Center for Faglig Understøttelse og Udvikling
Socialforvaltningen

Notat

Orientering om undersøgelse- og erfaringsopsamling af Ungenetværk Nordvest "Når velfærden vendes om".

14-09-2026

Sagsnummer I F2
2026 - 18901

Dokumentnummer i F2

Sagsnummer i eDoc
2026-0292604

Sagsbehandler
Freja Mokkelbost

Baggrund
Der er i 2026 udarbejdet en undersøgelse og erfaringsopsamling af Ungenetværket Nordvest med titlen *Når velfærden vendes om: Relationel velfærd og mere til*. Undersøgelsen er finansieret af Områdefornyelse Bispebjerg Bakke og udarbejdet af Analyse og forandring, som er en ekstern analysevirksomhed. Undersøgelsen belyser Ungenetværkets arbejdsform og erfaringer med tværgående samarbejde om unge i bydelen. Undersøgelsen fremgår af bilag 1.

Undersøgelsen er relevant for Socialudvalget, fordi den belyser, hvordan lokale og tværgående samarbejder kan understøtte den tidlige og forebyggende indsats for unge samt skabe mere sammenhængende forløb på tværs af fagområder og tilbud.

I forlængelse af undersøgelsen afholdes mandag den 19. oktober kl. 15.00-17.30 en konference om relationel velfærd i Festsalen på Københavns Rådhus. På konferencen præsenteres undersøgelsen af Mette Bladt, og der vil være konkrete cases samt et forskeroplæg om ledelse i kompleksitet ved Rasmus Johnsen fra CBS. Det er gratis at deltage. Invitationen med tilmeldingslink er vedlagt i bilag 2.

Ungenetværket er et lokalt samarbejde mellem omkring 150 professionelle på ungeområdet på tværs af bl.a. skoler, klubber, boligsociale indsatser, myndigheder, politi og fritidsliv. Netværket er en faglig kultur og samarbejdspraksis, der er vokset frem nedefra siden 2017 og er blandt andet startet op i samarbejde med medarbejdere fra Nørrebro-Bispebjerg under Din Sociale Indgang (Børn).

Centrale resultater
Undersøgelsen er målrettet ledere, forvaltninger og politikere med interesse for forebyggende ungeindsatser i en lokal kontekst.

Den peger på fem kendetegn ved Ungenetværkets arbejdsform:
1. at arbejde undersøgende og på tværs,
2. at bruge hinandens fagligheder og relationer,
3. at være til stede tæt på de unge,
4. at arbejde langsigtet og forebyggende samt

Center for Faglig Understøttelse og Udvikling
Bernstorffsgade 17
1577 København V

5. at skabe et samarbejdsrum på tværs af de formelle organisationer.

Undersøgelsen kan ikke dokumentere effekter i klassisk forstand, da den ikke bygger på før- og eftermålinger eller sammenligning med kontrolområder. Den peger dog på tegn på faglig udvikling blandt aktørerne, bedre muligheder for tidlig opsporing samt nye samarbejdsformer og mere sammenhængende forløb for unge.

Perspektiver for det videre arbejde
Undersøgelsen peger på, at denne type samarbejde kræver tid og organisatorisk opbakning. Det tværgående arbejde skal være en del af medarbejdernes kerneopgave, og der er behov for stabile tovholderfunktioner, tydeligt mandat og organisatorisk forankring. Samtidig peger undersøgelsen på, at erfaringerne ikke kan kopieres direkte, men kan inspirere til lignende lokale samarbejder.

Ungenetværk Nordvest

Når velfærden vendes om:

Relationel velfærd og mere til

En undersøgelse af Ungenetværk Nordvest

Finansieret af
Områdefornyelse Bispebjerg Bakke

Udarbejdet af
Analyse og forandring

Ungenetværk Nordvest

Når velfærden vendes om:

Relationel velfærd og mere til

En undersøgelse af
Ungenetværk Nordvest

Finansieret af
Områdefornyelse Bispebjerg Bakke

Udarbejdet af
Analyse og forandring

KØBENHAVNS KOMMUNE

BEBOERPROJEKT NORDVEST

Ungenetværk Nordvest
Når velfærden vendes om: Relationel velfærd og mere til

Undersøgelse og erfaringsopsamling af Ungenetværket Nordvest

Finansieret af Områdefornyelse Bispebjerg Bakke

Udarbejdet af Mette Bladt og Andrés Hyldgaard, Analyse og forandring
Grafisk design: Asap Design, Sille Haahr-Aasmul
Fotos: Jens Panduro og Kasper Christiansen

Forord

I Nordvest har vi skabt ungenetværket som en ny måde at være i en faglig social praksis i et område og med en målgruppe som det eneste, der binder os sammen – hundredvis af medarbejdere fra et utal af arbejdspladser og projekter. Er vi i mål? Nej, selvfølgelig ikke. Det tager tid og det kræver opbakning – et projekt, én relation, én opringning, et håndtryk, en deltager ad gangen.

Ungenetværket er ikke et fast koncept. Det er en samling principper, en erklæring, som skal kunne forme sig efter områdets, medarbejdernes og de unges behov. Netværket definerer netværket, men fodres af ambitioner, udfordringer og aktiv deltagelse.

Som tovholdere for ungenetværket hører vi jævnligt at samarbejde sker på trods. At samarbejde tales om, men ikke prioriteres af ledelsen og at samarbejdet bliver en aftale under bordet. Ungenetværket er et forsøg på en fælles arbejdskultur, hvor samarbejde ikke er sekundært, men hives frem som det helt primære grundlag for socialt arbejde med unge. Vi har faciliteret ungenetværket som en samarbejdskultur skabt og båret af praksismedarbejdere ud fra disse behov. Det er en praksis som kræver vedholdenhed, faglig ydmyghed og en vilje til at dele ansvar, relationer og løsninger.

Tænk hvis succesfulde brobygninger var noget man blev målt på? Ungenetværket bygger på en kultur hvor fokus flyttes fra "min ung" til "vores unge". Hvor vi sætter de bedste ressourcer i spil for den unge uanset hvor den unge er tilknyttet eller har bedt om hjælp. Det kan vi ikke gøre uden at kende hinanden.

Ungenetværkets mailliste tæller 145 opdaterede e-mailadresser – og vi bliver flere og flere – for hvor end vi kommer hen og fortæller om ungenetværket – det vi kan og det vi vil – mødes vi af det samme behov: Behovet for være en del af et fagligt fællesskab med større og flere muligheder for de unge vi arbejder med.

Vi tror på at hvis netværket prioriteres vil summen af netværkets resultater langt overstige de ressourcer som lægges i det.

Lone Breum Andersson,
Beboerprojekt Nordvest/fsb

Mie Kamper Jensen,
ungekonsulent og ssp-konsulent/Socialforvaltningen

Indhold

Indledning 7
Resumé 8
Læsevejledning 10

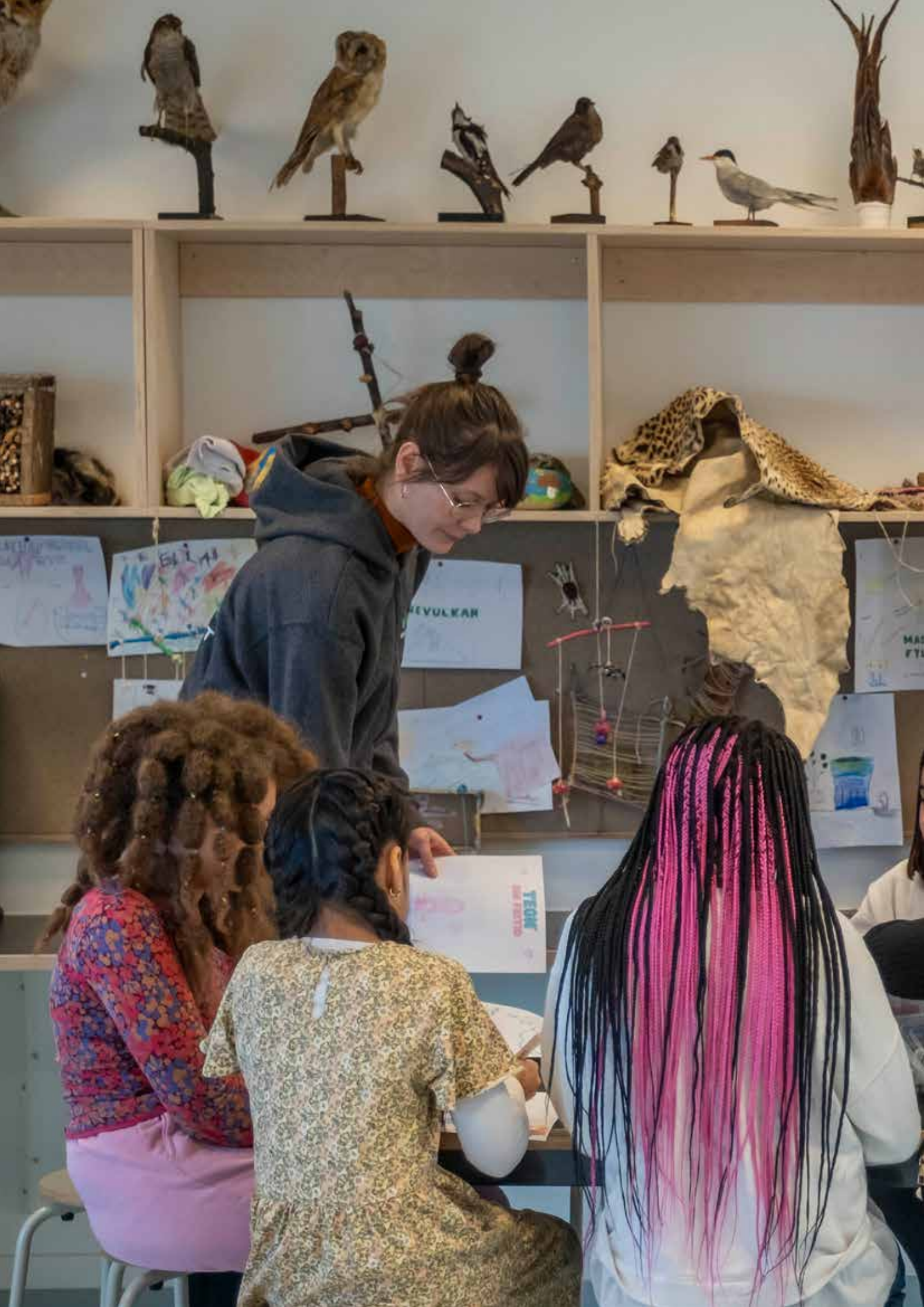
Ungenetværket Nordvest: Et fælles svar på fragmentering 13
FUND 1: At sætte sin kerneopgave på pause 19
FUND 2: At låne hinandens faglighed 23
FUND 3: Det fremskudte som det almene 26
FUND 4: Forebyggelse og det lange seje træk 30
FUND 5: Samarbejdsrummet imellem de formelle strukturer 35

Relationel velfærd, og mere til: Kvalliteter der gør netværkets praksis anderledes 39

Hvad virker? Tegn på noget sker 47

Anbefalinger – eller 'how to' 53

Metode og datagrundlag: Forskningsdesign, empirisk korpus og analyseproces 57



Indledning

Denne rapport er en undersøgelse og erfaringsopsamling af Ungenetværket Nordvest, udarbejdet for Områdefornyelse Bispebjerg Bakke af Analyse og forandring. Undersøgelsen bygger på en casebaseret tilgang, hvor fem indsatser i netværket er fulgt tæt over en periode fra efteråret 2025 til sommeren 2026. Rapporten er skrevet til ledere, forvaltninger og politikere med interesse i, hvad der skal til for at forebyggende ungeindsatser kan lykkes i en bydelskontekst.

Resumé

Ungenetværket Nordvest er et lokalt samarbejde mellem omkring 150 professionelle i bydelen, lærere, pædagoger, klubmedarbejdere, gadeplansmedarbejdere, socialrådgivere, boligsociale medarbejdere, politi og fritidsaktører. Det er hverken en organisation eller et projekt, men en faglig kultur, der er vokset frem nedefra og op siden 2017. Netværket arbejder ud fra tre principper: handling før struktur, tillid frem for kontrol, og fælles ansvar frem for ejerskab.

Undersøgelsen bygger på fem cases: forældrekurset Forældre for Forandring, skoleindsatsen på Utterslev Skole, fritidsjobindsatsen, indsatsen mod negativ social kontrol (MEDskaberne) og netværkets egen drift og arbejdsmåde. Hertil kommer interviews og observationer på tværs af casene, en baseline-survey blandt 93 elever på Utterslev Skole, fokusgruppe med netværkets medlemmer, faktabaserede interviews med nøglepersoner samt supplerende fakta og statistik fra netværket.

På tværs af casene fremstår fem fund. De første fire beskriver, hvordan netværket arbejder; det femte forklarer, hvordan det overhovedet kan lade sig gøre.

For det første **sætter aktørerne midlertidigt deres kerneopgave på pause**, når de træder ind i samarbejdet. Det er ikke et udtryk for, at fagligheden lægges fra sig, den holdes tilbage, indtil problemet er forstået i fællesskab. Den undersøgende tilgang gør den efterfølgende handling mere præcis, fordi den hviler på et bredere grundlag end den enkelte forvaltning eller boligorganisations mandat.

For det andet **låner aktørerne hinandens faglighed**. Det handler ikke om at overtage hinandens roller, men om at få adgang til hinandens viden, relationer og handlemuligheder, så indsatsen rammer mere præcist. Faglighederne forbliver intakte, deres rækkevidde bliver større, fordi de spiller sammen.

For det tredje **arbejder netværket fremskudt**. Indsatserne placeres tæt på borgernes hverdag, kobles til eksisterende fællesskaber og udvikles i samspil mellem aktører på tværs af forvaltninger og boligorganisation. Det er en ressourcelogik, hvor man får adgang til hinandens ressourcer i stedet for at få tildelt nye, og en forudsætning for at nå de borgere, der ikke nås af de centrale tilbud.

For det fjerde **arbejder netværket forebyggende og over tid**. Indsatser sættes ind, før problemer er udviklet til kriser, og de bæres af et bevidst valg af det lange seje træk frem for kortvarige projekter. Det stiller krav til organisationerne omkring netværket om at give plads til en arbejdsform, der ikke leverer hurtige resultater, men som over tid skaber varige forandringer.

For det femte, og som det, der gør de øvrige fund mulige, etablerer netværket **et samarbejdsrum imellem de formelle strukturer**. Det er ikke en parallel organisation, men et praksisrum, hvor aktører midlertidigt arbejder på tværs af deres formelle tilhørsforhold. Det er i dette rum, at kerneopgaven kan sættes på pause, fagligheder kan lånes, indsatser kan placeres fremskudt, og det lange træk kan bæres. Uden rummet ville hver af de øvrige praksisser være sårbare for de organisatoriske grænser, der ellers fragmenterer arbejdet med de unge.

Tilsammen beskriver de fem fund ikke blot, hvordan Ungenetværket Nordvest arbejder. De beskriver en arbejdsform, der er kvalitativt anderledes end det, klassisk koordinering mellem fagligheder kan levere. Aktørerne udvikler en fælles kerneopgave uden at den er formaliseret, en faglighed der får større rækkevidde fordi den kobles til andres, og en problemforståelse der udvikler sig undervejs frem for at fastlægges på forhånd. Det er disse tre skift, der tilsammen udgør det, rapporten kalder relationel velfærd, og mere til.

