løsninger til gavn for børnene identificeres på.

Som beskrevet tidligere i en case fra Rudersdals Kommune (se afsnittet *Opgøret med hierarkierne*) er en af de konkrete måder, vanetænkningen er blevet udfordret på i kommunen, sket ved at flytte læringskonsulenter fra skolechefens til børne- og familiechefens domæne.

Tanken har for det første været, at man herved institutionaliserer et helhedsorienteret blik, hvor barnets læring og skolegang indgår som en integreret

del af den socialfaglige støtte. For det andet har man villet flytte fokus fra mere individorienterede, behandlende tilgange til børn og unge i udsatte positioner til et mere kollektivt og udviklende fokus, hvor læringskonsulenter og psykologer fra PPR sammen med fagprofessionelle på skolerne udvikler den kollektive kapacitet, så skolens personale på nye måder kan understøtte de enkelte børn i klassen.

Cheferne i de fire kommuner sætter ord på, at ændringerne i mandaterne, og det at åbne ledelsesrummet, ikke er nogen enkel opgave. En af cheferne har fx stillet sig selv spørgsmål som: "Hvordan gør man det?" og "Hvordan er jeg leder i det?"

Svarene er sværere at sætte på formel. Ét element i formelen er mening. Cheferne kan se, at det at sætte barnets behov forrest og praktisere tværfaglig ledelse som trædesten motiverer.

Herudover sætter cheferne ord på, at man også får en ledelseskollega tæt på. Det ellers notorisk ensomme chefjob bliver pludselig mere kollektivt. Endelig fremhæver cheferne, at den personlige relation og tilliden til hinanden er afgørende. Åbning af ledelsesrum og ændringer i opgaveporteføljer må ikke blive set som et nulsumsspil med vindere og tabere.

”

Vi kan godt lide hinanden. Søger hinanden. Det er ubesværet. Jeg skriver ikke, at vi skal mødes. Vi gør det bare. Og mange af mine medarbejdere lægger jo mærke til, hvordan man som chefer taler sammen, griner sammen. Hvis jeg hører, at nogen kritiserer skolechefens folk, så siger jeg fx, at 'du har jo selv et ansvar.' Jeg kan også spørge, så de får en erkendelse af, at de måske har været for hurtige. Det er eksemplets magt.”

At lede den relationelle infrastruktur af ledere og medarbejdere

En chef udtrykte det meget sigende: "Når kompleksiteten stiger, kalder det på relationer". Oversat til udsatte børn og unges situation er pointen, at der oftest ikke er simple løsninger. I stedet skal mange aktører bringes i spil. I jo højere grad de fagprofessionelle kender hinanden, respekterer hinanden og stiller deres kompetencer til rådighed for hinanden, jo større er chancen for at give barnet den optimale støtte. Nøglen til dette samspil er relationer mellem de fagprofessionelle (og barn og familie) og ledelsen af disse relationer.

Den lette ledelsesopgave: Øget kendskab til hinanden

Forudsætningen for, at de reelle samarbejdsformer kan komme op at stå, er, at folk kender hinanden. Det er lettere at ringe til en kollega frem for at maile om en udfordrende sag, hvis man har hilst på hinanden. Flere ledere fortæller også, at der er et stort behov for at lære hinanden at kende. En leder i en familieafdeling kan have svært ved at sætte sig ind i, hvordan livet på en skole egentlig ser ud, når perspektivet er et barn i en udsat position. Og skolelederen har oftest kun et sporadisk kendskab til, hvordan samspillet mellem en myndighedsafdeling og PPR reelt fungerer. Det primære greb for at sikre kendskabet er at organisere fælles mødestrukturer. I kapitlet *Nye tværgående mødefora* bliver overvejelserne bag uddybet.

Den sværere ledelsesopgave: Facilitering af de tværfaglige dialoger

Flere sætter ord på, at den relationelle ledelsesopgave ikke er uden udfordringer. Der følger ledelsesmæssige "diplomatiopgaver" med. Eksemplet kan være en børne- og ungerådgiver, som skal ud på en skole, så drøftelser om et barn kan ske tæt på barnets kontekst i en tværfaglig logik. Der er dog en risiko for, at tingene går skævt. At lærer og

børne- og ungerådgiver taler for forskellige sprog. At sagen er så krævende, at den fagprofessionelle kommer til at se på den ud fra sit monofaglige perspektiv. Her er det væsentligt, at lederen er tæt på. At man kan træde ind i dialogen mellem de to fagprofessionelle, skubbe på, bygge bro mellem de forskellige fagsprog og facilitere, at dialogen føres med barnets behov som omdrejningspunkt.

