

PROJEKT FABEL

**Samarbejde om familier med alkoholproblemer
teori – praksis – organisering**

Helle Bay-Valdan, Flemming Hermansen, Per Nielsen & Steffen Røjskjær



Afdeling for forskning og formidling

PROJEKT FABEL

Projekt Fabel

Samarbejde om familier med
alkoholproblemer - teori
- praksis - organisering.

Af:

Helle Bay-Valdan,
Flemming Hermansen,
Per Nielsen & Steffen Røjskjær

Redigeret af Steffen Røjskjær

Udgiver:

Ringgården
Afdeling for forskning & formidling

Typografi og tryk:

Myrens Grafiske Hus

Rapporten kan rekvireres hos:

Ringgården
Strandvejen 1
5500 Middelfart
tlf. 6441 2505
fax 6441 5981

Undersøgelsen og rapport-
udgivelsen er gennemført
med støtte fra Socialministeriet.

© Forfatterne

1. oplag, 1. udgave maj 2003

ISBN 87-980119-8-7

Det er tilladt at kopiere mindre afsnit fra rapporten, såfremt gengivelse sker med tydelig kildehenvisning, og loven om ophavsret i øvrigt overholdes.

Indhold

Forord

v. Forfatterne	6
v. Kit Broholm, Sundhedsstyrelsen	8

Læsevejledning	10
----------------------	----

Kapitel 1: Fabelprojektets forhistorie

Indføring i metodevalg	11
1.1 Forhåndsforestillinger	12
1.2 Projektbeskrivelse	13
1.3 Metodevalg	14

Kapitel 2: Fabelprojektets indsatsfelt

Undersøgelse af den ambulante, organisatoriske kontekst	16
2.1 Temamøder	16
2.2 Interview	16
2.3 Erfaringer fra interviewene	17
2.4 En parallel opgave i Fabel	19

Kapitel 3: Fabelprojektets kompetenceopbygning

Beskrivelse af aktiviteter i Fabelprojektet	20
3.1 Fabelaktivitet A: Temadag og Børnegruppe	20
3.2 Fabelaktivitet B: Familiekurser	22
3.3 Fabelaktivitet C: Efteruddannelse	23
3.4 Fabelaktivitet D: Lokalprojekterne	27
3.5 Fabelaktivitet E: Ledernetværk	30
3.6 Fabelaktivitet F: Baggrundgruppen	35

Kapitel 4: Fabelprojektets interventionsprocesser

Analyse af projekterfaringerne	36
4.1 Præsentationsdelen	36
4.2 Samspilsdelen	42

Kapitel 5: Konklusion	46
-----------------------------	----

Idékatalog	48
------------------	----

Litteraturliste	50
-----------------------	----

Forfatternes Forord

Denne rapport beskriver tre et halvt års arbejde med familier med alkoholproblemer, som det er forløbet i Projekt FABEL. Projektet har i bred forstand handlet om Familier – Alkoholmisbrug – Behandling – Efteruddannelse – Livskvalitet, heraf akronymet FABEL, men arbejdet har ikke primært drejet sig om familierne selv, og hvordan de behandlingsmæssigt kan hjælpes bedst, men derimod om det system, der skal hjælpe familierne. Et område, der ofte forsømmes og ikke får megen opmærksomhed, hvilket er forståeligt i betragtning af det store forsknings- og udviklingsarbejde, der er brug for i forhold til de mennesker, der lider under problemerne – forældrene og børnene. Men et område, som fortjener at blive belyst, fordi systemet er stort, komplekst og til tider også – i det mindste kan det virke sådan set fra nogle vinkler – ukoordineret og uden fælles forståelsesramme.

Fabelprojektet har blandt andet givet et indblik i strukturelle og faglige barrierer i arbejdet med familier med alkoholproblemer, og der er gjort en del erfaringer med hvorledes en efteruddannelse, eller om man vil, kompetenceopbygning for fagpersoner kan skrues sammen. Men Fabelprojektet har også givet anledning til at tænke over, hvorledes selve det at foretage et projekt som Fabel, griber ind i den hektiske hverdag og medfører reaktioner af vidt forskellig art. På den måde kan Fabelerfaringerne læses på flere niveauer, dels som det konkrete

resultat af det, man satte sig for at undersøge og påvirke, og dels som en beskrivelse af, hvad der kan ske, når man iværksætter procesorienterede undersøgelser.

Det er håbet, at vi med denne rapport kan videregive de forskellige erfaringer, Fabel har kastet af sig.

Projektet er forestået af:

- Socialrådgiver Dorte Achermann, der var projektkoordinator fra projektets fødsel og frem til efteråret 2002, hvor hun måtte gå fra pga. sygdom.
- Cand.psych. Helle Bay-Valdan, der overtog rollen som projektkoordinator og færdiggjorde projektet.
- Afdelingsleder, ph.d. Per Nielsen, der har været projektansvarlig og har lavet det oprindelige design til undersøgelsen.
- Amanuensis, cand.phil. Steffen Røjskjær, der har lavet det oprindelige design til undersøgelsen og har redigeret udarbejdelsen af rapporten.
- Cand.scient.pol. Flemming Hermansen, Den Social Højskole i Esbjerg, der har fungeret som supervisor, sparringspartner og medforfatter til rapporten.

Forfatterne ønsker at takke:

- Socialministeriet for finansiering af projektet.
- Medlemmerne af Baggrundsgruppen, Lena Andersen, Marianne Madsen, Elsebeth Velling, Lillian Jørgensen,

og Pallas Reckeweg for stor interesse og praktisk hjælp.

- Ledere og medarbejdere i Vestsjællands amt for engageret med- og modspil.
- Specialkonsulent Kit Broholm, Sundhedsstyrelsen, for støtte og opbakning undervejs.
- Assistent Anni Bang for ihærdig indsats med spørgeskemaer og renskrivning.
- Elsebeth Velling for kommentarer til rapporten og korrekturlæsning

Forfatterne

Maj 2003

v. Kit Broholm, specialkonsulent, Sundhedsstyrelsen

Der har længe været en viden om, at børn, i familier hvor forældre drikker for meget, lever med belastninger, som det er meget svært for et barn at bære. Vi ved også, at forudsætningen for at børnene får den støtte, de har behov for, ikke er til stede i vores system i dag, fordi amterne har ansvaret for at støtte de voksne, der drikker for meget, og kommunerne har ansvaret for at støtte børn, hvis trivsel og udvikling er truet. Og denne ansvarsopdeling, navnlig når der er tale om et tabuområde som alkoholproblemer, stiller store krav til samspil og koordination mellem frontpersonalet fx i de pædagogiske institutioner og socialforvaltningen og alkoholbehandlingssektoren.

Der blev i Danmark sat fokus på børn i familier med misbrug i begyndelsen af 90'erne. Sundhedsstyrelsen lavede en rapport om børnenes belastninger og risiko og anbefalinger til den lokale indsats. Det blev fulgt op med en pakke af informationsmaterialer til kvalificering af den professionelle indsats. Men i erkendelse af at information ikke er tilstrækkeligt til forandring blev børn i familier med misbrug det prioriterede tema i alkohollokalpuljen, hvilket betød at der blev gennemført 35 lokale projekter. En evaluering viste imidlertid, at kun 5 projekter delvist blev forankret i drift efter projektfasen, fordi projekterne generelt var udvendige og ikke integre-

rede dele af fx socialforvaltningen eller alkoholbehandlingssektoren. Læringen blev, at der ikke er nogen vej uden om at arbejde for at ændre metoder og rutiner i de eksisterende organisationer og sikre et systematisk samarbejde mellem organisationerne.

Projekt Fabel er, på linje med Modelprojektet i Fyns Amt, et af de projekter der tager udgangspunkt i disse erfaringer og som forsøger at arbejde med samtidige ændringer indenfor de forskellige organisationer som skal spille sammen, hvis støtten til børn i familier med misbrug skal blive en realitet.

Et sådant projekt er meget krævende, fordi man på samme tid både skal tilføre viden om børnenes belastninger og hvordan de kan støttes og overkomme barrierer i form af manglende prioritering i systemerne af støtten til børnene og manglende koordination mellem socialforvaltning og alkoholbehandling og frontpersonale.

Selv om de involverede fagpersoner i Projekt Fabel er engagerede og ser behovet for en støtte til børn i familier med misbrug, så møder projektet mange barrierer som den opsummerende rapport både beskriver og analyserer på en meget udbytterig måde, der kan være en stor støtte for de ledere og professionelle i amt og kommuner, som vil ar-

bejde for at sikre en systematisk støtte til børn i familier med misbrug. Navnlig idekataloget, som sammenfatter projektets fremadrettede erfaringer, er meget nyttig læsning, som forhåbentlig kan gøre det lettere for de mange kommuner og amter, som ønsker at give en forebyggende støtte til børn i familier med misbrug inden børnenes vanskeligheder sætter sig så stærke spor, at de giver børnene varige belastninger og kommunerne store økonomiske omkostninger.

Læsevejledning

Rapporten er opdelt i 5 kapitler, som dels angiver en vis tidsmæssig kronologi i forhold til Fabelprojektets konkrete drift, og dels også afspejler måden vi har valgt at analysere projekterfaringerne på. Først beskrives projektmedarbejdernes oplevelser detaljeret, det vil sige fænomenologisk, derefter analyseres de.

I Kapitel 1 beskrives det fagligt historiske forløb på Ringgården, der førte til problemformulering og projektbeskrivelse, samt baggrunden for metodevalget.

I Kapitel 2 beskrives undersøgelsen af det indsatsfelt, hvori Fabelprojektet skulle finde sted. Forudgående interview og høringsrunde med henblik på at igangsætte konkrete udviklingsaktiviteter i Fabelprojektet beskrives. De foreløbige erfaringer med udviklingsområderne i projektets problemfelt rides op, og der veksles med idékataloger, der er tænkt som konkrete anbefalinger eller gode råd til den, som måtte ønske at igangsætte lignende tiltag i eget lokalområde/amt.

I Kapitel 3 beskrives de konkrete aktiviteter Fabelprojektet har sat i gang. Aktiviteterne samt deres faglige og metodiske indhold beskrives, så de kan være inspirerende og forhåbentlig konkret vejledende for den, der måtte ønske at igangsætte lignende aktiviteter. Oplevelserne perspektiveres desuden i teoribokse, ligesom der også her indsættes idékataloger.

I Kapitel 4 analyseres projekterfaringerne i forhold til udvalgte teorier, organisationsteorien, gestaltterapien og indlæringspsykologien. Der veksles også i dette kapitel mellem teoribokse og idékataloger. Alle idékatalogerne samles til sidst i rapporten for overblikkets skyld, men det anbefales at læse baggrunden for dem i rapportteksten.

I Kapitel 5 konkluderes der på projektet i forhold til hovedformål og de spørgsmål, Fabelprojektet ønskede at afdække.

Herefter følger idékatalogerne samt litteraturliste.

Kapitel 1 - Fabelprojektets forhistorie

Indføring i metodevalg

Behandlingshjemmet Ringgården i Midelfart blev oprettet i 1972 i medfør af sygehuslovens §16, og er som sådan Danmarks ældste eksisterende døgninstitution for mennesker med alkoholproblemer. Ringgården var i 1974 den første institution i Danmark, der også tilbød døgnbehandling til kvinder med alkoholmisbrug, og i 1977 ligeledes først på banen med et målrettet tilbud til familier. Det sidste betød, at hele familier, far, mor og børn, kunne indskrives til et fælles ophold på Ringgården. Børnene blev passet i Ringgårdens børnehus eller var knyttet til skole eller institution i byen i dagtimerne. Sådan begyndte det.