I klassisk relationel velfærd forbedres relationen mellem fagperson og borger, men aktørerne bliver i deres egne roller og opgaver. Det, der sker i Ungenetværket, er anderledes: kerneopgaven defineres

i fællesskab, fagligheder udvides gennem samspil, og problemer undersøges kollektivt frem for at matches med en forudgiven kategori. Det gør netværket i stand til at håndtere det, mange formelle systemer ikke kan: problemer der ikke passer ind i én forvaltnings- eller organisationsramme, og som ikke har en kendt løsning på forhånd. Det er ikke en gradsforskel fra klassisk koordinering. Det er en anden måde at organisere velfærdsarbejdet på.

Hvad kommuner, forvaltninger og boligsociale indsatser kan lære af Ungenetværket

Ungenetværket Nordvest er ikke opstået, fordi nogen besluttede det. Det er opstået, fordi de professionelle, der stod tættest på de unge, ikke kunne løse problemerne alene og valgte at gøre noget ved det selv. Den første læring er derfor, at den type velfærd, undersøgelsen dokumenterer, i vid udstrækning er bygget på medarbejdernes eget initiativ og overskud. Det er ikke en model, der kan skaleres, hvis den fortsat skal hvile på den samme bæreevne.

Den strukturelle læring er, at netværk som dette ikke mangler en bedre metode eller et nyt projekt. De mangler tid, mandat og en ledelsesmæssig anerkendelse af, at det tværgående arbejde er en del af kerneopgaven og ikke en aktivitet ved siden af den. Når en medarbejder bruger halvanden time om ugen på et netværksmøde og hjemtager viden, koordinerer indsatser og undgår dobbeltarbejde, er det ikke spildtid. Det er en investering, der leverer præcision i det arbejde, der sker resten af ugen.

Det stiller tre krav til de organisationer, der vil understøtte sådanne netværk. For det første at der afsættes tid, ikke som en frivillig mulighed, men som en anerkendt del af arbejdstiden. For det andet at der er organisatorisk kontinuitet: tovholdere der ikke flyttes hvert andet år og indsatser der ikke lukker, før de har haft tid til at virke. For det tredje en villighed til at acceptere, at de resultater, netværket leverer, ikke altid kan måles med de instrumenter, der aktuelt er i brug.

Det er ikke en opfordring til at sænke kravene. Det er en erkendelse af, at de nuværende krav i en del tilfælde måler det forkerte. En indsats, der forebygger eskalering, er fraværende i statistikken, fordi det, den producerer, er ting der ikke sker. Hvis evalueringslogikken kun belønner synlige indsatser med målbare output, vil den systematisk undervurdere den type velfærd, Ungenetværket repræsenterer: en relationel velfærd, og mere til.

Det er en praksis, der ikke kun gør relationerne mellem fagperson og borger mere bærende, men også gentænker selve den måde, kerneopgaven defineres på, fagligheden bringes i spil, og problemer mødes. Aktørerne udvikler en fælles kerneopgave uden at den er formaliseret, en faglighed der får større rækkevidde fordi den kobles til andres, og en problemforståelse der udvikler sig undervejs frem for at fastlægges på forhånd. Det er tre kvalitative skift ud over det, klassisk koordinering kan levere.

Den praktiske konsekvens er enkel at formulere og sværere at gennemføre. Stop med at lægge nye projekter oven på det eksisterende, og faciliter i stedet det, der allerede fungerer. Giv det et organisatorisk hjemsted, der ikke er afhængigt af tidsbegrænsede bevillinger. Og brug evalueringskriterier, der passer til forebyggende arbejde: ikke om problemerne er løst, men om de er opstået.

Opsamlende er pointen, at relationel velfærd ikke kan drives på medarbejderes overskud alene. Den kræver organisatorisk opbakning, ledelsesmæssig anerkendelse og en accept af, at den producerer en anden type resultater end klassiske, projektbaserede indsatser. Til gengæld skaber den det, mange formelle systemer har vanskeligt ved: en sammenhængende, fleksibel og lokalt forankret velfærd, der møder borgerne der, hvor de er.

Læsevejledning

Rapporten er bygget op, så hovedbudskabet kan tages med fra resuméet alene. Læseren, der vil dybere ned, kan derfra følge analysen i fem fund-kapitler. Hvert kapitel står for sig selv, så de kan læses i den rækkefølge, læseren foretrækker.

Rapporten åbner med et kapitel om Ungenetværket selv: hvad det er, hvordan det er opstået, og hvilke principper det arbejder ud fra. Derefter følger fem fund-kapitler:

- At sætte kerneopgaven på pause
- At låne hinandens faglighed
- Det fremskudte som det almene
- Forebyggelse og det lange seje træk
- Samarbejdsrummet imellem de formelle strukturer

Hvert fund-kapitel åbner med en kort konklusion og udfolder fundet med eksempler fra casene. Til sidst i hvert kapitel står en kort note om, hvad fundet betyder for praksis.

Efter de analytiske konklusioner, følger om end ikke anbefalinger, så perspektiver på 'how to'; hvad skal man overveje og sørge for hvis man i andre bydele og sammenhænge vil prøve at skabe hensigtsmæssige rammer for samme type netværksarbejde som Ungenetværket Nordvest repræsenterer. Slutteligt forefindes en gennemgang af den videnskabelige metode og undersøgelsens datagrundlag.

1
At sætte sin kerneopgave på pause
MEDskaberne
Forebyggelse af negativ social kontrol
2
At låne hinandens faglighed
Fritidsjob-indsatsen
Bygger bro mellem job og relationer
3
At gøre værdi af det, der allerede er
Forældre for Forandring
Fællesskab, dialog og erfaringsudveksling
4
At sættes ind før problemet er udviklet
Indsats på Utterslev Skole
Forebyggelse af negativ social kontrol
5
Samarbejde, der bygger op nedefra
Netværkets drift og arbejdsmåde
Struktur, tillid og fælles ansvar
Relationelvelfærd, og mere til

1

Ungenetværket Nordvest

Et fælles svar på fragmentering

Ungenetværket Nordvest

Ungenetværket Nordvest er et lokalt samarbejde mellem omkring 150 professionelle på ungeområdet: lærere, pædagoger, klubmedarbejdere, gadeplansmedarbejdere, socialrådgivere, boligsociale medarbejdere, politi og fritidsaktører. Det er hverken en organisation eller et projekt, men en faglig kultur og koordineringspraksis, der er vokset frem nedefra. Under observationer og interviews er der fortællinger og kommentarer om det særlige netværkssamarbejde i Nordvest, der går langt tilbage i tiden, 'siden 90'erne' er en hyppig udmelding. Denne undersøgelse og analyse centrerer sig omkring det arbejde der er sket med Ungenetværket siden 2017. Det skal i den forbindelse nævnes at de første år af denne periode var netværket et 'børne- og ungenetværk', som tidslinjen illustrerer opdelte man sidenhen det netværk i to et med fokus på børn og et med fokus på unge, i den erkendelse at der er kvalitativ forskel på problematikker og dermed også indsatser der eksempelvis retter sig mod de 1-årige og problematikker og indsatser der retter sig mod de 15-årige.

Netværket er opstået som et konkret svar på et problem, mange aktører på ungeområdet har kendt til i årevis: at unge mennesker bevæger sig i et system, der ikke hænger godt nok sammen. Skoler, klubber, boligsociale indsatser, SSP, politi, forvaltninger og civilsamfund har hver især gjort en forskel, men ofte på hver deres måde og uden overblik over, hvad andre indsatser laver. De første møder mellem professionelle handlede ikke om strategi eller systemer, men om fælles erfaringer med at koordineringen manglede, idet der var en bred erfaring med og oplevelse af:

- at man gentog hinandens indsatser
- at nogle unge gik igen i flere systemer
- at de professionelles samarbejde ofte stoppede dér, hvor forvaltningsgrænserne begyndte

Det er denne erkendelse, der bærer netværkets virke. For netværket blev det relevant at udvikle en praksis der havde et fælles overblik: Hvem er inde over og hvornår? Hvornår slipper den ene indsats de unge? Er der mange indsatser til de samme unge mens andre unge overses? Hvad sker der i overgange? Hvilke unge er særligt sårbare i bestemte overgange? Er der blik for alle unge i området?

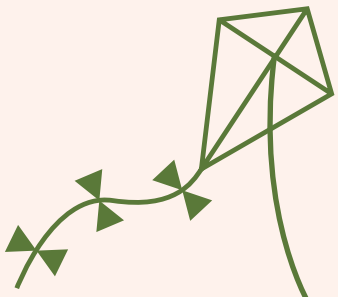
Ud af disse fælles refleksioner, og også diskussioner, begyndte en række ideer og principper for samarbejdet at tage form. Flere af de tanker, der senere kom til at præge Ungenetværket (herunder inspiration fra forskningsprojektet Vild Velfærd, som flere af netværkets aktører deltog i) blev udviklet gennem disse praktiske faglige diskussioner og erfaringer. På nuværende tidspunkt arbejder Netværket således med tre principper for deres samarbejde:

- Handling før struktur,
- Tillid frem for kontrol,
- Fælles ansvar frem for ejerskab.

Mellem 20 og 60 deltager løbende i netværksmøder og de faglige arrangementer TemaTimer. Der findes en koordinerende kreds, der indkalder og holder overblik. Der findes arbejdsgrupper, der udvikler konkrete indsatser. Men der findes intet formelt hierarki, og netværket har ingen særskilt budget eller juridisk status. Dog blev 'netværksfacilitering og -koordinering' tilføjet i 2024 til stillingsbeskrivelsen for en af fsb's boligsocial medarbejder i Beboerprojekt Nordvest, der er med til at tydeliggøre en organisatorisk opbakning. I den nyeste boligsocial helhedsplan for 2025-2029 er Ungenetværket Nordvest indskrevet i både delaftalerne og medarbejderstillingerne.

Hvad samarbejdet i Ungenetværket betyder analytisk; for praksis, for fagligheder, for medarbejderes handlerum og for velfærdsorganiseringen som helhed, udfoldes i de fem fund-kapitler i det følgende.

Book
Lokalt
Fitnessrum
11



2017-2020

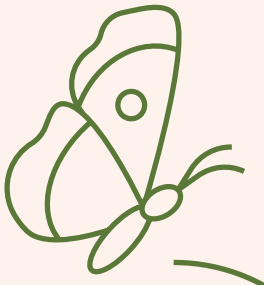
Fra fælles erfaring til spirende samarbejde

- Lokale aktører begynder at mødes på tværs, ofte spontant, omkring sager der ikke kunne løses alene.
- Fælles klatreture som tidlig praksis: professionelle tager ud sammen med unge (i risiko).
- Samarbejdet udvikler sig fra mødeform til faglig relation.

2017-2020

Praktisk samarbejde og fælles erfaringer

- Trivselsforløb i 8. klasse på Utterslev Skole.
- Boostforløb på Holbergskolen.
- Klatreture og andre relationsbaserede aktiviteter.
- Aktiviteter og uddannelse af ungeværter (ungeundersøgelsen).
- Tryghedsvandringer og lokale tryghedsmøder.
- Pigeforløb på Tagensbo Skole.
- Den tidligere områdefornyelse afsluttes; det eksisterende Børn- og Ungenetværk mister momentum.



2023

Ungenetværket etableres formelt

- 8. februar 2023: Sidste møde i det tidligere Børn- og Unge-netværk.
- 28. marts 2023: Første arbejdsgruppemøde om Ungenetværket.
- 25. maj 2023: Første officielle Ungenetværksmøde.
- Netværket organiseres med flere tovholdere, en arbejdsgruppe og et åbent netværk af ungeaktører.

2024–2026

Et lokalt system uden formel organisation

- 1. september 2024: Netværksdriften skrives ind i den boligsociale helhedsplan.
- Cirka 150 professionelle på tværs af fag og sektorer.
- 20–60 deltager løbende i netværksmøder og TemaTimer.
- Tre arbejdsprincipper konsolideret: handling før struktur, tillid frem for kontrol, fælles ansvar frem for ejerskab.

DE 5 FUND

01

At sætte sin kerneopgave på pause

Om at gå undersøgende ind i en fælles opgave

Aktørerne i Ungenetværket træder ind i samarbejdet uden den løsning, deres egen kerneopgave ellers ville bringe med sig. Det er ikke et tegn på, at kerneopgave eller fagligheden afgives. Det er en aktiv strategi for at lade problemforståelsen udvikle sig, før den faglige handling sættes i gang.

Det er en faglig handling, en bevidst suspension af den problemforståelse, ens kerneopgave bringer med sig, så man kan møde et fælles problem med åbenhed snarere end med en løsning på forhånd. Det viser sig som en lille, men afgørende bevægelse i Ungenetværkets arbejde: aktørerne træder ind i samarbejdet og pauserer deres forvaltnings mandat, uden at være forhippet på at løse problemet inden for deres egen forvaltning eller boligsociale ramme. De afventer. De undersøger. De lader problemforståelsen udvikle sig, før de bringer egen faglighed i spil.

Det er en bevægelse, der er strukturelt vanskelig. I den formelle organisering af velfærdsstaten er kerneopgaven netop det, der definerer ens mandat, ens succeskriterier og ens ansvar. At lægge den til side, også kun midlertidigt, kan opleves som at træde ud af det, man er ansat til. Men det er netop denne midlertidige suspension, der gør det muligt at håndtere problemstillinger, som ikke lader sig løse inden for en forvaltning eller boligsocial ramme.

I forskningen om refleksiv praksis har Donald Schön beskrevet, hvordan dygtige professionelle ikke handler efter en på forhånd givet teknisk model, men gennem en kontinuerlig refleksion over situationen, mens de står i den (Schön 1983). Det centrale i hans pointe er, at faglig kvalitet ikke handler om hurtig anvendelse af færdige svar, men om evnen til at holde et øjeblik åbent, indtil situationen viser, hvad der faktisk er på spil. At pausere sin kerneopgave kan i den forstand forstås som en udvidelse af denne refleksive praksis fra et individuelt fagligt blik til et fælles. Aktørerne suspenderer ikke kun deres handlinger, men også deres problemforståelser, for at lade dem mødes og bevæge sig i samspillet med andre.

Det giver god mening i lyset af den type problemer, netværket arbejder med. Når en konflikt på en skole peger på sociale dynamikker, der rækker ind i fritidsliv og familieforhold; når en ung uden fritidsjob har sammensatte udfordringer, der både handler om beskæftigelse, tillid og familiekontekst; når bekymring for negativ social kontrol viser sig at handle lige så meget om afmagt, isolation og strukturelle barrierer, så er problemet hverken en skole-, en beskæftigelsesindsats-, en familie- eller en kriminalitetssag. Det er det hele samtidig. I sådanne situationer bliver den hurtigt anvendte faglige kategori ofte uhensigtsmæssig. Den tager fat på den del af problemet, man kan se fra sin egen position, men efterlader resten urørt.

MEDskaberne

Det tydeligste eksempel på denne praksis findes i indsatsen MEDskaberne, hvor forebyggelse af negativ social kontrol skulle udfoldes i en lokal kontekst. Indsatsen blev fra begyndelsen designet med åbne rammer: ingen færdig metode, ingen liste over interventioner. I stedet begyndte projektmedarbejderne med en lokal aktørkortlægning, hvor de inviterede skoler, klubber, den boligsociale helhedsplan og andre kommunale medarbejdere til at bidrage med deres perspektiver på, hvad der var på spil i området.