" Der kommer en person med en anden uddannelsesbaggrund, der taler et andet sprog. Man kan blive stødt. Komme længere fra hinanden. Så er der ledelsesmæssig tvang. I skal. Men den forståelse, der skal til for at få tingene til at fungere, den skal hjælpes. Og af og til afbødes lidt. Forhandles lidt. "

Den sværeste ledelsesopgave: At turde træde ind i det rum, som er blevet åbnet

Flere sætter ord på, at en af de væsentligste opgaver i den tværfaglige ledelsesdisciplin er at åbne sit ledelsesrum. Også her kan ledelsesdagligdagen vise sig at være mere udfordrende end forventet, når ledelseskollegaen faktisk er villig til at åbne sit rum.

Et eksempel er, at en børne- og familiechef har fået adkomst til at gå i dialog med skolerne for på den måde at praktisere et bredere helhedsorienteret blik på skolegangen for børn og unge i udsatte positioner. Her kan chefen være sin egen værste fjende. Det kan nemlig være svært at turde tage ledelsesrummet, når man som chef er på en faglig udebane. Tør man fx udfordre en skoleleder, når man ikke har folkeskoleloven inde under huden? Risikoen kan være, at man fremstår som inkompetent eller dummer sig. Det kræver altså også mod at turde gå ind i de nye ledelsesrum og bidrage, selv om man som chef mangler indsigt i den faglige materie. Når cheferne selv reflekterer over denne udfordring,

er et af svarene, at man både skal turde tro på, at det kan skabe værdi at stille spørgsmål fra et åbent perspektiv for derved at udfordre vaner, og hvile

i, at man så vil have andre (ledelses)fagligheder at bringe til bordet.



Sproget som forandringskatalysator

”Leder du med sproget, eller leder sproget dig?”

Sådan indleder Mandag Morgen en artikel om ledelse fra 2021². Hovedpointen er, at man som leder kan skabe håb, motivere eller endog begejstre, hvis man vælger de rette sproglige greb, mens man omvendt kan udfordre sin egen legitimitet og dermed sine handlemuligheder med de forkerte sproglige valg.

I de fire kommuner er det ambitionen at lede med sproget. Fællesnævneren er, at cheferne bruger sproget som invitation. Det kan være en invitation til andre ledere, når der tales om at ”åbne ledelsesrummet”. Det kan være en appel til de fagprofessionelles motivation, når der refereres til et ressourcebaseret børnesyn. Der er også eksempler på, at lederne med små sproglige handlinger illustrerer de større strategiske målsætninger.

Et eksempel på det sidstnævnte er, hvordan skolechefen og børne- og rådgivningschefen i Viborg Kommune præsenterer sig både internt og eksternt. De bruger ikke de formelle titler, eksempelvis skolechef og børne- og rådgivningschef. I stedet lyder det, at man er chef i Børn & Unge med særligt ansvar for skolerne eller for børne- og familieområdet. I den mikrohandling sendes der signaler til særligt medarbejderne om et fælles og tværgående fokus på skoleområdet og det børnesociale område.

I Stevns Kommune er man opmærksom på at sende et stærkere signal, end ordet ”tværfaglighed” lægger op til. I stedet foretrækkes begrebet ”overlap”, som har til formål at sende signaler til de fagprofes-

sionelle medarbejdere om at finde fælles løsninger med indsigter fra både skoleområdets og det børnesociale områdes faglige ekspertise. Argumentet er videre at skabe betingelser for nytænkning. Hvis man bruger de samme ord og begreber, når man har et ønske om nye tilgange og ændret adfærd, er risikoen, at de samme vaner følger med. Man vil således med ”overlappende ledelse” sende stærkere og mere forpligtende signaler til de ledere, som konkret skal igangsætte prøvehandling til gavn for skolegang og læring for børn og unge i udsatte positioner.

Endelig er der eksempler på, hvordan cheferne – fx i Viborg – forsøger at skabe et inkluderende sprog, som appellerer til medarbejdernes professionelle identitet og værdier. Man vil gerne ændre sproget fra en for New Public Management-inspireret tone til en mere motiverende kommunikationsform. Både børn og medarbejdere skal således gerne have ”lys i øjnene”. Man forsøger også at finde en sproglig jargon, som ikke skaber afstand mellem rådhuset og de decentrale enheder.

”

Vi har glemt, at det sprog, der har været dominerende, er det, som færrest taler. Det er ærgerligt. Det har en tendens til at tænke i dem og os. Dem på rådhuset. Os, der har med borgerne at gøre. Hvordan får vi flettet tingene? Hvis man er lærer, så ved man, hvad lys i øjnene betyder. Man kan se, hvad det betyder. Det er jo sådan, at man vil møde børnene. Når vi bruger disse ord, så taler vi ind i Public Service-motivation. Så taler vi ind i, hvorfor folk vil lykkes.”