Et stort antal børn har siden fulgtes med den ene eller begge forældre i behandling, og hen ad vejen blev der tale om, at børnene ikke blot blev passet på Ringgården, men også blev inddraget mere og mere med henblik på at støtte dem i at komme bedre til rette med følgerne af forældrenes alkoholmisbrug.

Dette skarpere fokus var medvirkende til, at der i 1993 blev startet et forsøg, på grundlag af bevilling fra Sundhedsstyrelsen, hvor der blev stillet skarpt på at undersøge og støtte børnenes situation i familier med misbrug. Motiverende for dette forsøg var opfattelsen af, at hvis én person har et alkoholproblem, så har hele familien et problem. Trods alminde-

lig anerkendelse af dette synspunkt, var de fleste behandlingstilbud fortsat ensidigt rettet til alkoholmisbruger, medens partner/ægtefælle og i særdeleshed børnene i reglen lå helt uden for de professionelle optik. I projektet udarbejdedes en metode til at gennemføre kurser for både forældre og børn samlet med det formål at sætte familien bedre i stand til at tackle misbruget og dets følger. Projektet er beskrevet i rapporten: *"Børnene med - rapport om kurser for børnefamilier med alkoholproblemer"* (Bredtoft og Christensen 1994).

Formidlingen af erfaringer fra projekt *"Børnene med"* til pressen og fagfæller fra alkoholfeltet medførte hurtigt et ønske om at udlede elementer af metoden til anvendelse også i ambulant regi. Økonomisk støtte fra Sundhedsministeriet og Odd Fellow Logen i Danmark gjorde det i 1996 muligt at starte et modelprojekt, der byggede på et samarbejde mellem Ringgården og Alkoholrådgivningen i Randers. Rapporten fra dette projekt kom i 1998 med titlen *"Børn skal ses og høres - om børneperspektiv og forældremotivation i alkoholmisbrugsfamilier"* (Harbo & Christensen 1998). Udover at tilpasse hjælpen til børn og forældre, så den kunne leveres også i ambulant regi, blev der her beskrevet metoder til at styrke forældrenes motivation for, at også deres

børn blev inddraget i et behandlingsforløb.

I samme periode var flere psykologer i gang med fra en forskningsmæssig vinkel at belyse problemerne for de børn, der vokser op i alkoholfamilier, eksempelvis Else Christensen (1994) *"Når far eller mor drikker..."*, og Helene Bygholm Christensen (1994) *"Børn i familier med alkoholmisbrug"*. Fra mange sider blev der således peget på, at livskvaliteten for børn i familier med alkoholproblemer er ringere end i almindelige familier, og at behovet for effektiv hjælp til disse familier er stort. Erfaringerne viste imidlertid – og viser stadig – at børnefamilier med alkoholproblemer sjældent får tilstrækkelig hjælp fra det sociale og sundhedsmæssige system, på trods af ofte åbenlyse problemer med omsorgen for og opdragelsen af børnene.

Det springende punkt synes ofte at være det tidspunkt, hvor situationen omkring familien lægger op til samarbejde mellem forskellige instanser indenfor misbrugsbehandling, socialforvaltning, sundhedsvæsen, skolevæsen med flere.

Idéen til Fabelprojektet blev til i dette spændingsfelt: at vi nu på den ene side havde udviklet og afprøvet hensigtsmæssige metoder internt på Ringgården og i samarbejde med Alkoholrådgivningen i Randers til at forandre nogle af de negative processer og følger skabt af forældres alkoholmisbrug i børnefamilien – til nytte og glæde for både børnene og den/de voksne. Men samtidig

på den anden side måtte se, at de klienter som endelig blev henvist til behandling – ofte efter uhyrlige omveje og trakkasserier – havde gået så urimelig længe med voksende problemer, at børnene skønnedes mærket for livet.

Så spørgsmålet for Fabel som udviklingsprojekt var:

Hvordan kunne Ringgården og de gennem årene indvundne erfaringer være med til at facilitere udvikling i den kommunale og amtskommunale indsats til gavn for børn i familier med alkoholmisbrug?

1.1 Forhåndsforestillinger

Vores forhåndsforestillinger om og erfaringer med problemerne var i stikordsform følgende:

- Arbejdet med børn i misbrugsfamilier lider under uhensigtsmæssigt tværsektorielt samarbejde, med begrænset viden om hinandens fagkompetencer
- Faglige, strukturelle og organisatoriske barrierer trykker/begrænser/besværer sagsbehandling/håndtering på behandlerniveau
- Identifikation af problemforhold i familier med alkoholmisbrug sker for sent

På grundlag af disse tanker blev hovedformålet med Fabelprojektet:

at definere indhold og metoder til at uddanne personer, der allerede har faglig berøring med børnefamilier

med alkoholproblemer til et højere videns- og samarbejdsniveau, for derigennem at forbedre en tidlig indsats i familierne.

Dette skulle nås gennem **tre delmål**:

- **Metodeudvikling:** kortlægning og synliggørelse af de organisatoriske og faglige barrierer, der vanskeliggør hensigtsmæssig håndtering af familier med alkoholproblemer. Der sigtes på at øge faggruppernes forståelse for faglige og organisatoriske muligheder og begrænsninger systemerne imellem, således at det bliver muligt at samarbejde positivt og offensivt.

- **Kompetenceopbygning:** gennem efteruddannelse af fagpersoner i både kommunalt og amtsligt social- og sundhedsregi samt i alkoholbehandlingsinstitutioner - der har kontakt med børnefamilier med alkoholproblemer, således at kompetencen til at agere og samarbejde i forhold til børnefamilier med alkoholproblemer styrkes.

- **Vidensformidling:** undervisning af "førstelinie-personer" (sundhedsplejersker, læger, pædagoger m.fl.) i en grad, så de formår at identificere og førstehåndsintervenere i forhold til børnefamilier med alkoholmisbrug.

1.2 Projektbeskrivelse

På baggrund af de tanker og ideer, der var på Ringgården om et projektarbejde, blev der lavet et udkast til en projektbeskrivelse, som blev forelagt Socialmini-

steriet. Da projekttankerne passede ind i de planer, der eksisterede her, stillede man sig positivt i forhold til at støtte et projekt via Satspuljemidler. Efter afholdelse af et møde med repræsentanter fra Socialministeriet, blev projektbeskrivelsen omarbejdet og præciseret, og det blev besluttet at projektet skulle foregå i Vestsjællands Amt, som Ringgården allerede havde samarbejde med via Misbrugscenteret, der er amtets tilbud til alkoholmisbrugere. Misbrugscenteret har rådgivningsenheder i 5 byer i amtet.

I forhold til projektets første delmål, **metodeudvikling**, skulle projektkoordinatoren indledningsvis kortlægge lokale problemstillinger af videnskabelig, samarbejds- og organisatorisk art. Der anvendtes en kombination af enquete, semistrukturerede interviews med fagpersoner i såvel alkohol- og forvaltningsregi samt afholdelse af fokusgrupper, dels i form af blandede grupper med deltagelse af såvel alkoholfagpersoner og forvaltningsrepræsentanter og dels i form af fagligt afgrænsede grupper. Den opnåede viden dannede grundlag for den metodiske og indholdsmæssige tilrettelæggelse af projektets kompetenceopbyggende aktiviteter. Fabelprojektets forankring i alkoholfamiliernes konkrete problempresentation og -oplevelse ønskedes skærpet gennem afvikling af 3 familiekurser.

Projektets andet delmål, **kompetenceopbygningen** blandt nøglepersonerne ønskedes varetaget gennem en intensiv internatuddannelse. Samtlige alkoholbe-

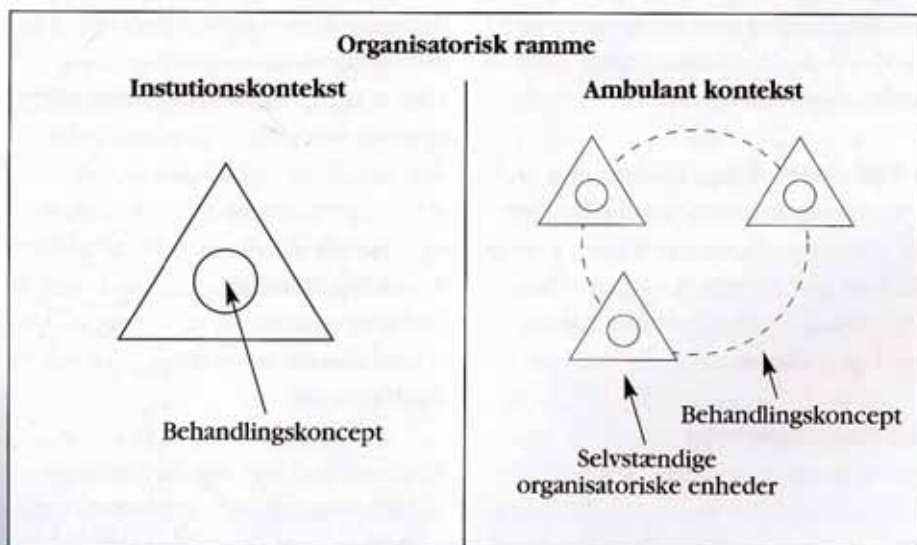
handlingssteder samt kommunale og amtslige socialforvaltninger, der havde kontakt med børnefamilier med alkoholproblemer i det valgte forsøgsområde, skulle tilbydes kompetencekursus, der byggede på målrettet systematisering af foreliggende erfaringer fra praksis i det udvalgte område og projektarbejdet på blandt andet Ringgården. Kursusdeltagerne skulle udvælges svarende til en virkelighedstro fordeling af personer involveret i behandling/sagsarbejde i forhold til børnefamilier med alkoholproblemer.

Herudover skulle der tilbydes konsulentbistand til deltagerne i kompetencekurset i deres videre arbejde med børnefamilier med alkoholproblemer. Ikke mindst i form af støtte til konkret håndtering af organisatoriske og samarbejdsmæssige barrierer indenfor og mellem de forskellige instanser (lokalprojekter).

Projektets tredje delmål, **vidensformidling**, tilrettelagdes målrettet til førstelinie-personer, det vil sige personer, der i deres arbejde er nogle af de første til at møde børn i familier med alkoholmisbrug på temadage med fokus på identifikation og førstehånds-intervention.

1.3 Metodevalg

Som en konsekvens af, at Ringgårdens erfaringer med at inddrage børnene i et behandlingsforløb skulle "flyttes ud af huset" i en større, ambulant og relativt ukendt organisatorisk kontekst, måtte metoden indrettes derefter. Fabelprojektet blev derfor defineret metodisk som et udviklingsprojekt, der er kendetegnet ved, at det udvikler deltagernes forudsætninger for egen handling i forhold til det pågældende emne og derfor også udvikler sig selv parallelt med projektets drift. Fabels formål var at starte en prægningsproces i forhold til de delta-



Figur 1. Forskel mellem institutions- og ambulant kontekst.

gende kommuner med flere for at få dem til at fokusere tidligt på de såkaldte gråzonebørn, og for at få dem til at fokusere på en fleksibel tværfaglig og tværsektoriel indsats. I figur 1 anskueliggøres hvorledes organiseringen er i institutionsregi og i ambulant kontekst.