> *I stedet for at definere problemer på forhånd forsøger vi i høj grad at forstå lokale dynamikker først.*

Det er en eksplicit afdækkende tilgang, som medarbejderne selv betegner det:

> *Vi har i første omgang valgt en mere afdækkende tilgang.*

Det betød i praksis, at man ikke gik til Utterslev Skole med en metode, men med et spørgsmål. Man forsøgte ikke at styre processen, men at finde ud af, hvor man bedst kunne bidrage:

> *Vi forsøger ikke at styre processen fra starten.*

Det er en bevægelse, der både kræver tid og en bestemt form for faglig selvtillid. At kunne træde et skridt tilbage, når ens uddannelse, mandat og forventning peger i retning af at handle, kræver, at man stoler på, at handlingen kommer senere, og at man stoler på, at andre vil bidrage med det, man selv ikke kan se. Det er ikke en passiv tilgang. Det er en aktiv strategi, der hviler på det, projektmedarbejderne og ledelsen selv kalder en høj grad af fleksibilitet og faglig selvtillid.

Resultatet er en mere præcis problemforståelse. Da det stigmatiserende begreb negativ social kontrol viste sig at virke som en barriere i mødet med lokale aktører, oversatte MEDskaberne det til et mere fælles sprog. Det er en faglig handling at lade et problembegreb forhandles, frem for at insistere på den oprindelige formulering. Det er også en strategisk handling, fordi den åbner for et samarbejde, der ellers ville være lukket fra start.

En relationel forståelse af faglighed

Det, vi ser, er en bevægelse, der ikke kan rummes inden for klassiske professionsteorier. I den klassiske forståelse er fagligheden noget, der bringes ind i en situation som et færdigt værktøj. I Ungenetværkets praksis er fagligheden derimod relationel og situeret. Den udvikler sig i samspillet med andre, og dens rette anvendelse afhænger af, om man kan vurdere, hvornår den skal bringes i spil.

I forskningen om sensemaking har Karl Weick argumenteret for, at det at give mening til en kompleks situation begynder med at suspendere ens eksisterende kategorier (Weick 1995). Først når man holder en lille pause mellem situation og respons, opstår muligheden for at se det, der ellers ville blive overset. Den pause er ikke tøven. Det er forudsætningen for, at den efterfølgende handling rammer rigtigt.

Sammenfattende kan man sige, at det at sætte kerneopgaven på pause er en faglig praksis, der hviler på tre forudsætninger: tid til at lade problemforståelsen udvikle sig; tillid til, at andre vil bidrage med det, man selv ikke kan; og organisatorisk råderum til at træde et skridt tilbage uden at miste sit professionelle ståsted.

En sårbar faglig praksis

Denne praksis er ikke uden sårbarhed og den er ikke lige tilgængelig for alle professioner og ansættelsesforhold. Hvis kerneopgaven anvendes som dominerende styringsinstrument, i tid, dokumentation og succeskriterier, risikerer man at presse netop den faglige praksis ud, der skaber sammenhængende indsatser. At anerkende det tværgående arbejde som en del af kerneopgaven er derfor ikke en luksus, men en forudsætning.

Bevægelsen er ikke lige tilgængelig for alle. Frontmedarbejdere med skarpt definerede mandater og fastlagte tidsrammer har vanskeligere ved at gå undersøgende ind i en fælles opgave end andre. Det er ikke et udtryk for manglende faglighed, men for hvilke rammer organiseringen sætter for samarbejde på tværs. Samtidig er det vigtigt at finde balancen mellem at gå undersøgende ind i en opgave og samtidig fastholde det mandat og den opgave der er udgangspunktet for en given indsats.

Hvad det betyder for praksis

- Det relationelle og refleksive arbejde leverer ikke hurtige resultater på kort sigt. Den indledende langsommelighed er en investering i kvalitet, ikke et tegn på passivitet.

MEDskaberne

Indsatsen er udviklet med åbne rammer og uden en på forhånd fastlagt metode; aktiviteter formes løbende i samarbejde med lokale aktører og omfatter blandt andet nøglepersonsuddannelser, rettighedsbaserede forløb og temaaftener.

Målgruppe og omfang
Børn og unge, forældre samt fagpersoner i Nordvest. Indsatsen retter sig både mod direkte deltagere og mod opkvalificering af det fagligt-professionelle miljø omkring dem.

Tidsramme og status
Etableret 2024 som flerårigt projekt. Aktiv og under fortsat udvikling.

Aktører og organisering
Forankret i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen; udfolder sig i samarbejde med lokale skoler, klubber, fritidstilbud, den boligsociale helhedsplan og Ungenetværket. Indsatsen indgår i flere af Ungenetværkets arbejdsgrupper.

Datagrundlag i undersøgelsen
Semistrukturerede gruppeinterviews med projektmedarbejdere og opfølgende interview med leder af indsatsen; observation af arbejdsgruppemøde; dokumentmateriale fra indsatsen.

Kilder anvendt i dette kapitel

Edwards, A. (2010). Being an Expert Professional Practitioner: The Relational Turn in Expertise. Dordrecht: Springer.

Schön, D. A. (1983). The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

DE 5 FUND

02

At låne hinandens faglighed

Når faglighed får større rækkevidde gennem relationer

Aktørerne i Ungenetværket overtager ikke hinandens roller, de låner hinandens faglighed. Det er ikke en forskydning fra én profession til en anden, men en bevægelse, hvor hver enkelt fagligheds rækkevidde bliver større, fordi den spiller sammen med andres. Hvis det forrige fund viste, hvordan aktørerne træder ind i samarbejdet uden at lade deres egen faglighed lede, viser dette fund den anden side af samme bevægelse. Det er to faglige operationer, der går hånd i hånd: man sætter sin kerneopgave på pause for at kunne låne af andre, og man låner af andre for at kunne handle på et bredere grundlag end ens egen position tillader.

At låne hinandens faglighed handler ikke om at overtage hinandens roller. Det er ikke en lærer, der pludselig udfører socialrådgiverarbejde, eller en politiassistent, der overtager pædagogens funktion. Faglighederne forbliver intakte. Det, der ændrer sig, er den måde, de spiller sammen på og dermed deres samlede rækkevidde.

I den klassiske organisering af velfærdsstaten er fagligheder organiseret separat. Hver profession har sit eget mandat, sin egen viden, sine egne handlemuligheder. Det skaber klarhed, men det skaber også et problem: ingen profession har alene adgang til alle de elementer, der skal til for at hjælpe en kompleks målgruppe. En lærer ser eleven i undervisningen, men ikke i klubben. En klubmedarbejder ser den unge i fritiden, men ikke i hjemmet. En boligsocial medarbejder kender familien, men ikke fagligheden i skolen. Det betyder, at den enkelte fagperson sjældent kan handle med sikkerhed alene, og at sammenhængende handling kun bliver mulig, når aktører får adgang til hinandens viden, relationer og handlemuligheder.

Fritidsjobindsatsen

Det tydeligste eksempel på denne praksis findes i fritidsjobindsatsen, hvor en koordinator i Beboerprojekt Nordvest arbejder tæt sammen med klubmedarbejdere, UngeVærker, gadeplansmedarbejdere og skoler omkring de samme unge. Som hun selv beskriver det:

> *Hvis jeg tager de udsatte og kriminalitetstruede unge alene, så bliver det ikke god nok kvalitet.*

Det er ikke et udtryk for manglende kompetence, men for en skarp faglig vurdering: Rollen for den boligsociale koordinator handler også om at afdække hvem, der i forvejen har en god relation til en konkret ung. Og hvem den unge selv ønsker skal være den voksne, der følger op på fritidsjobbet. Der kan være fagpersoner, som har et indblik i den unges liv og en adgang, som gør, at man får en langt bedre chance for at lykkes med fastholdelsen, når man kobler sine fagligheder:

> *De kriminalitetstruede unge fortæller mig ikke altid, hvordan de har det jobbet … men det gør de til nogle helt bestemte medarbejdere i området.*

Dermed opstår behovet for det, der bliver casens centrale formulering:

> *Så låner jeg lidt faglighed af dem … og de låner lidt af mig.*

I den formulering ligger pointen klart. Faglighed cirkulerer ikke bare som information mellem professionelle. Den lånes situeret i konkrete sager, i konkrete møder, om konkrete unge. Det er ikke en udveksling af viden i abstrakt forstand, men en aktiv koordinering, hvor hver part bidrager med det, de kan, på det rette tidspunkt.

En central dimension i denne praksis er, at det ikke kun er viden, der lånes. Det er også relationer:

> *Jeg får jo adgang til noget tillid, som de har til mine samarbejdspartnere.*

Det er et vigtigt analytisk punkt. Tillid mellem en fagperson og en ung er ofte opbygget over tid og kan ikke uden videre overføres. Men gennem netværket kan tilliden gøres anvendelig på tværs: når den boligsociale koordinator samarbejder med klubmedarbejderen, kan klubmedarbejderens tillid til den unge blive et grundlag for koordinatorens adgang. Hun behøver ikke selv have opbygget relationen, det er nok, at en samarbejdspartner har.

Konsekvensen for indsatsen som helhed er en forskydning fra kvantitet til kvalitet:

> *Vi mangler ligesom at kunne skabe meget mere kvalitet i den der meget fragmenterede indsats.*

Det er ikke flere fritidsjob, der er udfordringen, men bedre sammenhæng mellem dem. Når aktører deler viden, koordinerer indsatsen og følger op samlet, bliver de unges forløb mere stabile og meningsfulde. Pointen er ikke at gøre mere, men at gøre det, man allerede gør, mere præcist.

Friktion og sårbarhed

Praksissen er ikke uden friktion. Aktørerne arbejder under forskellige organisatoriske vilkår og med forskellige faglige logikker:

> *De arbejder meget mere uformelt og relationelt … jeg er meget mere på progression.*

Det skaber spændinger. Hvem har ansvaret for den unge, når flere aktører er involveret? Hvordan sikrer man, at opgaver ikke falder mellem stolene? Disse spørgsmål er ikke et problem ved netværkssamarbejdet, de er en del af det. De kræver løbende forhandling og gensidig tilpasning, og det er en del af det professionelle håndelag, som arbejdsformen kræver.

En faglighed, der udvikles i samspil

I forskningen om praksisfællesskaber har Etienne Wenger beskrevet, hvordan faglig kompetence udvikles gennem deltagelse i fælles praksis snarere end gennem individuel tilegnelse (Wenger 1998). I hans optik er en faglighed ikke en isoleret egenskab ved den enkelte professionelle, men noget, der opstår i og gennem deltagelse i et arbejdsfællesskab. Det betyder, at faglighed ikke kan reduceres til, hvad man har lært på sin uddannelse. Den omfatter også, hvilke samarbejdsrelationer man indgår i, og hvad man gennem dem får adgang til at gøre.

Det matcher tæt det, man ser i Ungenetværket. Aktørerne ændrer ikke deres formelle uddannelse eller titler, men deres faglige praksis udvikler sig gennem deltagelse i netværket. De lærer at vurdere, hvornår deres egen faglighed er central, og hvornår andres er det. De lærer at trække på hinandens relationer. De lærer, at deres handlerum udvides gennem andre.

Anne Edwards har beskrevet denne form for kompetence som en relationel ekspertise og en relationel dømmekraft: evnen til, i konkrete situationer, at vurdere, hvad ens egen faglighed kan bidrage med, og hvor andres faglighed er mere relevant, for derefter at trække på den (Edwards 2010). Det centrale i hendes analyse er, at der ikke er tale om at overtage hinandens roller, men om at koble fagligheder i konkrete situationer. Den enkelte fagperson bliver ikke til en anden faglighed, men hendes virke får større rækkevidde, fordi hun kan koble sig til andre fagligheder på det rette tidspunkt.

Det indebærer også, at faglighedens værdi vanskeligt lader sig måle isoleret. I traditionelle vurderinger af effekt fokuseres der ofte på, hvad én profession har leveret. I et netværk som Ungenetværket er resultatet derimod resultatet af et samspil, og det er vanskeligt at tilskrive den enkelte. Faglighedens succes bliver kollektiv, ikke fordi ansvaret forsvinder, men fordi det er distribueret. Det stiller krav til, hvordan vi dokumenterer og evaluerer det tværgående arbejde.

Hvad det betyder for praksis

- Faglighed er ikke kun noget, den enkelte besidder. Den udvikles og udvides gennem samarbejde. Investering i tværgående fora og fælles arbejdsgrupper er dermed en investering i den enkelte fagligheds rækkevidde, ikke en aktivitet ved siden af.
- Når faglighed cirkulerer mellem aktører, bliver det vanskeligere at måle effekt på enkeltindivid eller enkeltprofession. Effekten er kollektiv, og evalueringsformer må kunne rumme det, ellers risikerer man at undervurdere værdien af det tværgående arbejde.
- Adgang til andres relationer er lige så værdifuld som adgang til andres viden. Det stiller krav om, at relationerne mellem fagpersoner får tid til at vokse, også uden for konkrete sager. Tillid kan ikke aktiveres på kommando.

Fritidsjobindsatsen

Hvad er indsatsen?
En netværksbaseret indsats omkring fritidsjob til unge i Nordvest, der kobler eksisterende aktørers arbejde med beskæftigelse, opsøgende relationer og opfølgning. Indsatsen forsøger at gå fra parallelle, fragmenterede tilbud til en mere sammenhængende, kvalitetsorienteret praksis.

Målgruppe og omfang
Unge i alderen ca. 13-30 år i Nordvest, særligt unge i udsatte positioner. Indsatsen rummer både individuel vejledning, opsøgende arbejde og udvikling af jobmuligheder.

Tidsramme og status
Vokset frem over en længere årrække fra omkring 2017 i regi af Beboerprojekt Nordvest og i tæt relation til Ungenetværket. En arbejdsgruppe i netværket koordinerer det fælles arbejde.

Aktører og organisering
Beboerprojekt Nordvest, ungeværker, gadeplansmedarbejdere, jobkonsulenter, skoler, UU-vejledere og boligsociale medarbejdere. Aktørerne arbejder fra forskellige positioner med forskellige indgange til de unge.

Datagrundlag i undersøgelsen
Semistrukturerede interviews med fritidsjobkoordinator; dokumentgennemgang; faktabaserede gruppeinterviews om netværket; observationer ved styregruppemøder; indsatsens egen dokumentation og data.

Kilder anvendt i dette kapitel

Edwards, A. (2010). Being an Expert Professional Practitioner: The Relational Turn in Expertise. Dordrecht: Springer.

Wenger, E. (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: Cambridge University Press.

DE 5 FUND

03

Det fremskudte som det almene

Om at gøre værdi af det, der allerede er

Indsatserne i Ungenetværket placeres tæt på borgernes hverdag og kobles til de fællesskaber, der allerede findes. Det er en bevidst modsætning til den centraliserede velfærdsstats logik, hvor borgeren skal komme til tilbuddet. Og det er en arbejdsform, der skaber værdi uden at koste nye ressourcer, fordi den får eksisterende fagligheder og relationer til at spille bedre sammen.

Den klassiske organisering af velfærdsarbejdet bygger på en grundlæggende antagelse: at borgeren kommer til tilbuddet. Skoler, jobcentre, socialforvaltninger, sundhedstilbud og kommunale rådgivninger er placeret centralt og forventer, at den enkelte borger selv finder vej. For mange borgere fungerer det udmærket. Men for nogle, og særligt for de mere udsatte borgere indsatserne er rettet mest mod, fungerer det ikke. Distance, mistillid, sprog, kulturelle barrierer og praktiske vanskeligheder gør, at de centrale tilbud aldrig bliver brugt.