² Leder du med sproget, eller leder sproget dig? - Mandag Morgen

Kapitel 3: Nye tværgående mødefora

Mødestrukturer og -indhold gentænkt

”

Vi prøver at lade lederne forstyrre hinanden. Vi har et børne- og ungeforum, hvor samtlige leder sætter sig rundt om et bord, hvor cheferne faciliterer. Det kan være socialchefen, som faciliterer skoleledere. Vi har skruet op for den tværgående mødetid. ”

Den typiske chef i en kommune har en dagligdag, som er kendetegnet ved mange møder. Oftest fra morgen til sen eftermiddag. Og tit lang tid ud i fremtiden. Den snusfornuftige følgeslutning er, at cheferne gennem møderne har stor mulighed for at påvirke ledere og medarbejdere i en mere tværfaglig retning.

I et teoretisk perspektiv er der også grund til at interessere sig for møderne. I en ph.d.-afhandling beskriver ledelsesforskeren Lone Christensen møder som kommunikative begivenheder, som har en væsentlig betydning for en organisations medlemmer. Møderne organiserer relationer og bliver en organisatorisk fremtrædelsesform, som er med til at definere, hvordan organisationer forstår sig selv.

Hvis vi kombinerer det teoretiske og det snusfornuftige perspektiv og overfører dem til de tværfaglige arenaer, som beskæftiger sig med udsatte børn og unge, skal vi altså kunne finde mødefora, som er med til at understøtte den strategiske ambition om at knytte skoleområdet og det børnesociale område tættere til hinanden.

Ikke overraskende viser det sig at være tilfældet. På tværs af de fire kommuner arbejder man med at skabe nye fora eller ændre de bestående, så man i højere grad understøtter arbejdet med et fælles børnesyn, den fælles strategiske retning og oversættelsen af strategiske intentioner til de operati-

onelle fora, hvor der findes løsninger på konkrete sager.

Mødestrukturerne markerer på forskellig vis, hvordan man tilstræber at styrke den ledelsesmæssige koordinering på tværs af skoleområdet og det børnesociale område:

Der er topledelsesforankring

I flere af kommunerne er både direktører og chefer involverede i mødestrukturerne for at signalere, at det tværgående samarbejde har høj organisatorisk prioritet. Det betyder, at der som noget nyt oprettes styregruppemøder, hvor både direktør og chefer er repræsenterede for at følge udviklingen af de centrale målsætninger, igangsætte eller godkende nye strategiske initiativer eller generelt kalibrere praksis på tværs af skoleområdet og det børnesociale område.

Der skabes alignment

Mødestrukturerne favner både vertikale og horisontale dynamikker. Vertikalt er det kendetegnende, at skolechef og børne- og familiechef i fællesskab er involverede i møder med det næste led, fx lederne af skolerne, familieafdelingerne eller PPR. Horisontalt opretter kommunerne tværgående møder, så de førnævnte ledere har anledninger til at mødes i fællesskab. Herved øges forståelsen for forskellige rammevilkår, og man drøfter, hvordan lederne sammen kan arbejde med at styrke skolegang og læring for børn og unge i udsatte positioner på basis af det fælles børnesyn. Konkret kan man i disse fora drøfte, hvordan man fx hjælper børn med et for højt skolefravær.

Møderne støtter udvikling af relationer

De tværgående mødefora har også et tydeligt relationelt element. Eksempelvis er det kendetegnende,

at skolechef og børne- og familiecheferne i kommunerne har ugentlige møder, hvor man drøfter de sager, som haster eller bøvler. Men lige så vigtigt er det, at man gennem det tætte personlige samarbejde opbygger et tæt forhold og gensidig tillid. Den

samme logik gælder for de tværfaglige møder for samtlige ledere på tværs af skoleområdet og børne- og familieområdet. Har man først lært hinanden at kende, er det lettere at tage kontakt med den skæve idé eller for at tackle en udfordring.



Strategisk tværfaglighed oversat til mødestruktur i Rudersdal Kommune

I Rudersdal Kommune er ambitionen en mere sammenhængende kommune, hvor lederne åbner ledelsesrummet op for hinanden. Kommunen har derfor designet en mødestruktur, der har til formål at bringe de aktører sammen, som reelt kan påvirke skolegang og læring for børn og unge i udsatte positioner. Herudover er det en markant fællesnævner, at både børne- og familiechef og skolechef er gengangere i møderne med det formål at kunne tale med én stemme med afsæt i udsatte børn og unges samlede behov.