Det er naturligvis ikke uden problemer at overføre erfaringer fra en kontekst til en anden. Fabelprojektets forforståelse havde jo sit udspring i det arbejde med alkoholfamilier, man havde udført gennem flere år i eget regi, dvs. i egen organisatoriske ramme, og nu skulle vi undersøge og agere i en ganske anden organisatorisk kontekst, med flere niveauer og mindre, selvstændige enheder, der på en og samme tid besad autonomi og var underlagt overordnede handlingsplaner. Altså en i organisatorisk henseende for os ny verden, som krævede kortlæggelse og undersøgelse.

Kapitel 2 - Fabelprojektets indsatsfelt

Undersøgelse af den ambulante, organisatoriske kontekst

Fabelprojektets metode hører til kategorien "Aktionsforskning" eller "Handlingsrettet forskning", som baserer sig på, hvordan "man udvikler handlinger fra viden, som man får fra selve forskningsprocessen" (Launsø & Rieper 2000). Det betyder, at projektet ikke har ligget fuldstændig fast på forhånd, men hele tiden har udviklet sig selv og de deltagere, der var med i det, fordi processen hele tiden formes af det der sker.

2.1 Temamøder

Første del af Fabelprojektet bestod i 5 temamøder udvalgt i forhold til, hvor Misbrugscentret har sine Rådgivningscentre placeret, nemlig i Holbæk, Kalundborg, Slagelse, Korsør og Ringsted. Udover personale fra Rådgivningscentrene blev fagpersonale fra kommuner, og andre institutioner i områderne indbudt. På temamøderne blev Fabelprojektet præsenteret og flere af deltagerne meldte sig som interesserede i at følge projektet. På møderne fik projektmedarbejderen desuden oplysninger om, hvilke personer der kunne være gode at kontakte med henblik på de efterfølgende interview.

2.2. Interview

I interviewrunden kom projektmedarbejderen rundt til forskellige fagpersoner fra flere dele af Vestsjællands Amts forvaltninger og behandlingssystem, som det var blevet anbefalet at kontakte på

temamøderne. Interviewene skulle give et overblik over de problemfelter og udviklingsområder, de forskellige fagpersoner stødte på, når der skulle samarbejdes omkring familier med alkoholproblemer. Det skulle give projektmedarbejderen en første idé om de omdrejningspunkter der skulle arbejdes videre ud fra. Interviewundersøgelsen tog udgangspunkt i følgende områder:

- Hvilken opgaveforståelse har den enkelte fagperson / organisation?
- Hvordan har man organiseret opgaveløsningen?
- Hvilke holdningsmæssige forhold præger arbejdet?
- Hvorledes er relationerne til andre fagpersoner og sektorer?
- Hvilke udviklingsmuligheder er der?

I tilrettelæggelsen af interviewene var det dog også vigtigt for projektmedarbejderen at give interviewpersonerne mulighed for selv at fremdrage andre for dem væsentlige aspekter.

Ud fra interviewene blev der udfærdiget en delrapport, der blev sendt ud til høring i et bredt udsnit af amtets institutioner. For at sikre at den blev læst, blev den skrevet i et lettilgængeligt sprog, og delt op i korte kapitler om misbrugsrelaterede emner. Herudover var der beskrivelser af de overordnede udviklingsområder, som interview-

personerne anså som de største barrierer i samarbejdet omkring familier med alkoholmisbrug.

Meningen med delrapporten var, at den dels skulle stille skarpt på emnet "familier med alkoholmisbrug", dels på de barrierer, der var i samarbejdet, og dels skulle den spore ind på at deltage i Fabelprojektet.

2.3 Erfaringer fra interviewene

Det generelle indtryk fra deltagergruppen var, at der var udbredt behov for en tidligere og mere koordineret indsats overfor familier med alkoholproblemer, og at det ofte er børnene, som er taberne, når det ikke lykkes at samarbejde. Problemerne skal som oftest være ganske alvorlige, inden der gribes til handling fra de forskellige systemers side. Opgaven "at støtte gråzonebørnene" synes at ligge uden for de behandlende instansers traditionelle opgaveforståelse, hvilket nok står som en af de væsentligste hindringer for en tidlig og koordineret indsats.

Samtidig pegede interviewene på, at de professionelle vurderer, at familierne holder sig tilbage fra at benytte sig af de eksisterende tilbud, dels af angst for stigmatisering og dels af angst for, at børnene vil blive tvangsfjernet. Det vurderes, at der i udviklingen af nye tilbud i langt højere grad må sættes på anonymitet og frivillighed og ikke mindst sammenhæng imellem og forståelse for de forskellige systemers interventioner, såfremt man skal være i stand til at opfange "gråzonebørnefamilierne".

Interviewene peger på følgende behov og udviklingsfelter som de største i arbejdet med familier med alkoholproblemer:

Første udviklingsområde:

Intern afklaring og prioritering af resourcer; berunder intern organisationsudvikling

Dette udviklingsområde handler dybest set om organisationsudvikling. Det blev projektmedarbejdernes oplevelse, at opgaven omkring familier med alkoholmisbrug risikerer at havne i en "organisationskløft", både hvis opgaven ikke aktivt og klart prioriteres af organisationens ledelse, og hvis medarbejderne ikke oplever det som en del af deres faktiske kompetenceområde. På trods af ønsker om klar lederprioritering af opgaven "familier med alkoholmisbrug", kan der være tilbageholdenhed hos medarbejdere om aktivt over for ledelsen at definere opgaven som vigtig at prioritere – og dermed at de ønsker den som en del af deres funktion. Ofte er det ressourcebetyrninger der ligger til grund herfor. Samtidig er det med til at gøre det sværere at se, at samarbejde med personer udenfor egen organisation kan give luft, snarere end mere tidsnød i arbejdsdagen.

Andet udviklingsområde:

Udvikling af samarbejdsformer og relationer mellem forskellige fagpersoner og sektorer

Dette udviklingsområde hænger nøje sammen med første udviklingsområde, idet samarbejdet omkring familier med alkoholmisbrug ofte er uklart prioriteret

i organisationerne - og hermed ikke er en tydelig og velstruktureret del af medarbejdernes funktion. Det har betydning for etablering af samarbejdsrelationer til f.eks. andre kommuner, forvaltninger og Misbrugscenter.

Det er projektmedarbejderens oplevelse, at samarbejdsrelationer udadtil og med familier med alkoholmisbrug derfor ofte overlades til heldige tilfældigheder og til personligt engagement hos enkelte medarbejdere.

Idékatalog

Afklarung af og god beskrivelse af organisationens kerneopgaver, samt en prioritering af disse, vil langt hen ad vejen kunne imødegå usikkerhed hos den enkelte medarbejder om dennes funktionsområde.

Samtidig kan det anbefales, at der i den enkelte organisation etableres faste arbejdsgange og personafhængige samarbejdsrelationer. Dette vil både medvirke til at gøre det lettere at se, hvem man kan henvende sig til i disse sager, og gøre relationerne uafhængig af ildsjæle-engagement og almindelig jobskifte - og hermed gøre dem varige.

Tredje udviklingsområde:

Metodeudvikling, berunder udvikling og etablering af konkrete tværgående tilbud til familier med alkoholproblemer

Dette udviklingsområde handler om, at det er nødvendigt at udvikle en faglig

stringent intervention overfor familier med alkoholmisbrug. Som det er nu, deles familien op enten i forhold til den enkeltes problemer eller ud fra det/de behandlingstilbud, den behandlende instans eller forvaltning kan tilbyde.

I bedste fald vil konsekvensen være, at enkeltproblematikker behandles/overbehandles, hvor andre efterlades ubehandlet (eksempelvis en alkoholmisbruger der enkeltbehandles og familien - især børnene - ikke får støtte/behandling).

I værste fald vil konsekvensen være, at de enkelte familiemedlemmer behandles/støttes ud fra grundlæggende forskellige behandlingsprincipper og -metoder, og at familien dermed svigtes som system/enhed/helhed. Det kunne eksempelvis være en misbruger der behandles efter Minnesotametoden, og ægtefællen der rådgives efter en anden mere traditionel metode. Her vil man i én og samme familie både intervenere efter en sygdomsmodel og en bio-psykosocial-model, med risiko for at skabe konflikter i stedet for den ønskede ro gennem fælles behandlingsindsats. Hvis man opfatter en familie som en helhed, er dette problematisk.

Idékatalog

Faglig stringent koordination af indsatsen forvaltninger, sektorer og Misbrugscenter imellem er af afgørende betydning. Uden dette kan man ikke etablere varige, tværgående og etisk forsvarlige tilbud for familier med alkoholmisbrug.

Fjerde udviklingsområde:

Uddannelse, boldningsbearbejdning og tilførsel af eksakt viden om misbrug/misbrugsbehandling

Når det kommer til konkrete interventioner overfor familier med alkoholmisbrug, er der generel usikkerhed om, hvordan opgaven skal gribes an. Både i forvaltninger, sektorer og i Misbrugscentre giver personalet udtryk for, at de mangler børnesagkyndighed og dermed ikke føler sig fagligt rustet til opgaven. I forvaltninger savner man især konkret viden om misbrug; om misbrugets konsekvenser for familien som helhed og om behandlingsprincipper for de enkelte familiemedlemmer. I Misbrugscentre synes man, at man mangler børnesagkyndighed. Begge steder ønskes viden om forsvarlige behandlingsmetoder – især af børn. Et meget stort og udbredt uddannelsesønske blandt de interviewede er at have bedre mulighed for og redskaber til at føre samtaler med børn og etablering af børnegrupper.

Idékatalog

Det er vigtigt at skabe mulighed for, at samarbejdspartnerne udvikler en fælles faglig platform dels som konkret igangsætter af en koordineret indsats omkring familier med alkoholmisbrug, dels som springbræt for et kendskab til hinandens muligheder og begrænsninger, samt en eventuel beslutning om fælles fagligt ståsted.

Det er Fabelmedarbejdernes oplevelse, at der faktisk er ret stor viden og faglige res-

sourcer både i forvaltninger og på Misbrugscenetre, men *følelsen* af mangel på faglighed, er en reel oplevelse hos mange, og kan virkelig hindre oplevelsen af, at opgaven hører til ens funktion – jf. udviklingsområde 1. Det kan ligeledes hindre kreativ tænkning i forhold til opgavens løsning.

2.4 En parallel opgave i Fabel

Som en parallel opgave i Fabelprojektet samarbejdede Afdeling for forskning og formidling med projektmedarbejdere i Fyns Amt, og udviklede samt afviklede et tværfagligt efteruddannelsesforløb for Modelprojekt Børn i Misbrugsfamilier. Erfaringerne fra uddannelsesmodulerne i Modelprojektet var så positive, at Fabelprojektet søgte midler fra Socialministeriet til at afholde et lignende uddannelsesforløb i Vestsjællands Amt. Pengene blev bevilget, så Fabelprojektet kunne iværksætte en styrkelse af uddannelsesindsatsen, dog afpasset de lokale forhold og behov i Vestsjællands Amt.