Ungenetværkets indsatser arbejder med en omvendt logik. Tilbuddet kommer til borgeren i de lokaliteter, fællesskaber og relationer, der i forvejen findes. Det er ikke kun et spørgsmål om geografisk placering, selvom det er en vigtig pointe. Det er et spørgsmål om at få indsatsen ind i borgerens hverdagsliv, frem for at trække borgeren ud af det. Det er denne bevægelse, der gør netværket relevant for borgere, andre tilbud sjældent når. Og det er den samme bevægelse, der gør, at indsatserne ofte kan etableres uden tilførsel af nye ressourcer. Når man bygger på det, der allerede findes, eksisterende relationer, fagligheder, lokaliteter og fællesskaber, bliver opgaven en anden: ikke at skabe noget nyt, men at koble det eksisterende klogere.

Forældre for Forandring

Det tydeligste eksempel på denne logik findes i Forældre for Forandring, et gruppeforløb for forældre i Nordvest, der over ni mødegange arbejder med temaer som teenagehjernen, konflikthåndtering, grænsesætning, rettigheder og samarbejde med myndigheder. Indsatsen drives i fællesskab af Beboerprojekt Nordvest, SSP-samarbejdet, Københavns Politi og Ungekontakten. Den foregår på Smedetoften, midt i lokalområdet, og deltagerne kan komme dertil til fods på fem til ti minutter.

Den lokale placering er ikke et arrangement af bekvemmelighed. Det er en forudsætning for, hvem der kan deltage. Som en af indsatsens medarbejdere beskriver det:

> *Der er ikke nogen, der skal kunne både skrive og tale dansk. Mødrene hjælper hinanden også med sproget.*

Tilbuddets sproglige tilgængelighed kommer ikke nødvendigvis gennem tolke, men gennem deltagerne selv. Det betyder, at indsatsen kan rumme kvinder, som et centralt tilbud ville have udelukket fra start, ikke fordi de ikke ville deltage, men fordi adgangskravene ville have lukket dem ude.

En lige så vigtig dimension er, hvad indsatsen gør ved forholdet mellem borgerne og myndighederne. Når politi, gadeplansmedarbejdere og socialrådgivere kommer ind i forløbet, kommer de ikke som myndighed eller sagsbehandler, men som fagpersoner i et lokalt rum. Det skaber en afmystificering, som mødrene selv beskriver.

Medarbejderne fortæller, at forældrene begynder at se fagpersonerne som tilgængelige: nogen, man bare kan gå ned til.

Det er ikke kun et spørgsmål om bedre kommunikation. Det er en forskydning i, hvilken type relation der overhovedet er mulig mellem borgeren og det offentlige. Den centrale myndighed transformeres til en lokal samarbejdspartner, og den transformation er en del af det, indsatsen skaber.

Det fører til den anden og mere strategiske pointe ved casen: at indsatsen producerer betydelig værdi uden at trække på nye ressourcer. Som de involverede medarbejdere selv siger:

Den lokale placering er ikke et arrangement af bekvemmelighed.
Det er en forudsætning for, hvem der kan deltage.
Som en af indsatsens medarbejdere beskriver det:

Der er ikke nogen, der skal kunne både skrive og tale dansk. Mødrene hjælper hinanden også med sproget.

> *Vi laver det selv med de fagligheder, vi nu har. Det er en bytte-bytte forretning uden, der er penge mellem os.*

Fagligheden bringes ind af aktører, der i forvejen er ansat til at arbejde i området: politi, kommune, boligsocial helhedsplan, foreninger. Forløbet kræver ingen ny bevilling, ingen nye stillinger, ingen særskilt projektøkonomi. Det, der gør indsatsen mulig, er ikke tilførsel af midler, men en fælles villighed til at bruge en del af den arbejdstid, man allerede har, på en anden måde og koblet sammen i et fælles forløb.

Det er en form for værdiskabelse, der ikke fanges af de regnskaber, der måler kommuner og organisationers udgifter, fordi den ikke giver udslag som en post nogen steder. Den lever i den tid, der bruges. Og den forsvinder igen, hvis tiden trækkes tilbage.

En tredje dimension er, at indsatsen producerer relationer mellem borgerne selv som et biprodukt. Mødrene mødes ikke kun med fagpersoner, men med hinanden. Som en medarbejder beskriver det:

> *De har også fået et netværk iblandt hinanden ... hvis jeg ikke ved det, så kan det være, at min nabo ved, hvor kan jeg henvende mig.*

Nogle grupper mødes efter forløbet til træning, til kaffe, til spørgsmål. Indsatsen leverer ikke kun en ydelse, den efterlader et netværk.

Svær at prissætte, men dyr at miste

Men netop fordi indsatsen ikke har et særskilt budget, er den sårbar. Hvis SSP, politi eller Beboerprojekt Nordvest skæres ned, forsvinder fagligheden uden, at det fremstår som en aktiv beslutning om at lukke et tilbud. En af medarbejderne siger det direkte:

> *Nu fik jeg også lige fortalt dig, at det her jo også forsvinder. Jeg har bare fået en stor portion ekstraopgaver.*

Det er den centrale paradoksalitet ved fremskudte indsatser: de er meget svære at prissætte, men dyre at miste. Den værdi, de skaber, er vanskelig at dokumentere og let at trække tilbage. Når en forvaltning under pres beslutter at trække en medarbejder hjem, ser det ud som en intern omdisponering. Men i lokalområdet kan det være forskellen på, om en hel arbejdsform forsvinder.

Den klassiske velfærdslogik er bygget op om en transaktionel model: borgere har behov, staten leverer ydelser, og resultatet måles på, hvor mange ydelser der er leveret (Cottam 2018). Problemet er, at denne logik fungerer dårligt for komplekse udfordringer, hvor det afgørende ikke er, hvor meget der leveres, men om der opstår kapacitet til forandring i borgernes liv.

Det matcher det, vi ser i Ungenetværket. Det matcher også beslægtede internationale tendenser, såsom det australske Stronger Places, Stronger People-initiativ og de engelske Integrated Care Systems, hvor place-based velfærd udvikles som et bevidst alternativ til centraliseret levering. Det særlige ved Ungenetværket er, at det ikke er et politisk besluttet program, men en praksis, der er vokset frem af de professionelle, der står tæt på borgerne. Det er en bottom-up-realisering af en idé, der internationalt mest diskuteres top-down.

I dansk kontekst har Socialt Udviklingscenter SUS i en evaluering for Socialstyrelsen dokumenteret, at fremskudt sagsbehandling i psykiatrien fører til besparelser på både kommunalt og regionalt niveau (SUS 2014). Mekanismen er beslægtet med logikken i Ungenetværket: når indsatsen rykker ud til borgerne frem for at vente på dem, nås borgere der ellers ikke nås, og behovet for dyrere foranstaltninger reduceres.

Den anden centrale teoretiske pointe er, at den værdi, der skabes, ikke fanges af klassiske mål for indsatser. Den vises ikke i en statistik over borgere, der har modtaget en ydelse. Den vises ikke i et budget, hvor en ny stilling er oprettet. Den lever i kvaliteten af relationer, i sammenhæng mellem indsatser, i borgeres tilgængelighed til hinanden. Det er en form for værdi, som evalueringspraksis skal kunne se, hvis den ikke skal forsvinde.

Det fører til den strategiske pointe, der udspringer af dette fund: fremskudte indsatser er ikke add-ons til det centrale system. De er en forudsætning for, at det centrale system også når de borgere, der ikke nås andre steder. Når en kommune under pres trækker fremskudte medarbejdere hjem og koncentrerer ressourcer centralt, lukker den ikke kun et lokalt tilbud. Den fjerner den infrastruktur, der gør, at de centrale tilbud kan finde deres brugere og at brugerne kan finde tilbuddene.

Hvad det betyder for praksis

- Fremskudte indsatser er ikke add-ons til de centrale tilbud. De er en forudsætning for, at de centrale tilbud overhovedet når de borgere, der ikke nås andre steder.
- Den værdi, der skabes uden ekstra bevilling, er reel værdi, også selvom den ikke optræder som en post i regnskabet. Den lever i den tid, der bruges, og den forsvinder, hvis tiden trækkes tilbage.
- Lokal forankring kan ikke kopieres oppefra. Den må opstå af de aktører, der allerede er i området, og udvikles gennem tid og kontinuitet. Det stiller krav til ledelser om at give plads, ikke til at detaljestyve processen.

Forældre for Forandring

Hvad er indsatsen?
Et gruppebaseret forløb for forældre i Nordvest, der over ni mødegange arbejder med teenagehjernen, konflikthåndtering, grænsesætning, rettigheder, samarbejde med myndigheder og fritidsliv. Forløbet er bygget på dialog, erfaringsudveksling og oplæg fra fagpersoner i lokalområdet.

Målgruppe og omfang
Forældre, primært mødre, til teenagere i alderen 12-18 år i lokalområdet. Cirka 8-12 deltagere pr. forløb.

Tidsramme og status
Etableret omkring 2019. Gennemført flere gange siden, senest med ambition om videreførelse på trods af ressourcemæssige usikkerheder.

Aktører og organisering
Beboerprojekt Nordvest, SSP-samarbejdet, Københavns Politi og Ungekontakten i fællesskab. Hertil bidrager omkring 15 eksterne oplægsholdere fra Ungenetværket og lokalområdet med faglige bidrag undervejs.

Datagrundlag i undersøgelsen
Gruppeinterview med tre nøglepersoner i indsatsen; dokumentmateriale; egne evalueringer fra forløbene; faktabaserede gruppeinterviews om netværket.

Kilder anvendt i dette kapitel

Cottam, H. (2018). Radical Help: How We Can Remake the Relationships Between Us and Revolutionise the Welfare State. London: Virago.

SUS (2014). Fremskudt sagsbehandling: en forebyggende indsats for mennesker med psykiske vanskeligheder. København: Socialstyrelsen.

DE 5 FUND

04

Forebyggelse og det lange seje træk

Når indsatsen sættes ind før problemet er udviklet

Ungenetværket arbejder forebyggende, og det arbejder over tid. Indsatserne sættes ind, før problemerne er udviklet til kriser, og de er bevidst designet som længerevarende processer frem for kortvarige projekter. Det er en arbejdsform, der stiller krav om tålmodighed, fra de aktører, der står i den, og fra dem, der finansierer den.

At handle forebyggende er en af de oftest udtalte ambitioner i velfærdsarbejdet. Det er også en af de vanskeligste at praktisere. I en hverdag, hvor de akutte problemer er mest synlige, og hvor dokumentation knytter sig til håndtering af dem, opstår der en tendens til, at forebyggelse bliver det, man taler om, mens man behandler kriser. I Ungenetværket er forebyggelse en mere konkret praksis. Det er ikke et abstrakt princip, men en bevidst placering af indsatsen i tid: før problemet bliver synligt, og over en periode, der er længere end den enkelte krise. Det viser sig særligt tydeligt i skoleindsatsen på Utterslev Skole, både i den måde indsatsen blev udløst, og i den måde den er designet til at virke.

Skoleindsatsen: at handle på det, der lurer

Indsatsen begyndte ikke med en synlig krise. Den begyndte med en bekymring blandt lærere og ledelse. Klasserne fungerede generelt, men der var noget, der ikke var helt rigtigt. Sproget var hårdt. Konflikterne var blevet flere. Eleverne involverede ikke voksne i deres problemer. En lærer formulerede det sådan:

> *Det er ikke det faglige, der er det svære. Det er alt det udenom, hvordan de er sammen, og hvordan de taler til hinanden.*

Det er en form for fagligt blik, der er vanskeligt at oversætte til et akut problem. Det handlede ikke om voldsepisoder, mobbesager eller elevflugt. Alligevel sansede flere lærere, at fællesskabet var ved at komme under pres:

> *Der skal ikke så mange til, før det tipper. Hvis der er nogle få, der fylder meget, så sætter det hele tonen.*

For at få et systematisk grundlag at arbejde ud fra, gennemførte vi en baseline-survey blandt 93 elever på 6., 7. og 8. klassetrin, der bekræftede det, lærerne selv fornemmede. Resultaterne tegnede umiddelbart et positivt billede: 83 % har det godt i klassen, 80 % føler sig som en del af fællesskabet, 87 % har flere tætte venner på skolen, 75 % kan lide deres lærere og pædagoger. På overfladen ser klasserne ud til at trives. Stopper man læsningen her, ser man ikke noget, der kalder på en indsats. Det er netop den fælde, en mere overfladisk undersøgelse ville falde i.

Men når man læser tallene tættere, viser der sig noget andet. Der er en lille, men tydelig gruppe på 10-15 % af eleverne, som svarer uenig eller meget uenig på spørgsmål om trivsel og tilhør. I absolutte tal: omkring 6 elever, der føler sig udelukket eller kun lidt som en del af klassen; 10 elever, der ikke har det godt i klassen; 6 elever, der næsten ikke har tætte venner. Det er små grupper i hver enkelt klasse, men det er typisk den slags grupper, der kan ændre den sociale dynamik.

Undervisningen vurderes også mere blandet, end fællesskabet gør. Kun 40 % er enige eller meget enige i, at undervisningen er spændende. Næsten halvdelen, 46 elever, placerer sig i midten: hverken enig eller uenig. Det er ikke et tegn på, at undervisningen er dårlig. Men det er et tegn på, at skolen for mange elever fungerer mere som en pligt end som et meningsfuldt rum.

Endelig viser surveyen et mønster i, hvad eleverne selv ønsker. 61 elever ønsker mere hygge og pauser. 42 ønsker idræt og bevægelse. Kun 20 ønsker flere faglige aktiviteter. Det er ikke et udtryk for dovenskab, men for et behov for fællesskab og aflastning i en udskoling præget af præstationspres og social uro.

Det samlede billede er dobbelt: eleverne trives i overvejende grad, men fællesskabet er ikke koblet stærkt til skolens læringsrum, og en mindre gruppe står mere perifert. Det er ikke mistrivsel i klassisk forstand. Det er fragmentering, eller sagt mere direkte: fællesskabet er under pres, men ikke brudt sammen. Det er netop den situation, hvor en forebyggende indsats kan virke. Hvis fragmenteringen får lov at udvikle sig, kan det føre til mistrivsel, eksklusion og åbenlyse konflikter. Hvis der handles nu, kan tendensen vendes. Det er det, lærerne fornemmede i hverdagen, og det er det, surveyen bekræftede. De professionelles fornemmelse var ikke ubegrundet. Den var en aflæsning af et fællesskab i begyndende skævhed.

Det lange seje træk: bevidst valg af tid

Da skolen henvendte sig til Ungenetværket, var ønsket i første omgang et samarbejde i forhold til 8. årgang. Det havde været nemt at lade det blive til et kortvarigt workshopforløb. Men netværkets koordinator havde erfaring med, hvad sådanne forløb kan og ikke kan, og valgte bevidst en anden tilgang:

> *Vi kan ikke komme ind og være et quick fix … det er også meget in and out.*

Beslutningen byggede på erfaringen fra en tidligere indsats nogle år forinden, hvor netværket havde forsøgt sig med kortere forløb på samme skole. De havde produceret gode samtaler og enkelte vellykkede relationer. Men trivslen i klasserne som helhed var ikke flyttet sig:

> *Vi prøvede at gribe en udfordring og gribe en opgave alt for hurtigt.*

Læringen blev, at en god indsats kræver, at forståelsen af problemet får tid til at udfolde sig, og at indsatsen får tid til at virke. Den nuværende indsats er dermed designet som et 3-årigt forløb, der retter sig mod hele udskolingen frem for én klasse, og som starter, ikke med aktiviteter for eleverne, men med en lyttekampagne blandt lærere, elever og forældre. Det er en bevidst rækkefølge, som koordinatoren forklarer:

> *Hvis vi går i gang med at arbejde en hel masse med de unge, og lærerne gør det samme som før, så er vi bare lige vidt.*

Det er en præcisering af, hvad det betyder at handle over tid: ikke bare at strække en indsats ud, men at bygge den op i lag, så hvert lag støtter det næste.