På det strategiske niveau er der oprettet en styregruppe, hvor vicekommunaldirektøren er vært for møder med skolechef og børne- og familiechef. I dette forum kan de store spørgsmål om retning vendes: Hvor skal vi hen med indsatsen over for børn og unge i udsatte positioner? Hvor har organisationen de største behov? I dette forum har man fx besluttet at sætte gang i en indsats over for skolefravær, hvorefter udførelsen overlades til en arbejdsgruppe.

Herudover har man oprettet et strategisk, tværgående ledelsesforum, hvor samtlige skoleledere mødes med ledere fra PPR og relevante ledere fra det børnesociale område i øvrigt. Det konkrete formål med møderne er at drøfte tværfaglige indsatser som fravær eller brugen af familieafdelingens læringskonsulenter i skolerne. Herudover er tanken med at bringe lederne sammen, at der opbygges kendskab, tillid og fælles sprog.

Operationelt har man desuden to fora, hvor man drøfter og forholder sig til sager, som involverer børn med behov for støtte. Det ene er det klassiske visitationsmøde, som oftest har til formål at afklare, hvilket specialtilbud der skal sættes i værk over for et barn med særlige behov.

Det andet fora er en nyskabelse i form af et sparringsmøde. Her er idéen, at skolerne kan komme og drøfte udfordringer, før de udvikler sig til en egentlig sag. Man vil fx kunne få sparring på en klasse, hvori der er trivselsudfordringer. Cheferne har således haft et bevidst ønske om at komme tæt på de konkrete problemstillinger både med hensyn til enkelte børn og med hensyn til børnegrupper. Denne personlige og nære relation til skolerne og samarbejdspartnerne giver mulighed for dialoger, hvori cheferne i højere grad kan understøtte forandringer i praksis inden for skolernes ramme.

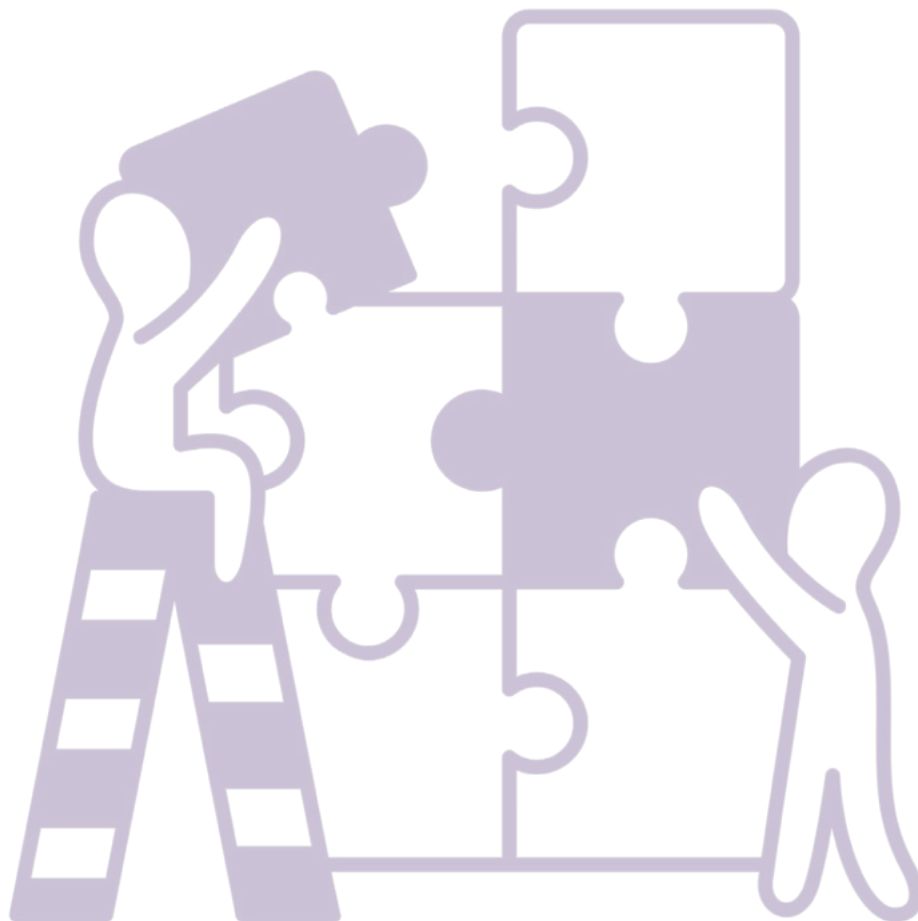
Man vil fx kunne drøfte udfordringer med fravær. Og man kan få økonomisk støtte (op til 250.000 kr.) til at gennemføre aktiviteter i klassen eller til det fagprofessionelle personale, hvis dialogen leder frem til det. Disse møder er således mere åbne, udforskende og reflektive end visitationsmøderne. Konkret mødes skolechef og børne- og familiechef og lederen fra PPR med repræsentanter for ledelsen på den enkelte skole.