Fabelprojektet rettede herefter opmærksomheden mod projektets afsluttende kompetenceudvikling, nemlig efteruddannelsen af medarbejdere, der i deres daglige arbejde kommer i kontakt med familier med alkoholmisbrug. I det følgende kapitel vil erfaringer fra hele projektet, dog med vægt på efteruddannelsesdelen, blive beskrevet og perspektiveret i forhold til projektets egne erfaringer med de samme barrierer og udviklingsområder samt i forhold til teoretiske overvejelser og analyser.

Kapitel 3 - Fabelprojektets kompetenceopbygning

Beskrivelse af aktiviteter i Fabelprojektet

En af intentionerne med Fabelprojektet var, at det skulle løfte sig fra blot at give et skrivebordsresultat også at afstedkomme konkrete ændringer i det amt, det fandt sted i, dvs. Vestsjællands Amt. Det betød, at én af projektopgaverne var at være med til at igangsætte konkrete praktiske tiltag til ændringer. Nedenfor følger en beskrivelse af de aktiviteter, der har været i Fabelprojektet, samt de overvejelser, der har været bag dem.

3.1 Fabelaktivitet A:

Temadag og Børnegruppe

Med baggrund i erfaringerne fra interview- og høringsrunden blev der i januar 2002 afholdt en tværfaglig temadag på Slagelse Vandrerhjem for 40 personer fra forskellige institutioner og forvaltninger i Vestsjællands Amt samt Misbrugscentret. Deltagerne fordelte sig på følgende kommuner: Skælskør, Ringsted, Holbæk, Kalundborg, Fuglebjerg, Dragsholm, Bjergsted, Korsør, Slagelse, Trundholm, Jernløse, Nykøbing-Rørvig, og der var bred faglig repræsentation, idet lærere, SFO-personale, læger, socialrådgivere, socialpædagoger, jordemødre, sygeplejersker, dagplejere, psykologer, sundhedsplejersker og misbrugskonsulenter deltog i temadagen.

Formålet med dagen var at styrke de 4 udviklingsområder, der var kommet

frem i interviewrunden.

Om formiddagen var temaet "Tværfagligt samarbejde", hvor pædagogisk konsulent, Poul Skårup, Silkeborg Kommune, der har stor erfaring med samarbejde på tværs af forvaltninger og sektorer, holdt oplæg. Oplægget var en fin blanding mellem teori og praktiske eksempler, hvor der blev redegjort for de problemfelter, der er i et tværfagligt og tværsektorielt samarbejde.

Om eftermiddagen var det muligt at melde sig på interessegrupper, der direkte og indirekte omhandlede alle 4 ovenfor beskrevne udviklingsområder. Idéen med interessegrupperne var at give deltagerne mulighed for i et mindre forum at debattere lokale og individuelle problemstillinger, samt få faglige råd fra en konsulent i det emne, de interesserede sig mest for.

Interessegrupperne var:

1. "Vejen til børnene

går gennem forældrene"

I første del af Fabelprojektets driftsperiode viste det sig, at der mange steder var ønske om at etablere grupper for børn, der lever i familier med alkoholmisbrug. Cand. psych. Birgit Trembacz var indbudt til at lede denne interessegruppe og fortalte i sit indledende op-

læg om hvordan og på hvilket grundlag, man etablerer børnegrupper. Efter oplægget var der mulighed for at diskutere emnet, hvilket der var stor interesse for. Det viste sig, at der var mange, der allerede var i gang med at etablere børnegrupper og initiativerne fordelte sig fra idéplanet over køreklar, til allerede godt i gang.

2. "Kreative løsninger i det daglige arbejde"

Nogle sager der handler om familier med alkoholproblemer, kan synes uoverskuelige – ikke mindst når alle veje, muligheder og løsninger er forsøgt. Denne interessegruppe handlede om, hvordan man indenfor lovgivningens rammer kan arbejde både kreativt og konstruktivt med familier med alkoholmisbrug. Pallas Reckeweg, teamleder i Social og Kulturforvaltningen i Jernløse Kommune og Camilla Pedersen, sagsbehandler i Kontanthjælpsafdelingen i Jernløse Kommune, fortalte om de kreative løsninger, der kan være vendepunktet for familier med alkoholproblemer. Der blev taget udgangspunkt i en konkret sag om en familie med alkoholmisbrug.

Oplægget viste, at det er muligt med respekt for det enkelte menneske at etablere en ressource- og helhedsorienteret indsats, men at det kræver en holdningsændring både blandt de professionelle og på det politiske niveau.

3. "Kend amtets behandlingstilbud"

I Fabelprojektets første periode blev det klart, at der mange steder i amtet er usikkerhed om, hvilke behandlingstil-

bud og samarbejdsmuligheder, der er med Misbrugscentret. To socialrådgivere fra Misbrugscentret var indbudt til at fortælle deltagerne om dette.

Elsebeth Velling og Lillian Jørgensen fra Misbrugscentret gav et oplæg om, hvilke opgaver man tager sig af i Misbrugscentret, og hvilke faglige værdier og holdninger som præger arbejdet. Oplægget blev et fint afsæt til den efterfølgende diskussion om faglige værdier og om tværfagligt og tværsektorielt samarbejde. Denne interessegruppe blev dog slået sammen med "Tværfagligt samarbejde" på grund af for få tilmeldinger.

4. "Tværfagligt samarbejde"

Det var i Fabelprojektets første periode blevet belyst, at det var svært at samarbejde tværfagligt og tværsektorielt omkring børn i familier med alkoholmisbrug. Derfor var Poul Skårup indbudt til at lede denne interessegruppe, som dog blev slået sammen med "Kend dit Misbrugscenter", idet der ikke var tilmeldinger nok til at afholde dem hver for sig.

Hvad oplevede vi?

I forhold til den forhåndsinteresse der var blandt de mennesker, vi tilbød temadagen til, var det umiddelbart svært at få tilmeldinger nok. Det skulle senere i projektets driftsperiode vise sig at være en konkret barriere i forbindelse med at samarbejde omkring børn og familier med alkoholmisbrug, og som vi senere i denne rapport vil gå mere i detaljen med. Det blev en god temadag, men kun to af interessegrupperne blev gennemført, idet der ikke var tilmeldinger nok

til Kend dit Misbrugscenter og Tværfagligt Samarbejde og disse blev derfor som nævnt slået sammen og forkortet. Det kan synes lidt paradoksalt, idet det ofte var en klage hos interessenterne, at de ikke kendte til Misbrugscentrets tilbud og medarbejdere, og derfor fandt det svært at henvende sig til og samarbejde med det.

På temadagen blev det dog tydeligt, at der bredt i amtet var stor lyst til, motivation for og allerede tiltag til at arbejde i gruppesammenhæng med børn i misbrugsfamilier. Men også at der var et ønske om yderligere uddannelse om, hvordan man arbejder med børn i familier med alkoholmisbrug.

Det konkrete resultat

Der var generelt rigtig gode evalueringer af temadagen fra deltagerne; og flere gav udtryk for ønske om mere viden om området. Deltagerne fik klarhed over nogle af de mange problemfelter, man støder ind i, når man vil samarbejde på tværs af faggrænser og sektorer, og når man vil etablere børnegrupper – og fik enkelte gode råd til opstart af børnegrupper. Et konkret resultat af temadagen blev også dannelsen af et netværk om børnegrupper, kaldet B-gruppen. Det blev besluttet, at Fabelprojektet skulle være tovholder for en erfaringsgruppe, hvor repræsentanter fra forskellige steder i amtet kunne dele deres erfaringer og give hinanden gode råd. Denne gruppe mødtes trods praktiske vanskeligheder én gang.

Det er svært at samarbejde på tværs, når gruppen består af både forvaltningsmed-

arbejdere, misbrugsmedarbejdere, pædagoger og lærere, der alle har deres normtider og faste møder. Jo flere forskellige instanser og kalendere desto sværere er det bare at mødes! Der er ikke noget at sige til, at man som ildsjæl, der er optaget af igangværende tiltag, ofte føler sig kaldet til at tage affære på egen hånd, og næsten på forhånd opgiver samarbejde.

At etablere et vejnet, mens man går, er en slidsom affære i sammenligning med at gå ad et allerede etableret vejnet, man kender og ved fører én til de rette samarbejdspersoner.

3.2 Fabelaktivitet B:

Familiekurser

I Fabelprojektet var der planlagt 3 familiekurser på Ringgården i Middelfart. Kurserne skulle have været afholdt i sensommeren 2001, men de måtte i første omgang udsættes, da det ikke var muligt for Fabels samarbejdspartnere i Vestsjællands Amt at motivere familier med misbrugsproblemer til at deltage. Det blev derfor besluttet, at der i stedet skulle afholdes weekendkurser for familier lokalt, dvs. i Vestsjællands Amt. Der blev igangsat en arbejdsgruppe med repræsentanter fra flere instanser, som skulle planlægge disse.

Hvad oplevede vi?

Planlægningsarbejdet gik trægt og hvidelede mest på Fabelmedarbejderen og Misbrugscentrets medarbejdere, og det var ikke muligt indenfor en passende tidshorisont i Fabelprojektet at motivere familier til at deltage i familiekurserne.

Derfor lykkedes det ikke at afvikle de planlagte familiekurser.

3.3 Fabelaktivitet C:

Efteruddannelse

Efter temadagen og de engagerede deltageres udmeldinger, stod det klart, at det ville være oplagt at etablere et decideret efteruddannelsesforløb, der kunne strække sig over mere end en temadag. Herved kunne man samle en bred skare af medarbejdere i Vestsjællands Amt, der i deres daglige arbejde støder på familier med alkoholmisbrug i samme rum. Der blev derfor udvalgt 5 kommuner, som havde vist særlig interesse for Fabelprojektets tema, til deltagelse i dette uddannelsesforløb. Derudover blev Misbrugscentret tilbudt et antal pladser for at sikre den tætte kontakt til behandlingssystemet.

Projekt Fabels intention var at øge samarbejdet omkring familier med alkoholmisbrug. Efteruddannelsen blev tilrettelagt ud fra en idé om, at samarbejde bedst kan finde sted, hvis parterne

- dels får mulighed for at få fælles viden om det pågældende emne, så der er en fælles grund at arbejde på
- dels får mulighed for at diskutere og udvikle overordnede holdninger til emnet, så værdi- og moralbetinget forskellighed om ikke undgås, så i hvert fald kendes
- dels får kendskab til de øvrige parter faglighed og dermed en viden om hinandens muligheder, begrænsninger og kompetencer i forhold til intervention

- dels får viden om overordnede forhold, der har indflydelse på tværfagligt og tværsektorielt samarbejde

Efteruddannelsen bestod derfor ud over emner og indlæg af mere teoretisk karakter også af iværksættelse af konkrete lokalprojekter med henblik på at afstedkomme en eller anden form for ændring i samarbejdet omkring familier med alkoholmisbrug. Efteruddannelsen var modulopbygget og bestod af følgende elementer:

1. Intromodul om misbrug og misbrugsbehandling i Vestsjællands Amt

Modulet blev afholdt som temadag på Slagelse Sygehus i samarbejde med Misbrugscentret.

I dette modul mødtes deltagerne for første gang, og intentionen var at give et fælles grundlag at forstå misbrug ud fra og en præsentation af amtets behandlingsmuligheder. Sygeplejerske Tina Løvenskjold fra Misbrugscentret stod for undervisningen.