Den lange seje arbejdsform er ikke uden modstand. Skolelederen beskriver netværket som et reservoir af viden og handlemuligheder:

> *Der er altid nogen, der har, hvis ikke de kan hjælpe direkte, så har de i hvert fald en god idé til, hvad der kunne hjælpe.*

Men det samme arbejde er også tidskrævende:

Det er for mig at se … meget tidskrævende lige nu. Det kan ikke bare være et add-on til deres almindelige job.

Det er en central udfordring ved den lange seje arbejdsform: den koster tid hos den enkelte fagperson, og den skal ikke blot lægges oven i de eksisterende opgaver, hvis den skal kunne bæres. Skolelederen har samtidig set, hvordan tidligere indsatser er gået i sig selv:

> *Der har bare været for mange … døgnfluer i sådan noget skolefiksfakserier.*

Det er en lige så vigtig diagnose som surveyens tal. Hvis indsatser igen og igen kommer og går, opstår der en projekttræthed, der gør det vanskeligere at skabe forandring næste gang. Det lange seje træk er ikke en luksus. Det er en korrektion af tidligere fejltagelser.

Adaptive udfordringer kræver adaptive indsatser

I forskningen om ledelse i komplekse organisationer har Ronald Heifetz skelnet mellem to typer udfordringer (Heifetz 1994). Tekniske udfordringer er problemer, hvor løsningen er kendt på forhånd: en patient skal opereres, et budget skal lægges, en byggesag skal gennemføres. Adaptive udfordringer er anderledes. Her er problemet hverken klart afgrænset eller løsbart med en standardprocedure. Det kræver, at de involverede ændrer deres antagelser, vaner og samspil.

Skoleindsatsen på Utterslev er en adaptiv udfordring. Den handler ikke om at implementere en metode, men om at flytte en kultur, den måde lærere, elever og forældre er sammen på, og de små normer, der over tid styrer fællesskabet. Sådan en forandring kan ikke leveres som et workshopforløb. Den må udfolde sig over tid og bæres af mange aktører samtidigt.

Det betyder også, at undersøgelsen af forebyggende indsatser må kunne tåle, at forandringen ikke kan tilskrives en enkelt aktivitet. Den ligger spredt, i klassemiljøet, i lærernes blik, i elevernes sprog. Hvis vi kun måler på de aktiviteter, der er nemme at registrere, risikerer vi at miste sigtet med selve indsatsen.

En sårbar langsigtet indsats

Det stiller krav til de organisationer, der står omkring netværket. Hvis dokumentation, succeskriterier og finansiering knyttes til synlige, kortsigtede resultater, presses den lange seje arbejdsform ud. Den kan ikke konkurrere mod logikker, der belønner det, der ser ud som handling. Samtidig er det vigtigt at have forståelse for at forskellige institutioner og indsatser er nødsaget til at fastholde et hovedfokus på dagligdagen og den opgave der skal løses der. Massiv koordinering og lange møderækker er både svært at honorere i en hverdag fyldt med opgaver samtidig kan det tage energien ud af samarbejdsindsatserne, hvis medarbejderne så at sige 'drukner i koordinering og møder'.

Rådata fra baseline-survey

Baseline-survey gennemført blandt 93 elever i 6., 7. og 8. klasse på Utterslev Skole. Tallene præsenteres her i ubearbejdet form til grafisk bearbejdning. Samlede formuleringer i kapitlets brødtekst er afrundede og forenklede.

Trivsel og fællesskab

- **83 %** er enige eller meget enige i, at de har det godt i klassen.
- **80 %** føler sig som en del af fællesskabet.
- **77 %** har det for det meste eller meget godt generelt.
- **87 %** har flere eller mange tætte venner på skolen.
- **83 %** ser deres skolevenner efter skoletid.
- Den gruppe der falder udenfor (10-15 %)
- **6 elever** (ca. 7 %) føler sig udelukket eller kun lidt som en del af klassen.
- **10 elever** (ca. 11 %) oplever, at de ikke har det godt i klassen.
- **6 elever** (ca. 7 %) svarer, at de næsten ikke har tætte venner.

Undervisning og motivation

- **40 %** er enige eller meget enige i, at undervisningen er spændende.
- **46 elever** (ca. 49 %) svarer hverken enig eller uenig.

Relationen til de voksne

- **75 %** kan lide deres lærere og pædagoger.
- **65 %** tror, at de voksne også kan lide dem.
- **10-15 %** er usikre på, om de voksne kan lide dem.

Elevernes ønsker til skolens aktiviteter

- **61 elever** ønsker mere hygge og pauser.
- **42 elever** ønsker mere idræt og bevægelse.
- **26 elever** ønsker mere kreative aktiviteter og mindre grupper.
- **20** elever ønsker flere faglige aktiviteter.
- **8** elever nævner personlig udvikling som prioritet.

Hvad det betyder for praksis

- Forebyggende indsatser fungerer ikke som kriseindsatser, og kan ikke evalueres på samme præmis. De skal have tid, før de viser effekt, og de skal vurderes på, om problemer ikke opstår, ikke på, hvor mange problemer der er løst.
- Surveys og lignende systematisk indsamling kan være afgørende for at se det, der lurer. Men de skal læses tæt, ikke kun på overfladen, for at identificere fragmenteringer, der endnu ikke er blevet til kriser.
- Hvis indsatser igen og igen lukkes ned, før de har fået tid til at virke, opbygges en projekttræthed, der gør det vanskeligere at skabe forandring næste gang.

Skoleindsatsen på Utterslev Skole

Hvad er indsatsen?
Et flerårigt udviklingsforløb om elevfællesskaber, trivsel og kultur i udskolingen, designet som et længerevarende samarbejde frem for et kortvarigt workshopforløb. Indsatsen omfatter en lyttekampagne blandt lærere, elever og forældre samt fælles aktiviteter på tværs af klasser. Indsatsen etableres i samarbejde med Mellemfolkeligt Samvirke.

Målgruppe og omfang
Elever, lærere og forældre i udskolingen (6.-8. klasse) på Utterslev Skole.

Tidsramme og status
Igangsat på baggrund af lærerhenvendelse til Ungenetværket. Den nuværende fase er designet som et 3-årigt forløb og er aktivt undervejs.

Aktører og organisering
Utterslev Skole, Ungenetværket, Mellemfolkeligt Samvirke, Beboerprojekt Nordvest, MEDskaberne, Ungekontakten og den UngeVærk Smedetoften. Organiseret som arbejdsgruppe under Ungenetværket.

Datagrundlag i undersøgelsen
Baseline-survey blandt 93 elever; semistrukturerede interviews med lærere og udskolingsleder; observation og deltagelse i arbejdsgruppemøder; interviews med netværksaktører om beslutningsforløbet.

Kilder anvendt i dette kapitel

Heifetz, R. A. (1994). Leadership Without Easy Answers. Cambridge, MA: Harvard University Press.

DE 5 FUND

05

Samarbejdsrummet imellem de formelle strukturer

En ramme, der bygges op nedefra

Det, netværket har bygget op i Nordvest, er ikke en organisation, men en ramme, en måde at arbejde sammen på, der vokser frem af en konkret erkendelse: at arbejdet med unge må gå på tværs af de forvaltninger og institutioner, der ellers strukturerer det. Det er en fælles faglig sensitivitet, der gør det muligt at læse virkeligheden, som den faktisk er, snarere end gennem de kategorier, systemet ellers inddeler den i.

Ungenetværket er vokset frem af en konkret erkendelse hos de professionelle, der i deres hverdag arbejder med de samme unge: at indsatserne ofte gentog hinanden, at unge gik igen i flere systemer uden, at det blev set, og at samarbejdet sluttede dér, hvor forvaltningsgrænserne begyndte. Den erkendelse er kernen i, hvorfor netværket overhovedet findes. Som den boligsocial koordinator beskriver det:

> *Det er startet nedefra og op. Det er startet som et behov hos dem, der arbejder på gulvet, hos de unge. Og det er ikke centralt styret.*

Det er en klar diagnose. De aktører, der stod tæt på de unge, så noget, de formelle strukturer ikke kunne se: at problemerne ikke lod sig dele i sektorer, og at samarbejdet på tværs måtte være andet end et bilag til den enkelte forvaltnings arbejde. Det betød, at samarbejdet over tid skiftede karakter, fra at være en mødeform til at blive en faglig relation. Koordinering blev ikke opfattet som en administrativ opgave, men som en social og faglig handling.

En orientering, der bærer arbejdsformen

Netværket arbejder ud fra tre principper, der ikke er skrevet ned, men som alle deltagerne kender: handling før struktur, tillid frem for kontrol og fælles ansvar frem for ejerskab. De ville være vanskelige at praktisere i en formel organisation, fordi de strider imod den måde, ansvar, mandat og ressourcer ellers er fordelt. Men de bærer netop den arbejdsform, netværket er bygget op om. Hvis arbejdet skulle vente på, at de organisatoriske rammer var afklaret, ville det aldrig blive sat i gang i tide. Hvis det skulle hvile på regler, ville det blive bundet af de samme rammer, det forsøger at tværre over.

Den orientering viser sig i selve den måde, aktørerne træder ind i rummet. Som en deltager har formuleret det:

> *At træde ind til et netværksmøde med 'hvad kan jeg tilbyde' i stedet for 'hvad kan jeg få ud af det'.*

Den lille forskel er afgørende. Hvis aktørerne træder ind med deres egen forvaltnings interesser i hånden, bliver netværket et forhandlingsrum. Hvis de træder ind med spørgsmålet om, hvad de kan bidrage med, bliver det et samarbejdsrum.

Ingen nye projekter: en infrastruktur, ikke en udviklingsmaskine

Den orientering har over tid sat sig i en formulering, der med en lille humoristisk sans har fået status som princip:

> *Ingen nye ungeprojekter i Nordvest de næste fem år, lad os bruge dem, vi har, bedre.*

Det er en sjælden formulering i en velfærdssektor, hvor udvikling ofte forveksles med nytænkning. Den siger, at netværket ikke er en udviklingsmaskine, men en infrastruktur, en måde at få det eksisterende til at virke som et samlet hele. At skabe nye tilbud uden at koordinere de eksisterende producerer ofte parallelitet og fragmentering. Netværkets pointe er, at koordinering og kvalitet i det eksisterende skaber mere værdi end nye projekter ovenpå.

Det betyder også, at netværket ikke ser sig selv som ophavet til alle de indsatser, der findes i Nordvest. Forældre for Forandring er fx ikke sprunget ud af netværket. Den er udviklet parallelt, af aktører, der også er en del af netværket, men i en anden organisatorisk konstellation. Sammenhængen er ikke kausal, det er en delt orientering. De arbejder ud af den samme erkendelse: at indsatsen må placeres lokalt og udfoldes på tværs af forvaltninger.

En fælles faglig sensitivitet

Det, der over tid vokser frem af denne arbejdsform, er måske bedst beskrevet som en fælles faglig sensitivitet. Aktørerne udvikler ikke en ny faglighed. De bevarer deres egen, som lærer, klubmedarbejder, socialrådgiver, boligsocial medarbejder og politi. Men gennem deltagelsen i netværket lærer de at læse situationer direkte, frem for gennem deres egen forvaltning eller organisations kategorier. De udvikler en fornemmelse for, at en bekymring fra skolen ikke nødvendigvis er en skolesag; at en mor i utryghed ikke nødvendigvis hører hjemme hos socialforvaltningen alene; at en ung uden fritidsjob ikke nødvendigvis er et beskæftigelsesproblem.

Det er ikke en faglighed, der står i opposition til den enkeltes egen. Det er en supplerende sensitivitet, der lader fagligheden møde virkeligheden, som den faktisk udspiller sig, på tværs af de skel, systemet inddeler den i. Sensitiviteten kan ikke formidles gennem instrukser eller dokumenter. Den læres kun ved at deltage og over tid.

Et tegn på, at sensitiviteten faktisk er ved at vokse frem, ses i det sprog, deltagerne bruger om deres arbejde. Hvor det formelle velfærdsarbejde typisk taler i kategorier som mål, projekt og leverance, taler deltagerne i Ungenetværket i højere grad om fællesskab, bidrag, handling og tillid. Skiftet i sprog er ikke kosmetisk. Det signalerer, at opfattelsen af opgaven er blevet en anden, at professionel dømmekraft og relationel erfaring er blevet selve styringsmidlet, snarere end procedurer og målstyring.

Den samme bevægelse viser sig i den måde, deltagerne taler om ungegruppen: ikke længere 'mine unge', men 'vores unge'. Det er en lille forskel i sprog, men den signalerer en stor forskel i ansvar. Det er den sensitivitet, der over tid bærer de andre bevægelser i netværket. Den gør det lettere at sætte kerneopgaven på pause uden at føle, at man svigter den. Den gør det lettere at låne hinandens faglighed uden, at det opleves som tab. Den gør det muligt at handle fremskudt, fordi man kender hinanden på tværs. Og den gør det muligt at tage tid, fordi man kender det fælles sigte.

En fleksibel, men sårbar ramme

Rammen er bygget op gennem år, og den lever af den fleksibilitet, der gør den i stand til at tilpasse sig nye problemer, nye aktører og nye situationer. Men den er sårbar. Fordi den ikke er formelt forankret eller bakket tilstrækkeligt op institutionelt, bæres den af aktørerne selv, på toppen af deres egne forvaltningsmæssige opgaver. Den kan brydes ned langsomt og umærkeligt, gennem udskiftning af nøglepersoner, gennem besparelser, gennem dokumentationskrav, der gør det vanskeligt at deltage. Den kan også brydes ned hurtigt, hvis en af de bærende aktører trækkes hjem under pres.

Det er ikke en hypotetisk sårbarhed. Det er det vilkår, deltagerne arbejder under hver dag. Det er denne sårbarhed, der gør, at netværkets arbejdsform ikke kan tages for givet. Den kræver ledelsesopbakning, dér hvor den i dag ikke har den. Den kræver tid, dér hvor tiden ikke er afsat. Og den kræver, at de organisationer, aktørerne kommer fra, anerkender det tværgående arbejde som en del af kerneopgaven, ikke som en frivillig aktivitet, der lever ved siden af den. Uden den anerkendelse risikerer netværket at forsvinde stille, uden at det fremstår som en aktiv beslutning fra nogens side.

Hvad det betyder for praksis

- Samarbejdsrummet er en ramme, der bygges op over tid, ikke en organisation, der kan stiftes ved en beslutning. Men det betyder ikke, at den ikke har brug for ledelsesopbakning og formel anerkendelse. Tværtimod: den kan kun fastholdes, hvis tiden og mandatet til at arbejde i den er anerkendt fra ledelsesniveau.

- Den fælles faglige sensitivitet, der vokser ud af rammen, er rummets vigtigste produkt. Men den kan kun udvikles gennem deltagelse, ikke gennem formidling, og den forsvinder, hvis deltagerne ikke har tid til at deltage.

- Rammen mangler i dag den formelle understøttelse, deltagerne efterspørger. Den kan understøttes, gennem stabile tovholderfunktioner, gennem skriftligt anerkendt mandat til tværgående arbejde, gennem kontinuitet ved overgange, uden at den dermed mister sin fleksibilitet. Det er en ledelsesmæssig beslutning, der venter.

Netværkets drift og arbejdsmåde

Hvad er indsatsen?
Selve Ungenetværket, en faglig kultur og koordineringspraksis blandt
ungeaktører i Nordvest. Netværket er hverken en organisation eller et projekt, men en relationel infrastruktur, der arbejder ud fra tre principper: handling før struktur, tillid frem for kontrol, og fælles ansvar frem for ejerskab.