Endelig er der et forum, som kan kaldes relationelt. Her mødes skolechefen og børne- og familiechefen ugentligt. Møderne er rammen for at udvikle det tætte, tillidsfulde samarbejde. Man drøfter både konkrete sager og ledelse. En af de konkrete målsætninger er at sikre, at de fagprofessionelle, uagtet organisatorisk placering, hører de to chefer tale med én stemme.

Hvem designer møderne, deres frekvens og indholdet? Oftest er det et samspil mellem direktionerne, skolechef og børne- og familiechef. Dermed bliver møderne en konkret udmøntning af de strategiske intentioner om fælles børnesyn, tværfagligt samarbejde og fleksible blikke på budgetterne. Men der er også eksempler på, at initiativet kommer fra institutionslederne.

Det skete fx i Stevns Kommune, hvor institutionslederne påpegede et hul i udmøntningen af inklusionsstrategien. For at sætte skub i indsatser på tværs af skoleområdet og det børnesociale område er der behov for et fælles forum, så man lærer hin-

anden at kende, kan sætte sig ind i andre områders logikker og i fællesskab kan drøfte, planlægge og justere aktiviteter. Man planlægger derfor aktuelt et møde, hvor forvaltningen – Center for Børn og Læring – regelmæssigt skal mødes med samtlige ledere i centeret. Intentionen er at skabe et forum, hvori dagtilbudsledere, skoleledere og teamledere fra Børne- og Familieafdelingen kan mødes og drøfte tværgående emner. Dette mødeforum ligger naturligt i forlængelse af Stevns Kommunes inklusionsstrategi, hvor man som tidligere nævnt har skabt en fælles ramme og et fælles sprog for indsatser over for børn og unge i udsatte positioner.



Kapitel 4: Økonomiske virkemidler

Pengene skal gøre nytte tidligere og på skolens almenområde

”

Vi har gjort en dyd ud af at sige, at det aldrig må være en ressourcekamp, som står i vejen for de gode løsninger. ”

Ressourcer og budgetter er, uanset hvordan man vender og drejer det, en væsentlig ramme for skolegangen for børn og unge i udsatte positioner, som naturligt både skaber muligheder for at styrke ledelsessamarbejdet på tværs og begrænsninger.

Opdelingen af budgetter, hvor en børne- og familiechef fx har haft ansvar for det specialiserede børneområde, og skolecheferne for PPR og specialundervisning, har generelt udgjort en barriere for fælles tænkning og indsatser i kommunerne. Udsynet er blevet farvet af sektoren, og følgesvendene har været silologikker og kortsigtede interesser.

De fire kommuner er stadig underlagt disse grundlæggende rammer. Skolechefen vil i udgangspunktet have sit eget budget med midler til skoler, SFO, klubber m.v. På samme måde vil børne- og familiechefen have et selvstændigt budget, hvor der er penge til øvrige støttende indsatser.

Når styringslogikkerne udfordres

I en klassisk styringsforstand følger pengene hierarkiet, og de ovenfor beskrevne sektordefinerede faldgruber risikerer at følge med. Cheferne i de fire kommuner er meget bevidste om disse faldgruber og finder veje til at skabe nye muligheder, så også de økonomiske logikker understøtter det tværfaglige samarbejde med skolegang i barnets vanlige fællesskab som omdrejningspunktet.

I flere af de fire kommuner er et af de væsentligste virkemidler, at både skoleområdet og det børnesociale område med tilhørende budgetter refererer til den samme direktør. Det skaber en ramme, hvor den samlede overholdelse af budgettet er den væsentligste succesfaktor – og ikke, om det er skolechefen eller børne- og familiechefen, som har udfordringer med sit budget. Den samme tankegang gælder med hensyn til det politiske udvalg, hvor det fremhæves, at der er fordele med ét udvalg, som har det samme overordnede, fælles blik på budgetterne frem for organiseringer, hvor skoleområdet og det børnesociale område har hvert sit udvalg.

Det at have den samme budgetmæssige ramme er dog ikke tilstrækkeligt, hvis målet er at forbedre mulighederne for skolegang og læring for børn og unge i udsatte positioner. Den strategiske målsætning for kommunerne er at flytte penge fra det børnesociale område til skoleområdet. Forudsætningen er en tidligere forebyggende indsats i skolen og i de fællesskaber og læringsmiljøer, hvor børnene er i hverdagen, og at pengene fra det børnesociale område kan allokere til understøttende aktiviteter på distriktsskolen i de fællesskaber, som børnene kender.