Herudover blev der sat fokus på, hvordan man i det daglige kan støtte de børn, der lider under at bo i en familie med alkoholmisbrug. Dette oplæg blev afholdt af pædagog Steffen Christensen, Fyns Amt, der havde været samarbejdspartner i forbindelse med efteruddannelsen i det fynske modelprojekt.

2. Børn i misbrugsfamilier, misbrugsfamilien som en type af risikofamilie. Det professionelle sociale arbejde, idealer og realiteter

Modulet blev afholdt som temadag på Slagelse Vandrerhjem.

Dette modul anlagde et generelt og overordnet perspektiv på hvilke familier og børn, som er i risikozonen, og de professionelle arbejde hermed. Oplægsholderen var professor og familieforsker Per Schultz Jørgensen. Det generelle perspektiv var valgt ud fra et ønske om at give deltagerne et overblik og en mulighed for refleksion over hvilke sammenhænge, samfundsmæssigt, fagkulturelt og organisatorisk den faglige opgave, som støtte til børn i familier med alkoholmisbrug indgår i. Herudover var der oplæg om sammenhængen mellem idealer og realiteter i socialt arbejde ved Lars Uggerhøj, socialrådgiver og ph.d. i socialt arbejde.

Lokalprojektgrupperne blev dannet, og det første gruppearbejde sat i gang.

3. Det faglige grundlag og de lovmæssige bestemmelser. Tværfagligt samarbejde, værdier og menneskesyn

Modulet blev afholdt som 2-dages internatkursus på Hotel Jens Baggesen i Korsør; deltagerne var delt op i et Nord- og et Sydhold, der deltog i hvert sit forløb for at sikre en overskuelig gruppestørrelse.

Modulet fokuserede på muligheder for at kvalificere den tværfaglige indsats overfor familier med alkoholproblemer. Der blev anlagt forskellige perspektiver på problemstillingen, således at deltagerne både fik tilført konkret viden og forslag til handling samt mulighed for refleksion i forhold til egne og andres

grundholdninger og menneskesyn. Der var oplæg om menneskesyn og grundantagelser i socialt arbejde ved filosof Janni Ansel. De lovgivningsmæssige rammer i socialt arbejde blev gennemgået af jurist Henrik Høgh, og pædagogisk konsulent Poul Skårup, Silkeborg Kommune, talte om tværfagligt arbejde. Endelig fortalte ph.d. Per Nielsen, Ringgården, og overlæge Finn Zierau, H:S, Alkoholenhederne, om misbrugspsykologi og de fysiske følger af alkoholmisbrug.

Arbejdet med lokalprojekterne fortsatte også på dette modul.

4. Kontakt og kommunikation

Modulet blev afholdt som 2 gange 2-dages internatkursus på Hotel Jens Baggesen i Korsør. Deltagerne var også her delt op i et Nord- og et Sydhold.

I dette modul blev der arbejdet med kommunikation mellem fagpersoner, mellem fagpersoner og misbruger og mellem fagpersoner og familier. Deltagerne blev præsenteret for forskellige kommunikationsmodeller i en blanding af teoretiske oplæg og øvelser. Der blev undervist om den gode samtale ved socialrådgiver Bente Hansen. Læge Anders Beich underviste i den motivationsskabende samtale, og daginstitutionsleder Brita Fabricius fortalte om, hvordan samtalen om børn kan gennemføres med forældrene.

Der blev arbejdet videre i grupper med lokalprojekterne.

5. Fra projektorganisation til daglig drift

Modulet blev afholdt som temadag på Holbæk Vandrerhjem.

I løbet af efteruddannelsen var projektmedarbejderne blevet opmærksomme på begrebet sekundær traumatisering i behandlings- og socialt arbejde, som kan udgøre en barriere i forhold til at turde se børn i familier med alkoholmisbrug. Der blev holdt oplæg om dette ved socialrådgiver Susanne Bang.

Med udgangspunkt i de erfaringer man havde gjort sig i projektperioden, og de ønsker man havde til fremtiden for projektet, blev der arbejdet med sikring af den lokale implementering af projektet. Samtlige grupper fremlagde deres arbejde med lokalprojektet og deres plan for videre arbejde og implementering.

Hvad oplevede vi i efteruddannelsen?

Der var stor deltagerentusiasme på samtlige uddannelsesdage med god aktivitet, og der var stor spørge- og deltagelseslyst både i efteruddannelsens teoretiske del og i de øvelser, der indgik. Dog var det tydeligt, at flere deltagere følte, at de skulle passe deres daglige arbejde samtidig, idet nogle følte sig nødsaget til at gå til møder og ringe til kontoret eller på anden måde stadig være i kontakt med arbejdsstedet og/eller klienter. Det sociale felt handler om mennesker, og der er mange socialarbejdere, der føler sig forpligtet til at være til rådighed og ikke svigte, hvilket fører til, at man kommer til at skulle være "tilstede" flere steder på én gang.

Det konkrete resultat

Der blev gennemført en afsluttende evaluering af hele forløbet, hvor deltagerne blev bedt om at vurdere uddannelsens relevans i forhold til den faglige hverdag. Generelt gav deltagerne udtryk for tilfredshed med uddannelsesforløbet, som det ses af følgende opgørelse.

1. Har uddannelsen svaret til dine forventninger? (N=36)

Ja, i høj grad	28%
Ja	58%
Nej	11%
Nej, slet ikke	3%

2. Hvordan er din tilfredshed med efteruddannelsen som helhed? (N=37)

Meget tilfreds	62%
Tilfreds	30%
Utilfreds	8%
Meget utilfreds	0%

3. Har efteruddannelsen været brugbar i forhold til dit samarbejde med andre faggrupper/ instanser? (N=36)

Ja, i høj grad	50%
Ja	50%
Nej	0%
Nej, slet ikke	0%

4. Har efteruddannelsen været brugbar i forhold til din faglige indsigt? (N=37)

Ja, i høj grad	22%
Ja	70%
Nej	8%
Nej, slet ikke	0%

5. Har efteruddannelsen givet større mod på handling? (N=34)

Ja, i høj grad	29%
Ja	71%
Nej	0%
Nej, slet ikke	0%

Da et af udgangspunkterne for Fabelprojektet var at øge den faglige indsigt i eget og andre instansers arbejde med henblik på at fremme tværfagligt samarbejde, er det glædeligt at se, at deltagerne vurderer, at udbyttet af netop dette har været stort. Og det lader også til, at deltagerne i en vis forstand har fået blod på tanden til at handle på baggrund af denne nye indsigt, hvilket måske er blevet befordret af det konkrete, lokale projektarbejde, der har givet en aktuel og praktisk orienteret tilgang til emnet. Dette understøttes af nogle af deltagernes kommentarer i evalueringen:

"Uddannelsen har givet mig megen inspiration og værktøjer i mit daglige arbejde generelt, og specielt til det arbejde vi i gruppen nu er i gang med."

"Jeg er begejstret over det nye tværfaglige samarbejde og synes, at det har 'åbnet nye døre' på mange niveauer."

"Det har givet mig et mere nuanceret indblik i de andres arbejde, samt på hvilken måde de kan være en del af fremtidigt samarbejde på området."

"Vi er kommet meget tættere på vores forvaltning."

"Jeg har fået genopfrisket nogle ting og er samtidig blevet opmærksom på andre faggruppers tvivl og frustration."

"Jeg har fået bedre indsigt i, hvordan samarbejdsparterne ser på problemstillingerne, der er i børnefamilier med en misbrugsproblematik - samt hvilke handlemuligheder de har."

"Det kan godt være, at man ved en masse, men det er rart at blive gjort opmærksom på sin faglige kompetence igen. Få vendt og drejet tingene igen - med en masse andre."

"Det har øget min indsigt og respekt for andre faggrupper."

"Arbejdsgruppen har bevirket, at troen på, at det kan lykkes, er øget."

"Jeg tror på, at jeg nu er bedre rustet til at handle end førhen. Jeg tror også på, at vi i gruppen vil støtte og eventuelt supervisere hinanden."

Teoriboks

Hvis vi opfatter Fabel som en pægningsproces, hvor projektet forsøger at få deltagerne til at fokusere klarere på gråzonebørnene og det tværsektorielle samarbejde, er det tale om en effekt eller et resultat, når deltagerne anser Fabels kommunikationsinitiativer (uddannelsen) som relevant i forhold til hverdagspraksis og som nyskabende i forhold til at åbne for nye handlemuligheder. Man kan ligeledes sige, at der opstår en effekt i organisationskulturen i og med at deltagerne tager Fabels tankegang ind til nærmere overvejelse, med henblik på at skabe nye og bedre indsatsformer i forhold til børn i misbrugsfamilier.

3.4 Fabelaktivitet D:

Lokalprojekterne

Udover deltagere fra Misbrugscenteret var 5 kommuner repræsenteret i efteruddannelsen. Fire af kommunerne arbejdede i deres lokalprojekt med at udarbejde en Manual til parter, der samarbejder omkring familier med alkoholmisbrug. Den femte kommune ønskede at arbejde i forlængelse af et allerede igangværende udviklingsprojekt, som kommunen selv havde sat i gang, og det var ligeledes en Manual til parter, der samarbejder omkring familier med alkoholmisbrug. Misbrugscenterets deltagere arbejdede også i for-

længelse af et allerede eksisterende tilbud i deres primærtydelser, nemlig En temadag for efteruddannelsens deltagere om misbrug og samarbejde med Misbrugscentret.

1. Kommunernes manualer

Intentionerne for manualerne var overordnet at udarbejde en fælles ramme – en slags vejviser for folk, der i deres professionelle arbejde støder på børn i familier med alkoholproblemer (eller en forældre med et alkoholproblem). Manualernes idé var at gøre det lettere at finde ud af, hvor man henvender sig, hvis man er bekymret for barnet i familien med alkoholproblemer og at anviser behandlings- og samarbejds muligheder for den professionelle.

Brugermålgruppe

Manualernes brugermålgrupper var ret ens, nemlig generelt sagt "førsteliniepersoner". Det vil sige professionelle i for eksempel daginstitutioner, sundhedspleje, skole, SFO, men også i børne- og kulturforvaltninger, socialforvaltninger og hjemmeplejen.

Forarbejde

Manualerne varierede fra gruppe til gruppe med hensyn til vægtning af forarbejdet, for eksempel med hensyn til at diskutere sig frem til en fælles holdningsdannelse/-synkronisering, og hermed kom indholdet også til at variere. Forarbejdet gik ud på at skabe et fælles grundlag for manualen, og især i grupper, hvor deltagerne var meget spredt med hensyn til faglighed, var det vigtigt

at finde dette fælles grundlag. Derudover var der i forarbejdet diskussioner om behandlingsideologi samt afgrænsning fra beslægtede områder, såsom andre misbrug.

Målgruppespektret

Målgruppespektret i manualerne kom derfor til at gå fra at rette sig specifikt mod børn i familier med alkoholmisbrug over truede børn og unge generelt til flere og meget detaljerede beskrivelser af (børne-)målgruppen, for eksempel incestofre.

Indbold i øvrigt

Udover at være vejviser for videre færd i det lokale forvaltnings- og behandlingssystem var det intentionen, at manualerne kom til at indeholde vejledninger til brugeren og indføring i misbrugstemaer som for eksempel "Barnets signaler", "Fra bekymring til handling", "Den svære samtale" og "Definition af misbrug".