Målgruppe og omfang
Cirka 200 professionelle på tværs af fag og sektorer i Nordvest. Mellem 20 og 60 deltager løbende i netværksmøder og tematimer.

Tidsramme og status
Spirende fra 2017 gennem fælles erfaringer og uformelle samarbejder; etableret i nuværende form i 2023; netværksdriften skrevet ind i den boligsociale helhedsplan i 2024.

Aktører og organisering
En koordinerende kreds af tovholdere (forankret bl.a. i Beboerprojekt Nordvest og Ungekontakten), en arbejdsgruppe og et åbent netværk af ungeaktører. Ingen formel hierarkisk struktur.

Datagrundlag i undersøgelsen
Faktabaserede interviews med nøglepersoner om centrale beslutninger og udvikling; observation af netværksmøder og tematimer; fokusgruppe med netværksmedlemmer; observationer ved styregruppemøder; omfattende dokumentmateriale fra netværkets virke, herunder powertpointpræsentationer, strategidokumenter, referater, arbejdspapirer etc.

2

Relationel velfærd, og mere til

Kvalliteter der gør netværkets praksis anderledes

Det samlede billede: ***Kvaliteter der gør netværkets praksis anderledes***

De fem fund er ikke fem separate observationer. Tilsammen beskriver de en praksis, hvor velfærdsarbejdet midlertidigt organiseres anderledes, for at kunne håndtere problemer, der ikke passer ind i de formelle strukturer. Det er en form for relationel velfærd. Men det er også noget mere: en arbejdsform, der ikke kun ændrer relationerne mellem fagperson og borger, men også selve den måde, kerneopgaven defineres og fagligheden bringes i spil.

Klassisk relationel velfærd som bagtæppe

Ungenetværket kan forstås som en praksisform for relationel velfærd. I de internationale diskussioner, fx i Hilary Cottams arbejde, er den grundlæggende kritik, at velfærdsstaten er bygget op om en industriel logik: standardiserede problemer mødes med standardiserede løsninger, og borgere behandles som sager frem for mennesker (Cottam 2018). Den transaktionelle velfærd spørger: har vi udført den rette handling? Den relationelle spørger: virker det, vi gør sammen, for det her menneske? I en dansk sammenhæng formulerer Helle Øbo den samme bevægelse som skiftet fra systemvelfærd til relationel velfærd: fra risikovurdering til relation, fra aktiviteter til effekt (Øbo 2023).

Det radikale ved den relationelle tilgang er ikke, at den kræver mere empati. Det er en anden teori om, hvad der skaber forandring. I den klassiske velfærdslogik sker forandring ved, at borgeren modtager den rette ydelse fra den rette fagperson. I relationel velfærd sker forandring i og gennem relationen selv: det er i mødet og den løbende fælles forståelse af situationen, at muligheder opstår. Det kræver tid, kontinuitet og fleksibilitet, og det kræver, at den professionelle har råderum til at reagere på det, der er på spil for det konkrete menneske, frem for at følge en protokol.

Ungenetværket møder denne beskrivelse godt. Aktørerne arbejder fremskudt, tæt på borgernes hverdag og de fællesskaber, borgerne indgår i. De opbygger relationer over tid og skaber rum for, at tillid kan erstatte kontrol. De samarbejder på tværs af forvaltninger og organisationer, netop fordi de problemer de møder, ikke respekterer forvaltningsmæssige eller organisatoriske grænser. De interesserer sig for den unges eller familiens situation som helhed, ikke kun for den del, der falder inden for ens eget mandat. Det er, hvad Øbo kalder kernen i relationel velfærd: at møde mennesket med udgangspunkt i dets livshistorie og ressourcer, ikke i systemets kategorier. Og det er en pointe i sig selv, at netværket ikke har valgt dette som teori. Det er noget, der er opstået i praksis, gennem aktørernes gentagne erkendelse af, at indsatserne fragmenterer, hvis hver enkelt forvaltning kun arbejder fra sit eget mandat.

Relationsbegrebet i den klassiske ramme dækker imidlertid over noget, der i praksis ofte ender som koordinering. De involverede aktører deler information, opbygger tillid, undgår dobbeltarbejde og sikrer, at borgeren ikke falder mellem to stole. Det er en reel forbedring. Men koordinering forudsætter adskillelse: der er noget at koordinere imellem, fordi sagen tilhører én aktør ad gangen og afleveres videre, når den pågældendes del er udført.

Det, vi ser i Ungenetværket, er noget andet. Sagen tilhører ikke én aktør. Den opstår i et fælles rum, undersøges af flere aktører på samme tid og besvares med en indsats, som ingen enkelt forvaltning kunne have designet alene. Socialrådgiveren, SSP-konsulenten og klubpædagogen sidder ikke ved bordet for at fordele ansvaret, men for at forstå noget, ingen af dem forstår fuldt ud på egen hånd. Det er reelt samarbejde om en fælles sag, ikke koordinering af adskilte dele. I forskningen om interprofessionelt samarbejde skelner man netop mellem koordination, hvor funktioner samordnes, og egentlig kollaboration, hvor en fælles sag opstår på tværs af fagligheder. Det er den sidste kategori, Ungenetværket befinder sig i.

Men casene viser samtidig tre kvaliteter, der går ud over den klassiske ramme. Det er ikke gradnuancer, det er kvalitative skift. I klassisk relationel velfærd bliver aktørerne i deres funktioner; de samarbejder bedre, men deres kerneopgaver, fagligheder og problemforståelser forbliver intakte. I Ungenetværket sker der noget mere grundlæggende. Det er disse tre skift, tre +er, der udgør det, vi kalder relationel velfærd og mere til.

+ En fælles kerneopgave under udvikling

Det første og mest radikale skift handler om, hvad aktørerne gør med deres egen kerneopgave. I de første formuleringer af denne praksis talte vi om at sætte kerneopgaven på pause, at suspendere den individuelle organisatoriske logik for at kunne arbejde sammen om det fælles problem. Men ved nærmere eftersyn er det en negativ formulering af noget, der er positivt. Når aktørerne træder tilbage fra deres individuelle kerneopgaver, falder de ikke ud i et tomrum. De udvikler i fællesskab noget andet, en fælles kerneopgave, der ikke er defineret af én forvaltnings mandat, men af det problem, de står med.

Den fælles kerneopgave er ikke formaliseret. Den er ikke nedskrevet i en stillingsbeskrivelse eller i en projektplan. Men den findes i sproget, i principperne og i den måde, aktørerne arbejder på. Skiftet fra 'mine unge' til 'vores unge' er ikke kun en sprogvane, det er en sproglig markering af, at ansvaret for arbejdet er flyttet fra den enkelte forvaltning til netværket som helhed. Princippet om at træde ind til et netværksmøde med 'hvad kan jeg tilbyde' frem for 'hvad kan jeg få ud af det' er en orientering, der kun giver mening, hvis der findes en fælles opgave at bidrage til. Og formuleringen om, at der ikke skal jagtes nye ungeprojekter, men at det eksisterende skal bruges bedre, er en eksplicit fælles strategi, ikke fem separate forvaltningers individuelle prioriteringer.

Den fælles kerneopgave er under udvikling. Den er ikke fuldt etableret, og den er sårbar over for ændringer i de enkelte aktørers organisatoriske rammer. Men den er reel, og den vokser frem i takt med, at aktørerne arbejder sammen over tid. Det er denne fælles kerneopgave, der gør det muligt at pausere de individuelle, fordi aktørerne ved, at de bidrager til noget, der er større end deres egen forvaltnings opgaveportefølje.

+ Faglighed i bevægelse

Det andet skift handler om fagligheden selv. I klassisk koordinering bringes hver enkelt faglighed til bordet og samarbejder, men forbliver i sig selv. Hos Ungenetværket sker der noget andet. Fagligheden er ikke en fast størrelse, der bringes ind, den udvikler sig undervejs gennem deltagelse i den fælles praksis. Aktørerne bliver ikke til hybridprofessioner. Lærere bliver ikke til socialrådgivere, og klubmedarbejdere bliver ikke til pædagogiske psykologer. Men hver faglighed får større rækkevidde, fordi den kobles til andre.

Det viser sig i en række konkrete dynamikker. Man ser mere, fordi man har flere blikke på samme situation. Man ved mere om, hvem der kan handle, fordi man kender andre fagpersoners adgang til de unge. Man handler ikke nødvendigvis selv, men man kobler rigtigt. Viden cirkulerer mellem aktører, og beslutninger flyttes til der, hvor de bedst kan tages.

Det er ikke bare samarbejde i traditionel forstand. Det er en udvidelse af faglig rækkevidde i praksis. I forskningen om boundary spanning har Paul Williams beskrevet, hvordan professionelle udvikler en særlig kompetence ved at arbejde på tværs af organisatoriske grænser (Williams 2012). Det særlige ved Ungenetværket er, at denne kompetence ikke er en individuel rolle, men en kollektiv praksis, den vokser ud af den fælles kerneopgave og er kun mulig, fordi den findes. Og den findes kun fordi deltagerne selv har udviklet den.

+ Problemer undersøges undervejs

Det tredje skift handler om problemforståelsen. I klassisk styring følger arbejdet en lineær logik: problem → løsning. Først defineres problemet, så designes indsatsen, så implementeres den. Det er en logik, der fungerer godt for problemer, der har en kendt løsning.

I Ungenetværket fungerer logikken anderledes. Den begynder med en fornemmelse, at der er noget på spil. Så følger en undersøgelsesfase, hvor aktørerne sammen forsøger at forstå, hvad det noget er. Først derefter, eller måske i parallel, formes indsatsen. Den er ikke en udmøntning af en på forhånd given problemforståelse, men resultatet af en fælles undersøgelse. Det er tæt på det, klassisk problemteoretik kalder vild-problem-logik. Vilde problemer er karakteriseret ved, at de ikke kan defineres entydigt, at deres årsager er sammensatte, og at deres løsninger ikke kan fastlægges på forhånd (Rittel & Webber 1973). I Bladts udfoldelse af begrebet i en velfærdsfaglig kontekst er pointen yderligere, at vilde problemer er sammenvævede på tværs af niveauer, strukturelle, kollektive og individuelle faktorer vekselvirker og forstærker hinanden (Bladt 2024).

Når Ungenetværket arbejder med problemer, der har den karakter, må indsatsen være adaptiv. Den må kunne formes undervejs, fordi forståelsen af problemet udvikler sig undervejs. Og det er kun muligt, hvis aktørerne ikke er låst fast i deres individuelle problemkategorier, hvis de er villige til at lade problemforståelsen være kollektiv og foreløbig. Det er igen den fælles kerneopgave, der gør det muligt.

Det lykkes på trods

De tre kvaliteter hænger sammen. En fælles kerneopgave gør faglighed i bevægelse mulig. Fagligheders bevægelse gør problemundersøgelse undervejs mulig. Og problemundersøgelse undervejs konsoliderer den fælles kerneopgave, fordi det er sammen, problemerne defineres. De er ikke tre uafhængige skift, de er tre dimensioner af samme bevægelse.

Men denne arbejdsform er ikke understøttet af de organisatoriske rammer. Den forudsætter en række betingelser, tid, relationer, råderum, tillid, mod, som ikke er givet i den offentlige sektor. Aktørerne skal kunne bevæge sig på tværs af deres formelle opgaver. De skal kunne tage et fælles ansvar uden et formelt mandat. Og de skal kunne tåle den usikkerhed, der følger af at arbejde uden faste procedurer; det lykkes på trods, ikke i trods. Det går ud over de ressourcer, det mandat og den logik, der aktuelt er stillet til rådighed. Og det betyder, at netværkets arbejdsform er sårbar, den lever af aktørernes overskud og engagement, og den kan brydes ned, hvis det overskud forsvinder.

Hvad det stiller os over for

For læseren betyder det, at Ungenetværket ikke kan forstås som en model, der kan kopieres mekanisk til andre områder. Men det kan forstås som en konkretisering af noget, mange velfærdsforskere har efterlyst: en praksis, der ikke kun gør relationerne mellem fagperson og borger mere relationelle, men også gentænker selve den måde, kerneopgaven defineres på, fagligheden bringes i spil, og problemer mødes.

Det stiller tre krav til de organisationer, der vil understøtte sådan en praksis.

Det første er at anerkende, at en fælles kerneopgave kan eksistere uden at være formaliseret, og at give plads til, at den kan udvikle sig nedefra uden at blive styret ihjel. Det andet er at give aktørerne tid og råderum til, at fagligheden kan bevæge sig, at krydse forvaltningsgrænser uden at det opleves som en ekstra opgave oven i den eksisterende opgaveportefølje. Det tredje er at acceptere, at problemforståelser kan være foreløbige og kollektive, at indsatser ikke altid kan udmøntes som lineære implementeringer af en på forhånd given strategi.

Det er, kort sagt, en velfærd, der svarer til de problemer, den faktisk møder.

Kilder anvendt i dette kapitel

Bladt, M. (2024). Vilde problemer kræver vild velfærd. Frydenlund.

Cottam, H. (2018). Radical Help: How We Can Remake the Relationships Between Us and Revolutionise the Welfare State. London: Virago.

Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. Policy Sciences, 4(2), 155–169.

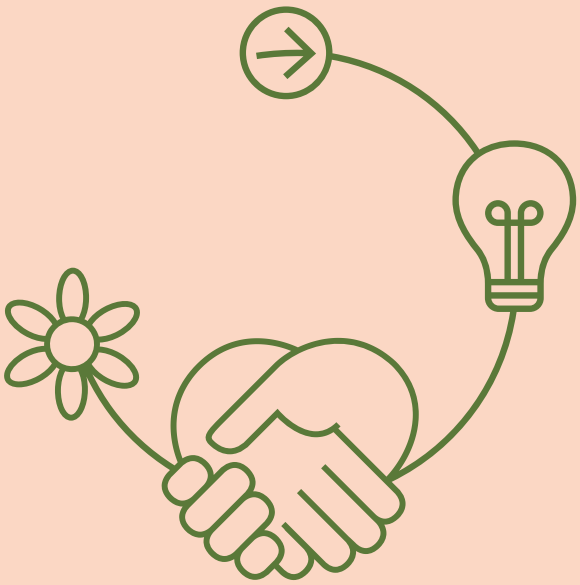
Williams, P. (2012). Collaboration in public policy and practice: Perspectives on boundary spanners. Bristol: Policy Press.

Øbo, H. (2023). Man møder et menneske: Fra bureaukrati til relationel velfærd. Akademisk Forlag.

3

Hvad virker?

Tegn på noget sker



Tegn på noget sker

Undersøgelsen kan ikke dokumentere i klassisk forstand, at netværkets arbejde skaber bestemte resultater, den hviler på et bredt empirisk materiale, ikke på før/efter-målinger eller sammenligning med kontrolområder. Sådan har det heller ikke været tænkt. Men på tre områder kan materialet pege på tegn på, at noget reelt sker: en faglig udvikling blandt netværkets aktører, en kapacitet for tidlig opsporing der særligt synligt udspiller sig i skoleindsatsen, og en række bevægelser i fritidsjobindsatsen, som netværkets egne aktører kan iagttage og beskrive.

Ji sport

01

En faglig udvikling vokser frem

Det tydeligste tegn på, at noget reelt sker, ligger i de professionelle aktørers egen praksis. På tværs af alle fem cases beskriver de en udvikling, der må kaldes faglig modning, ikke ydre styringskrav, men en orientering, der vokser frem fra deltagelsen i netværket selv.