Chefer og ledere forsøger på forskellige måder at være kreative og finde greb, som kan sikre, at midlerne bruges bedst muligt og i tilknytning til almenområdet. Eksemplerne spænder fra et grundlæggende fleksibelt blik på budgetterne over afsættelse af målrettede beløb til brug af udviklingsmidler.

I Rudersdal Kommune har modellen været at afsætte målrettede midler. Hvis et barn har en udfordret skolegang, er det intentionen, at skolechef og

børne- og familiechef sammen med lederen af PPR kan tage en dialog med en skole om indsatser på distriktsskolen (rammen er de sparringsmøder, som er beskrevet i kapitlet Nye tværgående mødefora). Her får skolen at vide, at de frit kan disponere over et beløb på op til 250.000 kr., som kan bruges til at investere i kompetenceudvikling, supervision eller andet, der understøtter barnets trivsel og læring.

Herudover understøttes skolerne af læringskonsulenterne, der som nævnt er forankrede i familieafdelingen for at styrke den tværfaglige tænkning mellem skoleområdet og det børnesociale område.

Hvidovre Kommune forfølger den samme tænkning. Her er modellen dog mere fleksibel og værdistyret. I det tætte samarbejde mellem skolechefen og børne- og familiechefen er en af nøglerne, at cheferne ikke må blive flaskehalse, hvis medarbejdere på tværs af skoleområdet og det børnesociale område har fundet løsninger, som gavner barnet i skolen. Så finder man en løsning – og pengene.

” Der er stor velvillighed. Det hjælper også, at vi har ét politisk udvalg. De er jo ligeglade med, om det er specialundervisning eller specialiserede indsatser. Det er de samme børn.”



Case

Penge fra det børnesociale område gør en forskel på en skole i Hvidovre Kommune

I Hvidovre Kommune mødte en anbragt pige gennem længere tid ikke op i skolen. De fagprofessionelle fra både social- og skoleområdet havde i fællesskab fundet et tilbud, som de mente, passede godt til pigen. Der var dog nogle formelle udfordringer, som man skulle have på plads først, og som havde betydning for, hvordan tilbuddet skulle finansieres. Det var fx uklart, om det skulle finansieres som dagbehandling i regi af familieafdelingen eller som specialundervisning i regi af skoleområdet.

Her blev skolechefens og børne- og familiechefens tværfaglige ed sat på prøve. Hvordan reagerer man som chef, når der ikke er tvivl om løsningen, men om det formelle grundlag? De to chefer er åbne om, at de i første omgang tøvede og ikke fik taget stilling. Medarbejderne rykkede herefter for svar, hvorefter chefernes respons var: "Gør det. Vi finder ud af både økonomi og jura!"

Chefernes logik var, at de var nødt til at handle hurtigt for at kunne være troværdige over for både et barn, som havde et behov, og nogle medarbejdere, som havde efterlevet ledelsens tværfaglige signaler.

Cheferne sætter ord på, at man tidligere havde oplevet, at løsningerne på den slags tidsmæssigt kunne tage en måned, fordi man skulle finde ud af, hvem der skulle betale. Nu skulle signalerne ændres. Der skulle handles hurtigt, og det skulle markeres, at man "tænker kommuneøkonomi, ikke centerøkonomi".

Nøglen til det ændrede samarbejde og dermed evnen til at reagere hurtigere har været kombinationen af en klar erkendelse af, at indsatserne over for børn i udsatte positioner skal styrkes, politisk og ledelsesmæssig opbakning til at prioritere den tværfaglige ledelse, rekruttering af chefer med dette afsæt og ikke mindst konkret at give skolechef og børne- og familiechef et samlet ansvar for også økonomiske løsninger.

Når økonomistyring og ledelse går hånd i hånd

Tænkningen i økonomiske virkemidler har et bredere ledelsesmæssigt perspektiv. Cheferne skal fx balancere forskellige hensyn på en troværdig måde. De skal både overholde de sektoropdelte budgetter og tænke tværfagligt. De skal kunne tale om effektiviseringer den ene dag og om udvikling den anden. De skal kunne gå ind i et rum med ledere eller fagprofessionelle og tale om børnesyn og visioner og samtidig erkende, at der skal findes kompromisser

på baggrund af de økonomiske realiteter. Fælden er, at cheferne vil blive vurderet af medarbejderne ud fra den gammeldags, sektorbaserede og en-dimensionelle logik: De tænker jo alligevel kun i økonomi. Eller som en chef kalder det: "magneten". Magneten, som trækker ledere og medarbejdere ned i de silobaserede og sektortænkte logikkens vaner.