2. Misbrugscentrets temadag

Misbrugscentrets deltagere valgte at arrangere en temadag for de deltagere, der ikke havde været med til intromodulet og de øvrige deltagere på efteruddannelsen, og derved opfylde et ønske for dem om at komme mere i dybden med det specifikt misbrugsrelaterede. Intentionen fra Misbrugscentrets side var, udover det faglige indhold, at fortælle om Misbrugscentrets organisation og behandlingsmuligheder for på den måde at øge kendskabet til dem som mulige samarbejdspartnere. Herudover var der grup-

pearbejde, der lagde op til at udforske samarbejdsmuligheder og etablere samarbejdsveje fremover.

Hvad oplevede vi samlet i forhold til lokalprojekterne?

Alle deltagere var virkelig engagerede i deres lokalprojekter. Det var fra starten planlagt, at Fabelprojektets medarbejdere skulle stå bi med vejledning til alle grupperne, og det blev også brugt i begyndelsen af projekterne. Derefter var det kun i beskedent omfang nødvendigt at støtte processen. Det blev for det meste i form af telefonisk assistance eller skete i forbindelse med uddannelsesdagene. Efteruddannelsens temaer støttede samtidig det arbejde, der foregik i lokalprojektgrupperne, idet mange af uddannelsesoplæggene kunne relateres direkte til deltagernes arbejde. I perioderne imellem modulerne mødtes deltagere op til flere gange og arbejdede med lokalprojekterne. Der var derfor en god afstemning mellem teorien, der blev undervist i, deltagernes arbejds-virkelighed og deres lokalprojektambitioner.

Det konkrete resultat

De deltagere, der havde mulighed for at komme til Misbrugscentrets temadag, var glade for den. Misbrugscentrets deltagere blev bekræftet i, at det er en vigtig opgave at formidle udadtil og på den måde øge kendskabet til Misbrugscentrets behandlings- og samarbejdsmuligheder. Alle grupper mødtes som ovenfor nævnt imellem uddannelsesdagene og arbejdede seriøst hen i mod et konkret pro-

dukt og nåede dermed, i hvert fald i teorien, langt mod en konkret lokal forandring i deres samarbejde omkring familier med alkoholmisbrug. Det blev dog som efteruddannelsen skred frem tydeligt, at nogle kommuner ville kunne drage fordel af, at projektet støttede lokalprojektet i forhold til de ledelsesmæssige realiteter i kommunerne. I første omgang var det dog interessant og vakte projektmedarbejdernes nysgerrighed, at de fleste valgte manualer som deres lokalprojekt.

Teoriboks

Det var påfaldende, at alle grupper på nær en valgte at udfærdige manualer til samarbejdet omkring familier med alkoholmisbrug. Vi oplevede at "deltagerne ønsker handling, men føler sig begrænset". Umiddelbart kan manualen synes som en begrænsning, fordi den anviser veje, man skal/bør gå, når man støder på alkoholproblematikken. Men man kan også anskue den som etablering af et vejnet, man faktisk *kan* gå ad, når man støder på problemet, idet de involverede parter og instanser "tages i ed". Dette skal ses i modsætning til at være overladt til egne beslutninger og egen (følelse af manglende) kompetence. I dette tankesæt bliver manualen den vedtagne begrænsning, men samtidig en frihed til handling.

Den skitserede tolkning ligger tæt

op ad den franske sociolog Durkheims tolkning af at mennesket har brug for en autoritativ – eventuelt fornuftsbegrundet – begrænsning i sine udfoldelsesbestrebelse, for ikke at blive grebet af diffuse lidenskaber i forhold til at ville alt (Østerberg 2002). Denne opfattelse hænger ligeledes sammen med den amerikanske organisationsteoretiker Edgar H. Scheins opfattelse af, at en del af organisationens virkefelt nødvendigvis må være "frosset", hvis produktionsresultatet skal være stabilt og forudsigeligt (Schein 1994).

Ud fra en teori om menneskelig energikalkule kan man også argumentere for, at handlingsfeltet nødvendigvis må være begrænset, da det vil være alt for krævende at afgrænse handlemuligheder med videre i hvert enkelt tilfælde, helt fra bunden. Den samlede organisatoriske energi bliver derfor brugt bedst, hvis man ikke altid "skal begynde ved Adam og Eva."

Lokalprojekterne efter efteruddannelsens afslutning

En forespørgsel til lokalprojektgruppernes kontaktpersoner viste, at tre af de manual-lokalprojekter, der var i gang ved efteruddannelsens afslutning, stadig var aktive. Det fjerde havde været færdigt ved efteruddannelsens afslutning, og det femte var stoppet dels på grund af poli-

tisk modvilje/manglende opbakning, og dels fordi én af de særligt aktive deltagere var holdt op i jobbet.

Som tidligere nævnt, blev projektmedarbejderne opmærksomme på, at det ville være gavnligt at få lederniveauet med i de ændringsprocesser. Fabelprojektet ønskede at sætte i gang, for i højere grad at sikre implementering. Derfor var en anden af Fabelprojektets konkrete aktiviteter inddragelse af ledernetværket.

3.5 Fabelaktivitet D:

Ledernetværk

Ledernetværket var tænkt som en støtte til det konkrete, lokale projekt, så det reelt kunne medføre ændringer. Teorien var, at en medarbejder lettere kan komme med ændringsforslag eller andet nyt, hvis lederlaget er taget med på råd og i ed. I ledernetværket skulle lederne have mulighed for at tage stilling til, på hvilken måde de kunne og ville støtte projektgruppen indenfor eget ledelsesområde, og eventuelt hvordan de kunne aftale tværgående ledelsesinitiativer, til støtte for f.eks. det tværfaglige samarbejde.

Ledernetværket før efteruddannelsens start

Ledere fra de udvalgte kommuner blev indbudt til en temadag på Ringgården, hvor de blev informeret om, at hvis deres medarbejdere deltog i efteruddannelsen, så ville der være forventning om, at de skulle lave et lokalprojekt. Det vil sige, at medarbejderne skulle gives mulighed for at sætte ressourcer af til dette

arbejde imellem uddannelsesdagene. På temadagen blev der givet oplæg om lederens rolle.

Det blev betonet, at Fabelaktiviteterne, herunder uddannelsen, rettede sig mod at skabe konkrete resultater på kort sigt, men også rettede sig mod skabe nogle langsigtede ændringer i det tværfaglige og tværsektorielle syn på indsatsen overfor børn i misbrugerfamilier. Derfor var der en diskussion af lederen som kulturskaber, og en diskussion af hvordan et nyt syn fra ledelsens side indføres i organisationen.

Hvad oplevede vi?

Det var svært at motivere lederne til at deltage i temadagen, men de ledere, der mødte op, var aktive.

Det var en god temadag men selv om det var meningen, at lederne skulle gå tilbage til deres medarbejdere med uddannelsesbeskrivelser og andet praktisk oplysningsmateriale, var det vores indtryk, at formidlingen til medarbejderne var meget lille. Samtidig lod det også til, at det var frivilligt, om medarbejderne ville deltage. Det var i de fleste kommuner derved op til deltagerne selv at vurdere, om det var relevant for deres arbejde og hermed noget, de selv skulle prioritere. Det var kun lederen fra en enkelt kommune (og Misbrugscentret), der pålagde medarbejdere at deltage.

Ledernetværk efter efteruddannelsens start

Undervejs i efteruddannelsesforløbet blev ledere fra 3 specielt udvalgte kommuner indbudt til yderligere en tema-

dag. Det var kommuner, hvor der enten helt manglede lederopbakning fra start eller også kommuner, hvor lederne virkelig var med. Det var teorien, at denne polarisering skulle påvirke kommunerne gensidigt – selvfølgelig helst mest fra den høje lederdeltagelse til den lave!

Hvad oplevede vi?

Vi havde bedt uddannelsesdeltagerne om at benævne de ledere og politikere, de syntes skulle indbydes, så det blev mest relevant for deres lokalprojekt. Det var svært at få ledere og politikere fra alle kommuner til at komme, men der blev til sidst repræsentation fra forskellige niveauer af ledelseslag, så der kunne skabes den ønskede polarisering. Det blev en god temadag, hvor projekterne blev præsenteret, og hvor ledelseslagene blev bedt om at forholde sig aktivt til lokalprojekterne. Det blev dog også tydeligt, hvordan lederne agerer som reguleringsmekanisme mellem organisation og medarbejder.

En dynamik er, at lederne på den ene side skal støtte medarbejdernes nye og kreative initiativer i retning af løsning af et problem, de støder på i deres hverdag. På den anden side må al medarbejderens energi ikke gå til én enkeltstående opgave. Lederen skal skrue (lidt) ned for blusset.

En anden dynamik ses, hvor lederen er den, der har det største ønske om at indføre konkrete nye måder, og her skal der balanceres mellem egen energi og medarbejdernes ressourcer i det daglige arbejde. Her vil lederen skulle skrue passende op for blusset.

Teoriboks

Et hovedbegreb i gestaltterapien er organismisk selvregulering, der betyder, at en sund organisme regulerer sit fokus ud fra samspillet mellem egne behov og de muligheder, der eksisterer. Man kan sige, at en medarbejder i en organisation også er nødt til at regulere sine faglige og udviklingsmæssige behov i forhold til de muligheder der er. For eksempel vil medarbejderen få behov for at løse opgaver og problemer på en bestemt måde ud fra egen faglighed, overbevisning og dømmekraft – og ønske at handle derudfra. Men da medarbejderens muligheder er i en fast ramme, som han/hun ikke selv kan bestemme, vil lederen være "et filter", som medarbejderen skal gå igennem – og ikke kan gå udenom ved vigtige ændringer i arbejdsformer, arbejdsammenhænge osv.

Lederen kan i denne forbindelse anskues som medarbejderens (selv)reguleringsmekanisme mellem organisation og medarbejder. Men da medarbejderen ikke eksisterer alene i organisationen, kan han/hun ej heller handle alene og på egen hånd, efter de nyopståede behov eller ændringsønsker. Det er ikke tilladt hele vejen igennem at bruge energi på det, der nu er i figur for ham alene.

Som i en organisme skal der tages stilling til, om det er hensigtsmæssigt at bruge så meget energi i forhold til en enkelt opgave. Det er lederens primære opgave, fordi denne har det overordnede ansvar for organisationens anvendelse af de forhåndenværende ressourcer på de relevante opgaver. Lederen er altså vital for en medarbejders ønske om ændring. Der er dog reelt ofte tale om et samspil. Lederen er nemlig også afhængig af, at medarbejderen ser det, lederen ønsker gjort, som en mulighed i forhold til medarbejderens egen faglighed og den konkrete nødvendighed af tiltaget i medarbejderens vurdering. Medarbejderen kan jo for eksempel tænke om lederens tiltag "Er det nu så vigtigt for løsning af mine opgaver", hvorefter det måske ikke om sættes som planlagt.

Igen skal det være sagt, at en organisation ikke er helt at sammenligne med en organisme, som er en helhed og skal opfattes som en sådan. En organisme har den samme person i centrum for samtlige niveauer af behov, tilfredsstillelse af behov og af vurderinger af behovstilfredsstillelsens konkrete udførelse. Det er en lidt utraditionel forklaring på dét, som alle egentlig ved i forvejen, nemlig at lederen er en vigtig faktor for medarbejderens mulighed for at udfylde sin funktion meningsfuldt. Med andre ord er det vigtigt at gøre sig

klart, at indsats på et nyt område og/eller øget indsats i forhold til et område, som for eksempel børn i familier med alkoholmisbrug, ikke alene kan gøres ved at kvalificere medarbejderen (fagligt). Ledelseslaget udgør en meget vigtig funktion i forhold til et sådant ønske.