Sproget skifter. Hvor det formelle velfærdsarbejde typisk taler i kategorier som mål, projekt og leverance, taler aktørerne i Ungenetværket om fællesskab, bidrag, handling og tillid. Skiftet fra 'mine unge' til 'vores unge' er ikke en sprogvane, men en markering af, at ansvaret er flyttet fra den enkelte forvaltning til netværket som helhed.

Det viser sig også i konkrete praksisformer. Aktørerne udvikler en relationel ekspertise, evnen til at vurdere, hvor egen faglighed er den centrale, og hvor en andens er mere relevant. De udvikler en evne til at låne hinandens faglighed situeret, i konkrete sager. Og de udvikler en undersøgende tilgang, hvor problemforståelsen lades udvikle sig før indsatsen formes. Det er ikke abstrakte kompetencer, de er beskrevne af deltagerne selv som faglige greb, de har tilegnet sig gennem deltagelsen i netværket.

Faglig udvikling er svær at måle med standardiserede indikatorer. Men det er ikke det samme som, at den ikke kan dokumenteres. Den ligger i ord, beskrivelser og selvrapporterede ændringer i praksis, et evidensgrundlag, der er stærkere end de fleste indsatser kan levere.

02

Tidlig opsporing

Det andet område, hvor materialet kan vise tegn på bevægelse, er tidlig opsporing. Skoleindsatsen på Utterslev Skole er det tydeligste eksempel.

Lærerne på skolen bar en bekymring længe før den var blevet til en åbenlys krise. De sansede en hård tone, en kultur hvor elever ikke gik til de voksne, og enkelte elevdynamikker, der kunne tippe fællesskabet. Det er den slags fornemmelser, der ofte forsvinder ud i ledelsesmæssig praksis, fordi de ikke lader sig oversætte til et akut problem.

Gennem netværket fik bekymringen et sted at gå hen. Lærerne henvendte sig, ikke til en abstrakt forvaltning, men til en konkret koordinerende kreds, de allerede kendte. Henvendelsen blev mødt af en koordinator, der havde erfaring med, at hurtige workshopforløb ikke virker, og som havde mandat til at designe et 3-årigt forløb. Indsatsen begyndte med en baseline-survey blandt 93 elever, der bekræftede lærernes fornemmelse: trivslen så på overfladen god ud, men 10-15 % af eleverne stod mere perifert, og fællesskabet var under pres uden at være brudt sammen.

Det er præcis det tidspunkt, hvor indsatser kan virke forebyggende. Var bekymringen blevet liggende, ville det formentlig være blevet til mistrivsel, konflikter og synlig eksklusion i 8. eller 9. klasse. Fordi den blev opdaget tidligere, kan indsatsen sættes ind, mens fællesskabet stadig kan stabiliseres.

Det er ikke dokumentation i klassisk forstand. Men det er en demonstration af, at netværket gør tidlig opsporing organisatorisk mulig, en kapacitet, der ikke fandtes før netværket, og som er afgørende for forebyggende arbejde.

03

Mere og andet

Det tredje spor adskiller sig fra de to foregående. Det er ikke fremanalyseret af undersøgelsen, men rapporteret af fritidsjobindsatsens egne aktører. Det bærer de forbehold, som altid knytter sig til selvrapporterede data. Men det peger samlet i en retning, der fortjener at blive læst som mere end tilfældig. Sporet viser to ting: at der er markant mere af det, der allerede fandtes, og at der er opstået nye samarbejdsdrevne initiativer, som ikke eksisterede før netværket.

Det første tegn er synligt i brobygningerne fra skolerne til bydelens tre job- og lektiecaféer. Tidligere var der 5-10 brobygninger om året fra skolernes medarbejdere. I 2025 registreredes mindst 40 unge, som fik fritidsjobvejledning i caféerne, fordi skolens inklusionspædagoger, lærere, UU-vejledere eller socialrådgivere aktivt brobyggede dem videre, og det reelle tal er sandsynligvis op mod 50, da en del brobygninger finder sted uformelt og ikke registreres systematisk. Stigningen er ikke kommet af en ny instruks fra forvaltningen. Den er vokset frem af de relationer, der er bygget i netværket.

Det andet tegn er en ny samarbejdsmodel, der ikke eksisterede før netværket. Den boligsociale helhedsplan, UngeVærker og SSP samarbejder nu om at tilbyde lommepengejob som jobforberedende forløb til 13-14-årige, der vurderes kriminalitetstruede. Forløbet er seks måneder, med stærkt fokus på mentorstøtte og forældreinddragelse, og det er den unges eget valg, hvem mentoren skal være. I 2025 var 15 unge i forløbet; i 2026 er det 12. Modellen er opstået nedefra som et fælles svar på et problem, ingen forvaltning kunne løse alene.

Det tredje tegn vedrører kontinuiteten. I perioden 2023-2025 er 78 unge fra Beboerprojekt Nordvests boligafdelinger fastholdt i sammenhængende fritidsjobforløb fra de var 13, til de er 15 år. Det er sket ved at koble tre tidsbegrænsede stillingskategorier fra tre forskellige aktører til ét sammenhængende forløb: lommepengejob fra den boligsociale helhedsplan (6 måneder), kommunalt fritidsjob med lønrefusion fra BIF UNG (5 måneder) og fritidsjob med mentor fra SOF (6 måneder). Ingen af de tre ordninger er designet til at hænge sammen, netværket gør det alligevel.

Ingen af disse tre bevægelser er dokumentation i klassisk forstand. Men de viser, at noget strukturelt sker, i samarbejdsformer, i kapacitet og i kontinuitet.

Hvad vi endnu ikke kan sige

Spørgsmål vi endnu ikke kan besvare, om mistrivslen i 8. klasse er reduceret målbart, om fraværsprocenter er flyttet, eller om de sammenhængende fritidsjobforløb på sigt reducerer kriminalitet og styrker uddannelsesvejen, kræver længere tidsserier og mere systematisk dataindsamling end denne undersøgelse har til rådighed. Det betyder ikke, at netværket ikke har effekt på de områder. Det betyder, at vi har grænser for, hvad denne undersøgelse kan dokumentere.

Det vi kan sige med materialets dækning er, at netværket bringer en faglig udvikling frem, der ellers ikke ville være sket, at det gør tidlig opsporing organisatorisk mulig, og at det i fritidsjobindsatsen har skabt samarbejdsformer, brobygninger og forløb, der ikke fandtes i de enkelte forvaltninger. Tre spor, der samlet dokumenterer, at noget reelt er sat i bevægelse.

4

Anbefalinger – eller 'how to'

Anbefalinger – eller 'how to'

Det kan ikke kopieres. Det er den ærligste ting at sige om Ungenetværket Nordvest. Netværket er vokset frem over tid, af konkrete fagpersoner i en bestemt bydel, med en bestemt historik og en bestemt koordinerende kreds. At flytte modellen direkte til et andet område vil ikke virke, fordi modellen ikke er designet. Den er opstået.

Men det er ikke ensbetydende med, at erfaringerne er lukkede. Det er muligt at forstå, hvad der har gjort det muligt, og på den baggrund at skabe betingelser for, at noget lignende kan opstå andre steder. Det er ikke en opskrift. Det er en række principper og metodiske greb, som erfaringerne fra Nordvest peger på.

Begynd ikke med strukturen. Begynd med en sag

Ungenetværket begyndte ikke med en organisationsplan. Det begyndte med en konkret erkendelse hos en gruppe fagpersoner: at de problemer, de mødte, ikke kunne løses fra hver sit hjørne. Den erkendelse kom af praktisk arbejde, ikke af et ledelsesmæssigt dekret.

Det første greb er at finde de fagpersoner, der allerede kender hinanden, allerede har arbejdet med de samme unge og allerede oplever fragmenteringen som et problem. Dem er der som regel et sted i et område. Det er dem, der skal være udgangspunktet, ikke en ny struktur.

Spørgsmålet er ikke: hvilken organisation skal vi bygge? Spørgsmålet er: hvem arbejder allerede med det her, og hvad forhindrer dem i at gøre det bedre?

Find en gatekeeper, jagt ikke nye projekter

En af de mest håndgribelige erfaringer fra Nordvest er gatekeeper-princippet: frem for at oprette nye indsatser styrkes det eksisterende netværk af aktører. Gatekeeperen er den person eller funktion, der kender de unge, kender de lokale tilbud og kan forbinde dem til hinanden.

Det kræver, at man i en organisation er villig til at sige: vi behøver ikke have vores eget projekt. Vi kan bidrage til noget fælles. Det er kulturelt vanskeligt i en sektor, der belønner projektejerskab og synlige resultater. Men det er analytisk set langt mere effektivt.

Praktisk greb: kortlæg, hvem der allerede fungerer som uformel gatekeeper i et område. Giv dem tid, mandat og et organisatorisk hjemsted. Det er billigere end et nyt projekt og langt mere robust.

Giv fagpersonerne tid. Det er ikke et tilskud til kerneopgaven

Det mest genkommende problem i netværkets eget arbejde er tid. Samarbejdet hviler på medarbejdere, der bruger tid på det oven i et allerede fuldt program. Det er den mest direkte vej til at kvæle en samarbejdspraksis, der ellers er velfungerende.

Erfaringen fra Nordvest er entydig: det tværgående arbejde er ikke et supplement til kerneopgaven. Det er en del af den. Men det kræver, at ledelserne anerkender det eksplicit og giver tid og råderum, ikke blot tilladelse.

Praktisk greb: afsæt et konkret antal timer pr. medarbejder pr. uge eller måned til tværgående arbejde. Ikke frivillige timer. Afsatte timer. Og mål ikke på, hvad der er leveret i de timer, men på, hvad der sker for borgerne på sigt.

Lad problemforståelsen vokse frem

Et af de træk, der adskiller Ungenetværkets praksis fra klassisk projektlogik, er, at indsatsen ikke begynder med et defineret problem og en fastlagt løsning. Den begynder med en fornemmelse og en fælles undersøgelsesfase.

Det er metodisk krævende at arbejde på den måde i en sektor, der er vant til at kræve en projektbeskrivelse, et formål og målbare indikatorer, inden arbejdet begynder. Men det er præcis den logik, der gør det muligt at møde vilde problemer, der ikke kan defineres entydigt på forhånd.

Praktisk greb: byg en første fase ind i alle nye indsatser, der ikke er implementering, men undersøgelse. Hvad er problemet egentlig? Hvem er påvirkede? Hvad ved de lokale aktører, som forvaltningen ikke ved? Lad den fase tage den tid, den kræver, inden løsningsdesignet begynder.

Tænk kontinuitet ind fra starten

Ungenetværket er sårbart over for tab af nøglepersoner og over for bevillingsophør. Det er ikke en svaghed ved netværket specifikt, det er en strukturel svaghed ved alle samarbejdsformer, der hviler på relationer frem for organisationer.

Den vigtigste læring er, at kontinuitet ikke kan improviseres, når den truet. Den skal tænkes ind fra begyndelsen. Det betyder konkret: hvem er tovholder, og hvor hører den funktion organisatorisk hjemme? Hvad sker der med netværket, når den boligsociale helhedsplan udløber? Hvem har ansvaret for at holde tråden?

Praktisk greb: beskriv i etableringsfasen, hvad der sker med netværket om fem år, hvis den vigtigste finansiering forsvinder. Hvis man ikke kan svare på det spørgsmål, er netværket ikke bæredygtigt bygget op.

Lærende dokumentation

Relationelt arbejde lader sig ikke dokumentere med klassiske effektindikatorer. Antallet af borgere, der har modtaget en ydelse, siger ikke noget om, hvad der faktisk er sket i mødet. Antallet af samarbejdsmøder siger ikke noget om, hvad fagpersonerne har lært af hinanden.

Erfaringen fra Nordvest peger på, at den mest meningsfulde dokumentation er læringsbaseret: hvad har vi forsøgt, hvad virkede, hvad virkede ikke og hvad ved vi nu, som vi ikke vidste da? Det er en anden spørgsmålsform end den, der typisk styrer kommunale evalueringer.

Praktisk greb: indfør kortfattede refleksionsrunder i netværksmøder, ikke som evaluering men som del af praksis. Hvad så vi denne gang, som overraskede os? Det er billig viden og kan danne grundlag for systematisk læring over tid.

Det der ikke kan kopieres men opmuntres

Tilliden kan ikke bestilles. Den fælles faglige sensitivitet, der er vokset frem i Ungenetværket over år, er ikke et produkt af en metode. Den er et produkt af tid, fælles erfaringer og et fællesskab, der har vist sig stabilt nok til at bære uenigheder og prøvelser.

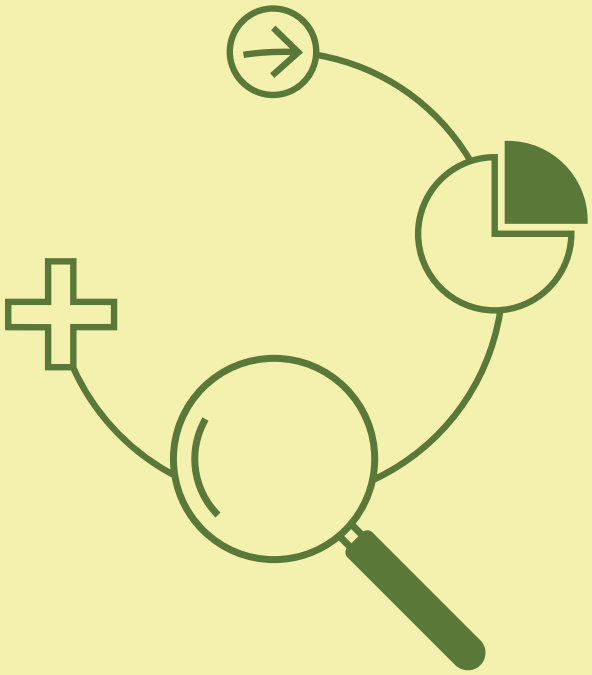
Det er det, der er svarest at flytte. Men det er heller ikke det, man bør forsøge at flytte. Det, der kan flyttes, er betingelserne: strukturen der giver tid, gatekeeperen der kender området, ledelsen der giver mandat, og en tilgang til problemer der ikke kræver et svar, inden spørgsmålet er stillet.

Relationel velfærd i praksis er ikke et projekt. Det er en måde at organisere sig på, der tager de problemer alvorligt, som ingen enkelt forvaltning kan løse alene.

5

Metode og datagrundlag

Forskningsdesign, empirisk korpus og analyseproces



Forskningsdesign, empirisk korpus og analyseproces

Undersøgelsen er bygget op om et omfattende empirisk korpus, der kombinerer flere kvalitative og kvantitative metoder i et samlet forskningsdesign. Den metodiske variation er en forudsætning for at kunne se det fænomen, undersøgelsen undersøger, nemlig en netværkspraksis, der bevæger sig på tværs af forvaltninger, niveauer og tidshorisonter, og som derfor kun lader sig fange ved at bruge metoder, der hver især indfanger en forskellig del af den.

Om Analyse og forandring

Undersøgelsen er gennemført af Analyse og forandring, der arbejder med forskningsbaseret analyse og udvikling i krydsfeltet mellem velfærdsforskning, fagprofessionel praksis og arbejdet med unge i udsatte positioner. Firmaets faglige profil hviler på en kombination af forskningstung metode og tæt praksiskendskab, særligt inden for arbejdet med vilde problemer i det sociale felt.