Cases

Vision, tværfaglighed og økonomi går hånd i hånd i Viborg Kommune

Cheferne i Viborg Kommune stod over for en udfordring, hvor man var nødt til at balancere den store langsigtede fortælling om visioner og børnesyn med en kortsigtet økonomisk dagsorden. I Viborg havde man eksempelvis udfordringer med voksende udgifter til tabt arbejdsfortjeneste. Børne- og familiechefen vidste godt, at det var en bunden økonomisk opgave at bringe disse udgifter ned.

Men ledelsestilgangen var bredere og koblet på kommunens børnesyn. Hvis børnene skal have lys i øjnene og mestre livet, har de ikke godt af at gå hjemme – uden for deres klassefællesskab. Den narrative blev koblet på missionen om at reducere udgifterne til tabt arbejdsfortjeneste. De teamledere og medarbejdere fra Familieafdelingen, som var nøgleaktører i at få styr på udgifterne, fik selv lys i øjnene i deres arbejde. Formål og økonomi blev koblet sammen.

Det betød, at teamlederne og medarbejderne var motiverede og troværdige, når de tog ud på fx skolerne og fortalte om, hvorfor man skulle være forsigtig med over for familierne at italesætte tabt arbejdsfortjeneste, medmindre det var den eneste løsning. Vision, økonomiske hensyn og tværfagligt samarbejde gik således hånd i hånd og bidrog til en troværdig ledelsesfortælling.

Pengene flyttes fra kontaktpersoner til lærer i klasseværelset i Stevns kommune

I Stevns Kommune havde man udfordringer med trivslen i en 9.-klasse. Der var flere elever, som havde skiftet skole på baggrund af det sociale miljø i klassen, og der var fortsat elever, som i lærernes øjne havde betydelige sociale og adfærdsmæssige problemer. Klassens sammenhængskraft var svag.

Lærerne havde en mistanke om, at flere af de unge havde en social sag i familieafdelingen. Man fandt ud af, at fire af de unge havde kontaktpersoner, som var finansieret af det børnesociale område. Gennem dialog mellem lærere, børne- og ungerådgivere og chefer fandt man en løsning, hvor de fire individuelle kontaktforløb blev ændret til en ekstra lærer, som kunne støtte i klassen.

Erfaringen er, at den samlede støtte ikke alene gavner de fire unge i udsatte positioner mere end de individuelle løsninger. Klassens fællesskab fik det også bedre til gavn for alle elever.

I Stevns Kommune har man også skabt opmærksomhed om løsninger, hvor barnets skolegang, det tværfaglige samarbejde og økonomiske hensyn supplerer hinanden. Som nævnt efterlyste man i inklusionsstrategien prøvehandling, hvor de fagprofessionelle kan finde nye løsninger, når blikket er det fælles.

Der er således mange eksempler på, hvordan der kan tænkes kreativt og tværfagligt også i den økonomiske sfære. En chef sætter ord på intentionerne:

“

Et af grebene er, at vi taler ret lidt om penge. Vi taler om, at pengene er en brændende platform, men den vigtigste brændende platform er, at vi sender børn ud i segregerede tilbud, som gør, at de bliver stillet dårligere i deres voksenliv. ”



Kapitel 5: Får børn og unge i udsatte positioner en bedre skolegang?

” Noget er i bevægelse. Hvis vi ser tre år frem, så skal vi kunne se tydeligere resultater. ”

Det store spørgsmål er naturligvis, om ledelsernes øgede samarbejde for at skabe større sammenhæng i skolegang og læring for børn og unge i udsatte positioner virker og giver resultater i form af fx bedre trivselstal, færre børnesager, lavere fravær,

færre udgifter til tabt arbejdsfortjeneste eller andet målbart.

Her taler chefer og ledere med én stemme. Det er isoleret set for tidligt at kunne se de kvantitative effekter af indsatsen. Til gengæld er cheferne stål-satte i deres tro på, at retningen og indsatsen er den rigtige og over tid vil bære frugt.



Case

Uformel evaluering af fremskridt i Viborg Kommune

Når det er for tidligt at kunne dokumentere resultaterne af en indsats, er cheferne på udkig efter tegn på positiv forandring. I Viborg Kommune sætter man fx fokus på de gode historier i en primært kvalitativt funderet rapport, som man kalder "Hverdagsfortællinger".