Fabelprojektet har vist, at det er meget vigtigt at gå ind på både medarbejder- og ledelsesniveauer samtidigt, for at den udvikling man ønsker at skabe, skal have de bedst mulige vilkår. Ellers kan det ende med kun at blive drypvis (og langt hen ad vejen kun skrivebords-) input, man kan afstedkomme.

Amtet som ramme

Fabelprojektets idé om at gøre noget for familier med alkoholmisbrug, i så bredt et felt som et helt amt, kan selvsagt ikke helt sammenlignes med dynamikken i en enkelt og afgrænset driftsorganisation. Men ikke desto mindre har Fabelprojektet haft intentionen om, at det skulle "ramme" og have effekt i et helt amt – oven i købet et meget stort og på landkortet langstrakt amt. Fabelprojektet har haft aktører med fra mange forskellige instanser, hvor der arbejdes med familier med alkoholmisbrug (Skoler, SFO'er, Sundhedsplejen, PPR-kontorer, Socialforvaltninger, Børn- og Ungeafdelinger og andre). Men alligevel har projektet kun fået fat i en del af amtet.

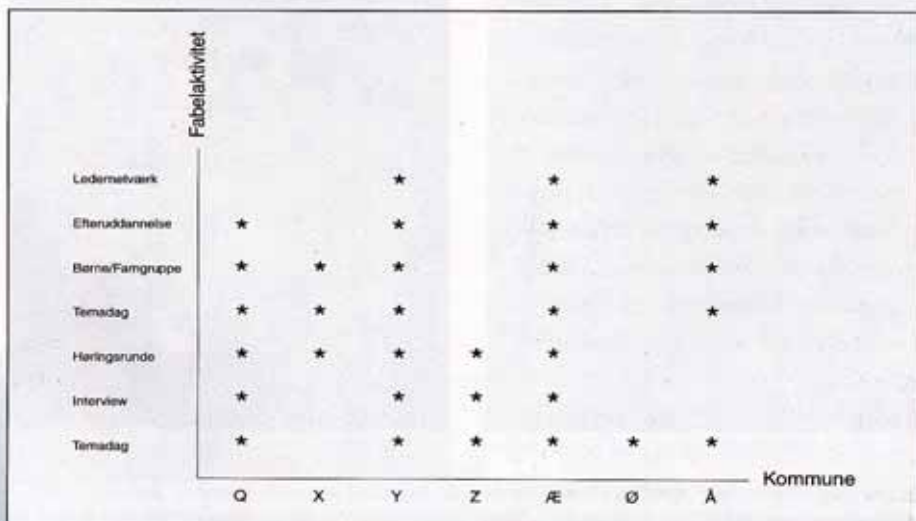
Hvad oplevede vi?

Fabelprojektet har bevæget sig rundt i amtet og forsøgt at få kontakter i bredden og dybden, i et overordnet forsøg på at etablere fælles fodslag omkring projektets idé. Der er så at sige ringet rundt til høj og lav og forsøgt involvering af både enkeltmedarbejdere, ledere og dermed hele forvaltninger samt det politiske liv, men uden virkelig at få en samlet indsats. Man kunne også kalde det spredt fægtning over en bred front. Oplevelsen kan illustreres grafisk, som det fremgår af nedenstående figur.

Deltagerne i Fabelprojektet har involveret sig i forskellig grad. Der har aktivitetsmæssigt været mulighed for at engagere sig i 8 forskellige Fabelprojektaktiviteter. Man kan sige, at deltagerne har involveret sig i Fabelprojektet i forhold til parathed for projektets idé og tanker, og i forhold til de lokale behov og muligheder. Som figuren viser har

nogle kommuner deltaget i alle aktiviteter, mens andre kun har haft tid til eller interesse i at deltage i nogle få af projektets tilbud. Det skal for en ordens skyld siges, at figuren blot er en illustration og ikke en eksakt opgørelse over kommunernes deltagelse.

Da det i Fabelprojektet var blevet klart, at der var relativt stort ukendskab til hinandens muligheder og begrænsninger i amtet, men ønske om at ændre på dette, havde projektmedarbejderne i planlægningen af efteruddannelsen samlet deltagerne i en Nord og Syd-gruppe og fordelt Misbrugscenter-deltagerne i forhold hertil. Dette skete med henblik på at give mulighed for at møde de relevante samarbejdspartnere i ens eget område. Alligevel samlede deltagerne sig stort set om deres egne akser, for eksempel institutionsvis, forvaltningsvis eller kommunevis. Der var ikke den store sammenblanding på tværs af .



Figur 2: Eksempler på grad af kommunal deltageraktivitet.

deltager-skaren. Dette kan synes overraskende, hvilket nogle af deltagerne fra Misbrugscentret også tilkendegav undren over

Teoriboks

Når et amt er decentraliseret* betyder det, at det i stor udstrækning består af organisationer, der reelt er selvstændige driftsenheder, og derfor langt hen ad vejen selv har ret til at bestemme deres ressourceanvendelse, organisering, prioritering af arbejds- og driftsopgaver osv.

Denne stærke identitetsopfattelse kan formodes at være en forstærkende faktor i tendensen til at samle sig om sin egen akse (og bevare egen integritet og selvfølelse, jf. tidligere teoriboks), og kan gøre det endnu mere vanskeligt at bevæge sig udover egen grænse og igangsætte et konkret samarbejde med andre. Den enkelte medarbejder kommer i et dilemma, når der både er udefra kommende "centrifugalkræfter", der truer med at rive tingene fra hinanden, og samlende "centripetalkræfter" i organisationen. Det kan derfor være svært at finde solidt og ensrettet fælles fodslag for en enkelt opgave, når alle instanser i så høj grad kan prioritere egne fokusområder osv. Det vil

derfor nok være et lykketræf, hvis det, man kommer med, vinder genklang i store dele af amtets organisationers primæropgaver og fokusområder. I det tilfælde vil det formentlig være på grund af politiske diktater.

Når et udviklingsprojekt vil ramme bredt i et decentraliseret amt, skal det derfor være særdeles heldigt, hvis det rammer et behov, en prioriteret opgave og dermed et ønske hos mange. Det kan således blive et projektproblem at få etableret et bredt og virkelig fælles tiltag i forhold til projektets problemfelt.

Idékatalog

I et amt med decentraliseret organisering vil den samlede mængde primæropgaver være stor, og det vil derfor kunne nedsætte genklangen i forhold til primæropgaven i det projekt, man kommer med, og den udviklingsopgave man ønsker at sætte i gang eller fremme. Der vil oveni dette være mange grænser at bevæge sig igennem, når et bestemt tiltag ønskes iværksat, og det giver et kompliceret og uforudsigeligt forløb for et projekt. Det kan derfor anbefales at undersøge dels organisere-

* Vi har valgt at bruge udtrykket decentraliseret instans i forhold til de amtskommunale aktører. Forvaltningsteoretisk er det ikke korrekt, da de pågældende aktører er underlagt en fælles myndighed: Amtsrådet. Det korrekte udtryk ville derfor være dekoncentreret. Dekoncentreret er imidlertid ikke i trit med daglig tale, og derfor undlader vi at bruge det.

ringsformen og dels, hvordan den politiske prioritering er, i det amt, man ønsker at igangsætte udvikling og ændring i.

Hvis man ønsker at gøre noget så markant, som Fabelprojektet har villet, er det vigtigt at få involveret det politiske niveau, således at det automatisk bliver en prioriteret opgave for amtets forskellige instanser. Her ved kan man i højere grad sikre, at projektet kan komme ordentligt ind i amtet.

Der var fra projektets begyndelse tænkt over det problematiske i, at Fabelprojektet skulle udføres i et andet amt end der, hvor det havde til huse. Det manglende kendskab til amtet og dets organisation og kontaktveje kunne være en konkret praktisk hindring for projektet i form af at gøre projektet langsommere. Derfor blev der fra starten nedsat en baggrundsgruppe i Fabelprojektet.

3.6 Fabelaktivitet E:

Baggrundsgruppen

Baggrundsgruppen skulle netop imødegå de problemer, der kan være ved at igangsætte et projekt i et andet amt end der, hvor projektet ledes fra. Dels ved at hjælpe til at manøvrere mellem de decentraliserede amtsinstitutioner og de selvstyrende kommuner, og dels ved at være brobygger mellem projektets ledelse og den generelle drift i Vestsjællands amt. Funktionen skulle være at give gode råd, vink i de rigtige retninger

samt undervejs i projektet lede på rette vej og angive kontaktpersoner osv. for at lette projektets drift. Baggrundsgruppen havde fra starten repræsentanter fra Misbrugscenteret, Børnerådgivning og forskellige kommuner, både fra ledelseslag og stab, og mødtes ca. hver anden måned projektet igennem.

Hvad oplevede vi?

Hele vejen igennem projektet har der været velvilje og engagement i Baggrundsgruppen. Selv om medlemmerne af forskellige årsager er skiftet lidt ud undervejs, har der dog været en kerne af medlemmer med fra start til slut.

Det konkrete resultat

Baggrundsgruppen har fungeret efter hensigten og hjulpet projektet på vej, når det har stået ved en "dead-end" og haft brug for at blive dirigeret lidt om i en anden retning.

Kapitel 4 - Fabelprojektets interventionsprocesser

Analyse af projekterfaringerne

Dette kapitel er en analyse af nogle af de projekterfaringer, Fabelprojektet har givet anledning til hos projektmedarbejderne, samt en analyse og tolkning af den tilgrundliggende dynamik. De teoretiske referencerammer er hentet fra tre hovedområder, hvoraf to er valgt som primære, nemlig organisationsteori og gestaltterapi. Herudover har vi valgt at inddrage teori fra indlæringspsykologi.

Organisationsteorien forklarer blandt andet hvad der sker i systemer bestående af mennesker. Gestaltterapien forklarer forenklet sagt, hvordan organismer (mennesker) regulerer deres handlinger i forhold dels til sig selv og dels i forhold til den sammenhæng, de indgår i. Pædagogisk indlæringspsykologi forklarer blandt andet, hvordan mennesker tilegner sig ny viden. Man kan se teorierne som en trebenet taburet, man kan sidde og reflektere på i for søget på at forstå og udvikle et projekt.

Grunden til, at vi har valgt disse teoretiske vinkler, er, at de hver især bidrager til forståelse af det, der skete i og omkring Fabelprojektet. Fabelprojektet gik ind i et system. Der skete noget med de mennesker, der var i systemerne, og vi måtte derfor både inddrage teori, om systemets betydning for mennesket, om menneskers reaktioner på indtrængen

på eget område; og på de almene indlæringspsykologiske forudsætninger for det, vi ønskede at gøre. Vi måtte forsøge at forstå for at komme videre.

De tre referencerammer udgør selvfølgelig et aktivt valg fra vores side. Vi har valgt dem, fordi vi synes, at de supplerer hinanden godt, og hver især bidrager med elementer, som samler vores oplevelser til en meningsfuld helhed.