Indehaveren har en ph.d.-grad inden for området og har gennem en årrække arbejdet med udsatte unge som forskningsfelt, både teoretisk og i praksis. Det betyder, at undersøgelsen er gennemført med en faglighed, der både kender forskningstraditionerne om tværprofessionelt samarbejde, relationelt arbejde og marginalisering, og som har en kernefaglighed inden for selve det felt, Ungenetværket arbejder i. Det er denne dobbelte forankring i forskningsmetodologi og feltkendskab, der ligger til grund for analyseprocessen og for de fem fund, undersøgelsen frembringer.

Forskningsdesign

Undersøgelsen er designet som et multipelt case-studium med integrerede mixed methods. Fem cases i Ungenetværket Nordvest undersøger et fælles fænomen, nemlig netværkets relationelle og tværgående praksis, fra forskellige vinkler. Designet trækker på tre etablerede metodologiske traditioner.

For det første bygger det på principperne i det multiple case-studium (Yin 2018). Yins pointe er, at flere cases er bedre egnede end én til at sandsynliggøre fund, fordi sammenligning på tværs muliggør analytisk generalisering: man kan se, hvilke mønstre der går igen, og hvilke dynamikker der varierer mellem kontekster. De fem cases i denne undersøgelse er valgt for deres bredde, fra forældregruppe til skoleindsats, fra fritidsjob til forebyggelsen af negativ social kontrol, og endelig til netværkets egen drift, så de tilsammen dækker netværkets virke i forskellige situationer og over for forskellige målgrupper.

For det andet trækker designet på extended case method (Burawoy 1998). Pointen i Burawoys tilgang er ikke kun at sammenligne afgrænsede cases, men at bruge én case som en eksemplarisk åbning ind i et bredere fænomen, hvor analysen bevæges mellem konkret mikro-empiri og strukturelle forhold. I denne undersøgelse har skoleindsatsen på Utterslev Skole fungeret som eksemplarisk case. Gennem den er Ungenetværkets ageren og interaktion med en konkret skole fulgt over tid, og analysen har derfra kunnet bevæge sig til de øvrige cases og tilbage igen, i en bevægelse, hvor det enkelte forløb og det generelle mønster løbende har kvalificeret hinanden.

For det tredje er undersøgelsen designet som mixed methods (Creswell & Plano Clark 2018). Mixed methods handler om at integrere kvalitative og kvantitative metoder i samme studium, så man udnytter begge tilganges styrker. Her er det den kvalitative forståelse, herunder interviews, observationer og fokusgruppe, der bærer analysen, mens den kvantitative dimension (baseline-survey, deltagertal, fritidsjobtal, fraværsprocenter mv.) supplerer ved at give empirisk forankring og perspektiv på udvikling over tid.

Det empiriske grundlag

Indsamlingen er foregået fra efterår 2025 til forår 2026 og rummer et omfattende sæt af datakilder fordelt på de fem cases. Tabellen nedenfor giver et samlet overblik:

Det samlede korpus dækker dermed både aktørernes egne formuleringer (interviews, fokusgruppe), deres praksis i situationer (observationer, feltnoter), de organisatoriske rammer omkring arbejdet (dokumenter, statistik) og en kvantitativ baseline (survey). Hver datakilde leverer en særegen type viden, og det er kombinationen af dem, der gør det muligt at tegne et fyldestgørende billede af netværkets praksis.

Datatype	Omfang og kilder
Interviews	11 interviews fordelt på 4 gruppeinterviews, 1 tomandsinterview og 6 enkeltmandsinterviews. Hvert interview har varet mindst 1,5 time. Materialet kombinerer faktabaserede interviews (særligt om proces og beslutninger) og semistrukturerede interviews (særligt om refleksion, nuancer og læring). Informanter omfatter lærere, skoleleder, klubmedarbejdere, gadeplansaktører, socialrådgivere, fritidsjobkoordinator, projektmedarbejdere og nøglepersoner i netværket.
Fokusgruppe	3 fokusgruppe med netværkets medlemmer.
Baseline-survey	n = 93 elever i 6., 7. og 8. klasse på Utterslev Skole.
Observationer	Ca. 30 timers observationer: deltagelse i netværksmøder, arbejdsmøder og ledermøder samt i tematimer og planlægningsmøder. Fokus på praksis, positionering, fagligt sprog og samspil mellem aktører.
Feltnoter	Løbende fra alle observationer og uformelle interaktioner i feltet.
Dokumentanalyse	Strategipapirer, beskrivelser af netværket, mødereferater, præsentationer og udvalgt korrespondance, anvendt som triangulering af aktørernes egne formuleringer.
Supplerende statistik	Et udvalg af kvantitative data leveret af Ungenetværket: deltagertal, fritidsjobtal, fraværsprocenter mv.

Metodernes komplementaritet og triangulering

Den metodiske variation tjener et analytisk formål: hver metode indfanger en form for viden, ingen anden metode kan levere alene.

- **Faktabaserede interviews** giver et klart billede af proces og beslutninger: hvornår noget skete, hvordan det blev besluttet, hvorfor. De har bidraget særligt til case 5 (netværkets drift), hvor de leverer en tids- og procesforståelse, der supplerer de øvrige cases.

- **Semistrukturerede interviews** åbner for refleksioner, nuancer og læring. De udgør hovedmaterialet i de øvrige cases og leverer det, der er hjertet af undersøgelsen: aktørernes egne formuleringer af, hvad de gør, hvorfor, og hvad de oplever som svært.

- **Observationer** viser praksis og relationer i handling. Som metode indfanger de det, aktørerne ikke nødvendigvis selv kan formulere, såsom den implicitte koordinering, det fælles sprog, måden samarbejdet udfolder sig på. I observationerne har der været særligt fokus på placering og fremtræden i rummet, positionering og de etiske overvejelser, som feltarbejde indebærer.

- **Fokusgruppe** skaber dialog mellem perspektiver, der ellers står hver for sig. Mødet mellem deltagerne udfordrer det enkelte synspunkt og åbner spørgsmål, en interview-serie sjældent kan.

- **Baseline-survey** giver et udgangspunkt, der gør det muligt at sætte de kvalitative fund ind i en bredere kontekst og at læse en specifik skoles situation systematisk frem for anekdotisk.

- **Dokumentanalyse og statistik** fungerer som faktuelle modspil til de kvalitative fund. Dokumenterne danner et dobbelttjek på aktørernes egen hukommelse og giver et bredt blik på, hvad der er sket og hvornår. Statistikken giver et kvantitativt supplement til de kvalitative indsigter.

Den vigtige pointe er, at kombinationen ikke blot handler om mere data, den skaber en analytisk dybde, ingen enkelt metode kan levere alene. Når en interviewudtalelse kan ses i lyset af en observation; når et survey-fund kan kontekstualiseres af kvalitative data; når en fokusgruppe-dialog kan udfordre det, der ellers sad fast i interviewserierne, så bliver tolkningen mere solid, og fundene mere robuste.

Dette princip er klassisk i kvalitativ forskning og betegnes som metode-triangulering (Denzin 1978). Triangulering handler ikke om at kontrollere én version af sandheden mod andre. Den hviler på den erkendelse, at komplekse sociale fænomener ikke kan fanges af én metode alene, og at det at bringe flere metoder i spil giver mulighed for at se det samme fænomen fra flere sider og dermed tegne et mere samlet billede.

Eksemplarisk case og analytisk generalisering

Som nævnt har skoleindsatsen på Utterslev Skole fungeret som eksemplarisk case for undersøgelsen som helhed. Denne tilgang har den særlige styrke, at den gør det muligt at følge én proces over tid og bruge den som linse, hvorigennem de øvrige cases kan tolkes og sammenlignes.

Konkret betyder det, at læseren gennem skoleindsatsen får adgang til Ungenetværkets ageren i fuld bredde, fra første henvendelse fra skolen, gennem koordineringsproces og dialog mellem aktører, til design af et længerevarende forløb. Den dybde har gjort det muligt at bruge skoleindsatsen til at kalibrere analysen af de andre cases: hvilke mønstre fra skolecasen genfindes i fritidsjobcasen? Hvad er anderledes i Forældre for Forandring? Hvor er MEDskaberne stærkest, og hvor er skoleindsatsen?

Det er denne bevægelse, fra eksemplarisk case til de øvrige cases og tilbage, der har givet analysen dens troværdighed. Det er også gennem denne bevægelse, at de fem analytiske fund er frembragt: ikke som induktive observationer fra én kilde, men som mønstre, der er bekræftet på tværs.

Adgang til feltet: netværket som gatekeeper

Adgangen til feltet er faciliteret af Ungenetværket selv, som har fungeret som gatekeeper: peget på cases, etableret kontakt til informanter og leveret statistik. Det er en almindelig og ofte nødvendig konstellation i forskning om netværk og indsatser, hvor adgangen til informanterne nødvendigvis går gennem dem, der kender felten.

Gatekeeper-rollen har metodiske implikationer, der må adresseres åbent. På den ene side giver den adgang til informanter, en udefrakommende forsker ellers ville have vanskeligt ved at nå. På den anden side kan den skabe en bias i, hvilke perspektiver der bringes ind. Undersøgelsen har imødekommet dette ved aktivt at søge informanter, der kunne tale til både netværkets styrker og udfordringer; ved at kombinere de gatekeeper-faciliterede informanter med observationer og dokumentanalyse, der har egne stemmer uafhængigt af, hvem der peger; og ved at lade kritiske perspektiver fra fx skoleledelsen og fra deltagere, der oplever indsatsen som ressourcekrævende, indgå på lige fod med de mere indforståede stemmer.

Analyseproces

Analysen er foregået iterativt mellem empiri og analytiske begreber. Det indsamlede materiale er læst, kodet og tematiseret på tværs af cases. Indledende temaer er udsprunget af aktørernes egne formuleringer og af de gennemgående mønstre, der trådte frem ved gentagne læsninger.

Disse indledende temaer er i analyseprocessen kvalificeret gennem et samspil med teoretiske rammer, særligt forskning i refleksiv praksis (Schön), relationel ekspertise (Edwards), sensemaking (Weick), boundary spanning (Williams), collaborative governance (Ansell & Gash), wicked problems (Rittel & Webber; Bladt) og adaptive challenges (Heifetz). Analysen er ikke teoridrevet i den forstand, at fundene er afledt af på forhånd givne kategorier; den er empiridrevet, men teoretisk informeret. Det er denne iterative bevægelse mellem empiri og teori, der har frembragt de fem analytiske fund, undersøgelsen præsenterer.

Etiske overvejelser

Alle informanter er informeret om undersøgelsens formål og har givet samtykke til deres deltagelse.

Surveydata fra elever er behandlet med særlig opmærksomhed. Spørgeskemaet er udformet, så ingen elever har skullet identificere sig med navn, og resultaterne er kun rapporteret samlet, så enkeltelever ikke kan udpeges.

I observationer og feltnoter er der lagt vægt på etisk refleksion omkring egen position i rummet.

Troværdighed, validitet og begrænsninger

Undersøgelsens troværdighed hviler på tre forhold. For det første den metodiske triangulering, hvor flere uafhængige datakilder kan validere eller udfordre hinanden. For det andet det empiriske korpus' omfang og bredde, der gør det muligt at afsøge fænomenet fra flere vinkler. For det tredje den iterative analyseproces, hvor fundene løbende er prøvet af mod kontrasterende data og alternative tolkninger.

Undersøgelsen har samtidig sine begrænsninger. Den er gennemført inden for en afgrænset periode, og nogle cases, særligt skoleindsatsen, er fanget i en tidlig fase, hvor effekter på elev- og lokalniveau endnu ikke er fuldt udfoldede. Surveymaterialet er en baseline, ikke en effektmåling, hvilket betyder, at undersøgelsen ikke kan udtale sig om udvikling over tid på det kvantitative niveau. Endelig er undersøgelsen et øjebliksbillede af et netværk, der løbende udvikler sig, og fundene må læses som diagnose og perspektiv, ikke som endelig dom. Det skal hertil bemærkes, at undersøgelsen er designet til at undersøge den professionelle samarbejdspraksis. De unges egne perspektiver på indsatserne udgør dermed ikke et primært analytisk objekt, og empirien er indsamlet primært fra de professionelle aktører. Surveyen fra Utterslev Skole er den eneste direkte datakilde fra de unge selv og er en trivselsmåling, ikke en vurdering af netværkets indsatser.

På trods af disse begrænsninger giver det samlede empiriske grundlag, i bredde, dybde og metodisk variation, et solidt fundament for de fem fund, undersøgelsen har frembragt. Fundene er konsistente på tværs af casene, de bekræftes af både hvad aktørerne siger og hvad de gør, og de understøttes af den kvantitative og dokumentariske empiri. Det er denne sammenhæng mellem tale, handling og strukturelle spor, der gør konklusionerne robuste.

Metodologiske kilder

Burawoy, M. (1998). The Extended Case Method. Sociological Theory, 16(1), 4–33.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and Conducting Mixed Methods Research (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Denzin, N. K. (1978). The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

KØBENHAVNS KOMMUNE

BEBOERPROJEKT
NORDVEST

KØBENHAVNS KOMMUNE

BEBOERPROJEKT NORDVEST

Invitation

Områdefornyelse Bispebjerg Bakke
Københavns Kommune Klima-, Miljø- og Teknikforvaltningen

KONFERENCE

Relationel velfærd og mere til

Hvordan løser vi vilde velfærdsproblemer

19. oktober, kl. 15–17.30
Københavns Rådhus

Gratis adgang

Tilmeld dig på mail
hej@akademietholdbar.dk

Relationel velfærd og mere til

Hvordan løser vi vilde velfærdsproblemer

I Nordvest har 150 fagpersoner på tværs af skoler, klubber, boligorganisationer, myndigheder og fritidsliv i otte år øvet sig i at møde vilde velfærdsproblemer sammen. Praksissen er nu undersøgt, og **den 19. oktober** fortælles den af flere stemmer — af dem, der har gjort det.

Del gerne. Denne invitation må videresendes på tværs af forvaltninger og netværk.

Konferencen er relevant for: kommunale ledere, politikere, fagpersoner der arbejder med relationel velfærd. Forvaltninger og kommuner, skoler og klubber, boligsociale indsatser. politi og SSP, civilsamfund og foreninger, forskere i velfærd og ledelse og andre bydele

Rapporten følger med

Alle deltagere får rapporten med hjem

Program

15.00 **Ankomst** — kaffe og kage

15.15 **Velkomst**
Mille Holm, Områdefornyelse Bispebjerg Bakke, Klima-, Miljø- og Teknikforvaltningen

15.25 **Ungenetværk Nordvest**
— hvad er det, og hvorfor findes det
Lone Ankersen, Beboerprojekt Nordvest

15.40 **Relationel velfærd, og mere til**
— fremlæggelse af undersøgelsen
Mette Bladt, Analyse og forandring

Case 1: Når faglighed får større rækkevidde:
Fritidsjobindsatsen

Case 2: At sætte sin kerneopgave på pause:
Medskaberne

16.50 **Når problemer ikke passer ind i kassen**
— et forskerblik på ledelse i kompleksitet
Rasmus Johnsen, lektor ved CBS

17.30 **Afrunding**

Konference om Ungenetværk Nordvest

Relationel velfærd og mere til

19. oktober, kl. 15–17.30

Københavns Rådhus
Festsalen,
Rådhuspladsen 1,
1553 Kbh.

Gratis adgang

Tilmeld dig via mail senest 8. oktober 2026

hej@akademietholdbar.dk

Deadline for tilmelding: 8. oktober

Ungenetværk Nordvest er et samarbejde mellem ca. 150 professionelle på tværs af skoler, klubber, boligorganisationer, boligsociale indsatser, politi og forvaltninger i Nordvest, København. Undersøgelsen er udarbejdet af Analyse og forandring for Områdefornyelse Bispebjerg Bakke.