Her fortæller man fx en historie om, hvordan man arbejder med at ændre den almene skole, så undervisningstilbuddet bedre matcher børn og unge med særlige behov. En anden historie formidler erfaringen fra en fremskudt børne- og ungerådgiver, som skal bidrage med tidlig støtte til børn og unge i udsatte positioner. Rådgiverne er forankrede i skoledistrikterne og har således et tæt samarbejde med distriktskolen, hvor man blandt andet tilbyder faglig sparring til lærerne.

Rapporten er således i sig selv et udtryk for, at der findes mange positive erfaringer og fortællinger ude på skolerne, hvor fagprofessionelle samarbejder på nye måder. Herudover kan rapporten bruges til at formidle de gode historier til inspiration på tværs af kommunens institutioner.

Cheferne finder også tegn på, at tingene flytter sig i deres egne rækker. Oplevelsen er, at man reelt i chefgruppen har et fælles børnesyn, så man kan tale med én stemme over for medarbejderne. Det er videre oplevelsen, at man gennem et vedholdende arbejde med fælles børnesyn, mål, den tværfaglige model m.v. er nået til det stadie i den tværfaglige forandningsproces, hvor medarbejderne for alvor er klar og ændrer adfærd.

Indtil tallene taler deres sprog, er det hverdagsfortællingerne, som bruges som pejlemærke. En socialrådgiver, som nu i langt højere grad arbejder tværfagligt med barnets behov i fokus, udtalte på en forsamling foran kollegerne: "Jeg har været i Viborg Kommune i 10 år. Nu kan jeg igen huske, hvorfor jeg blev socialrådgiver".

Sammenfatning – tro, håb... og handling

Tro gør det ikke alene. Denne publikation har også vist, at cheferne har handlet. Man har tænkt ledelse på nye måder. Det er således kendetegnende for de fire kommuner, at man har turdet stille de store ledelsesmæssige spørgsmål: Hvordan skal vi lede, hvis vi sætter børn i udsatte positioner i centrum? Hvordan kan vi udfordre hierarkier, vaner og incitamenter, når de bliver en hæmsko for den tværgående indsats?

Vi har i publikationen set mange svar på, hvordan cheferne har håndteret disse store spørgsmål. Et fællestræk er, at man definerer fælles mål, som tager udgangspunkt i barnets behov. Dette tilsyneladende enkle greb kan have betydelige effekter, når det bruges til at samle ledere og fagprofessionelle, som ellers ofte ser på verden ud fra deres faglige eller organisatoriske placering. Man skaber forudsætningen for en tværgående praksis med barnets behov i centrum.

Ledelsesmæssigt er det gennemgående, at kommunerne rekrutterer efter chefer, som vil, kan og har erfaring med at lede på tværs af enheder og fagligheder. Man sætter det rigtige tværgående hold. Ofte bliver dette ledsaget af meget tætte partnerskaber mellem skolechef og børne- og familiechef, som er med til møder sammen, træffer beslutninger sammen, delegerer opgaver ud til hinanden og kan udtale sig på begge parterers vegne.

Chefer og lederes praksis i dagligdagen ændrer sig også. Der ledes mindre instruerende, men mere faciliterende og lyttende. Dermed bringes skolelederes, læreres, pædagogers og børne- og ungeråd-giveres faglighed i spil på nye måder, som sikrer en

bedre og mere sammenhængende forståelse af udsatte børn og unges behov. Samtidig ændres nogle af strukturerne. Nye, tværgående mødefora opstår, så samarbejdet formaliseres. Processer omkring børn i mistrivsel bliver også gentænkt, så viden fra fx skole- og familieafdelingen bruges tidligere med en langt højere grad af dialog.

Endelig tager cheferne i de fire kommuner livtag med de kendte økonomiske logikker. Cheferne tænker i udviklingsmidler, så man kan prøve nye idéer af. Tilsvarende er der idérigdom med hensyn til driftsmidlerne, hvor cheferne i de fire kommuner investerer mere i forebyggelse og den tidlige indsats og i det gode samspil mellem almenområdet og det børnesociale område. Det er tilsvarende karakteristisk, at skolechefer og børne- og familiechefer ledelsesmæssigt signalerer, at de også i det økonomiske domæne agerer samlet med et tværgående blik, og dermed udviser en konsistent ledelsesmæssig adfærd.

Målet om at sætte børn i udsatte positioner i centrum understøttes således af en lang række ledelsesmæssige handlinger. Byggestenene til konkrete resultater er lagt.

”

Vi har ikke færre børnesager. Men vi taler om hinanden på nye måder. Man ser hinanden som ressourcer i den fælles opgaveløsning, fremfor at det er undskyldninger for, at man ikke lykkes. Her rykker det. Vi skal noget sammen – og det er superfedt! Og man laver fede ting derovre. Der er virkelig sket noget.”