Vi kan systematisere og beskrive vores oplevelser i 2 dele;

- Præsentationsdelen - Hvordan tages der imod et udviklingsprojekt som Fabel?
- Samspilsdelen - Hvordan er samspillet mellem Fabelprojektet og aktørerne?

4.1 Præsentationsdelen - Hvordan tages der imod et udviklingsprojekt som Fabel?

Hvad oplevede vi?

Fabelprojektet tilbød at igangsætte en udvikling hen imod øget og bedre samarbejde omkring familier med alkoholmisbrug. Et, i hvert fald i Fabels selvforståelse, rigtig godt tilbud om kvalificering af medarbejdere og organisationens ressourcer med det formål at ændre på samarbejdet med øv-

rige parter, der møder familier med alkoholmisbrug.

I præsenteringsfasen opstår det første (parallel-)* problem i projektet og dermed noget, som kan være godt at tage højde for, når man vil udvikle et område i en given driftsorganisation:

Hvorfor modtages et tilbud om udvikling og forandring ikke umiddelbart positivt og uforbeholdent af alle?

Vi vidste godt, at vi ved at henvende os til de forskellige interessenter med tilbud om udvikling af noget, de i forvejen gør, kommer med en indirekte kritik af deres måde at gøre tingene på: "Det kan gøres bedre og blive bedre, hvis I lytter til os!". Hvis man kommer udefra og dermed ikke kender til de pågældende ledere og medarbejders måde at arbejde med emnet på, er det jo en ganske nøgtern henvendelse, som der ikke ligger personlig kritik i. Men ikke desto mindre er det op til en personlig fortolkning (og følelsesmæssig reaktion på henvendelsen) hos den enkelte person at afgøre, om Fabel "er noget for mig". Hvor kritiseret føler man sig ved henvendelsen? Præsentationen af hensigt og projekt er derfor vældig vigtig i forhold til at imødekomme eventuel følelse af kritik. Man skal i så høj grad som muligt opfordre til en fælles undersøgelse af de problemer, der eventuelt er i arbejdsfeltet.

Det konkrete resultat

Første del af Fabelprojektet bestod af tre dele, en interviewrunde, delrapport-skrivning – og herefter en høringsrunde i kommunerne, som var netop et sådant forsøg på at "stikke fingeren i jorden" og finde ud af hvilke relevante udviklingsområder, der var at tage fat på før, man beskrev videre projektaktivitet.

"Interviewrunden m.v." henvendte sig direkte til medarbejdere og ledere, der arbejdede med familier med alkoholmisbrug på forskellige niveauer. De interviewede tilkendegav forskellige udviklingsområder/problemfelter:

1. Behov for intern afklaring og prioritering af ressourcer, herunder intern organisationsudvikling.
2. Behov for udvikling af samarbejdsformer og relationer mellem forskellige fagpersoner og sektorer.
3. Behov for metodeudvikling, herunder udvikling og etablering af konkrete tilbud til familier med alkoholproblemer.
4. Behov for uddannelse, holdningsbearbejdning og tilførsel af eksakt viden om misbrug/misbrugsbehandling.**

Selvom vi forsøgte ikke at definere problemer på forhånd, og tværtimod appellerede til fælles problemformulering,

* Parallelproblem fordi projektet her støder ind i det selv samme problem som det vil undersøge.

** For en uddybning af nævnte problemfelter se rapportens Kapitel 2.

mødte vi modstand mod den uopfordrede henvendelse. Reaktionen fra kommunerne kan groft set deles op i tre hovedgrupper:

Den afvisende gruppe

Reaktionen var en hurtig og bestemt afvisning, der gik på, at det ikke var noget for dem; at de ikke havde særlig store problemer med familier med alkoholmisbrug; at deres måde at samarbejde omkring disse familier fungerer upåklageligt; at de havde andre projekter i gang eller ikke havde ressourcer til at være med i den slags p.t.; at de ikke havde noget at give af. Hos nogle var der allerede et projekt i gang om det samme, så det er forståeligt, at de ikke havde behov for eller lyst til at deltage. I stedet bad vi om at få deres planer tilsendt.

Oplevelsen hos projektmedarbejderen var som en sælgers: Kunden irriteres over den uopfordrede forstyrrelse og pågaaenhed med hensyn til at få kontakt og svar på henvendelsen. Projektet ramte ikke noget hos dem - heller ikke hos dem, der har gjort noget lignende selv.

Den imødekommande gruppe

Reaktionen var imødekommenhed i forhold til projektets emne og idé og stor lyst til at tale om besværlighederne i feltet samt til at dele frustrationerne - både med hensyn til ledelse og egenkompetence i form af for eksempel manglende viden om misbrug og behandling. I denne gruppe bekræftes de 4 udviklingsområder fra delrapporten.

Oplevelsen hos projektmedarbejderen var, at der var et stort ønske om, at der sker noget nyt og mere organiseret i forhold til samarbejde om familier med alkoholmisbrug. Men oplevelsen var også, at der er hindringer i vejen, når det kommer til konkret deltagelse i projektet. Disse hindringer er angiveligt enten en følge af ledelsesmæssige prioriteringer eller mangel på samme. Hindringer som følge af omstruktureringsproblemer i organisationen eller som følge af eller oplevelse af, at egne ressourcer ikke rækker til at være aktivt med i projektet - ofte formuleret som en tidsmæssig hindring. Folk i denne interessant- og modtagergruppe kan tændes af snakken med projektmedarbejderen, men handler ikke på impulsen.

Den positive gruppe

I denne gruppe mødte man en stor positiv reaktion og positiv modtagelse af projektet. Som projektmedarbejder fik man fornemmelsen af at ramme plet og lige ind i noget, gruppen manglede, og som den næsten selv havde tænkt på! Hos nogle eksisterede der brudstykker til en plan, og måske var der allerede eksisterende muligheder i praksisfeltet. Enten i form af lignende igangværende projekter, der grænser op til Fabelprojektet, og som Fabelprojektet kunne være en forlængelse af, eller i form af hjælp til aktiviteter, der allerede var i gang på tankeplanet eller i praksis.

Alle tre reaktioner viser, at det er vigtigt for et udviklingsprojekt som Fabelprojektet at ramme rigtigt i forhold til den

målgruppe, man henvender sig til, og tilnærme det man vil organisationens eller personens eget udviklingsperspektiv. Den ændring og udvikling, man vil igangsætte, skal enten være der "i kim" i forvejen, eller lægges i forlængelse af noget allerede eksisterende, for at organisationen eller personen vil modtage det. I modsat fald opleves det, man kommer med, som værende uvedkommende og fremmed (gruppe 1) eller som umuligt og urealistisk (gruppe 2).

Teoriboks

Ifølge Gestaltterapien opstår mening i et samspil mellem figur (det, der træder frem) og grund (det, der er i baggrunden). Det nye, man møder, spiller sammen med de tidligere erfaringer, man har gjort sig, og ny mening opstår. Man kunne også sige, at det nye der præsenteres for én, kun bliver meningsfuldt på baggrund af en forforståelse. I relation til at se meningen med et projekt, vil man først kunne se den, hvis det der tilbydes skaber resonans i noget, der eksisterer indenfor ens eget felt. Det vil sige, at man skal kunne se det som "en manglende brik" i ens system, eller i hvert fald have en oplevelse af, at der kunne være en sammenhæng mellem det, der tilbydes, og det der er i ens egen organisation. Det, der er nyt, skal som minimum "passe ind" i det allerede eksisterende. Ny meningsdannelse og

dermed udvikling, kan derfor generelt siges at (skulle) bygge videre på noget, der allerede er der i forvejen. Det klassiske eksempel er de første biler, der lignede en hestetvogn uden hest!

Indenfor pædagogisk udviklingspsykologi anvender man begrebet Nærmeste Udviklingszone, Nuzo, som blev defineret af den sovjetiske psykolog Vygotsky, som fandt, at et udviklingsspring ikke må være for stort og for langt væk fra det udviklingssted, personen befinder sig i forvejen – deraf navnet nærmeste udviklingszone. (Vygotsky, 1978) Man kan sige, at personen der enten skal lære noget nyt eller udvikle sig, skal have sig selv med i udviklingsforløbet. Han skal kunne se sig selv, både som den han var, og den han er ved at blive. Udvikling indebærer et element af identitetstab og kan opleves som svær og angstfremkaldende.

Motivationen skal derfor være relativt stor for at bære igennem den svære proces. Hvis et udviklingsprojekt som Fabelprojektet skal vinde indpas i en eksisterende driftsorganisation, skal det med andre ord ramme driftsorganisationens "Nuzo".

Et andet og støttende perspektiv for denne problematik er at antage, at enhver udefrakommende

intervention naturligt vil skabe modstand i en organisme eller i en organisation for den sags skyld, men at denne modstand i sig selv kan udnyttes som vækstfelt eller udviklingszone. Modstand i denne forståelsesramme ansues som del af et naturligt forsøg på at bevare grundlæggende værdier og dermed sin egen integritet. En selvreguleringsmekanisme, som ikke er en passiv modstand mod indtrængen, men en indre kraft til bevarelse af sin kerne. Psykoanalysens fader Sigmund Freud var også opmærksom på, hvordan modstandens beskyttelse af individet mod overvældende indtrængen kan tolkes som et sundhedstegn.

Ifølge den gestaltterapeutiske organisationsteoretiker Nevis, vil noget udefrakommende altid af den sunde organisation vurderes i forhold til forskelligheden fra organisationen selv. Den sunde selvregulerende organisation vil "placere" fremmedlegemet på en spændingskala, hvor polen i den ene ende er "det der ligner én selv fuldstændig", og i den anden ende "det der er fuldstændig fremmed for én selv".

I den førstnævnte ende vil det fremmede opsluges og blive en del af organisationen selv og reelt ikke udgøre en forandring i systemet - det nye har ikke været forskelligt nok - og i den anden ende vil det

fremmede afstødes, fordi det har været for fremmed. (Nevis, 2001)

Ved intervention skabes altså en spændingstilstand - en aktiv hiv-og-træk-dynamik mellem polerne, og dette udgør modstandens væsen. Pointen er, at denne modstand, hvis man ønsker udvikling, kan udnyttes af projektmedarbejderen, idet den udgør og indeholder selve ændringsenergien. Projektmedarbejderen må altså forsøge at ramme dette punkt så præcist som muligt, for at vækst kan finde sted. Det kan kun ske i et reelt samarbejde mellem projektmedarbejder og organisation (konsulent og organisation).

Metoden er at hjælpe organisationen til at reflektere over dilemmaerne i ændringen og på den måde få skærpet problemer, mangler og barrierer for udvikling i organisationen. Organisationens skal med andre ord først selv formulere virkeligheden, som den er, og derefter italesætte sit udviklingsdilemma i form af for eksempel "det der taler for og imod ændring" eller "benævnelse af konkrete praktiske barrierer". Herved kan det også bedst muligt sikres, at f.eks. et udviklingsprojekt rammer organisationens Nuzo og dermed skaber det bedste udviklingsprojekt for den pågældende organisation.

En del af ovenstående teorier er ba-

secret på, hvad der sker i en levende organisme, når fremmedlegemer (f.eks. mad og nye organer) rammer dets grænser, og organismisk selvregulering skal finde sted. Teorien bruges indenfor gestaltterapeutisk organisationskonsultation, men mest i forhold til den menneskelige organisme. En kommunal socialforvaltning er imidlertid ikke en person, og der er grænser for, hvor langt man kan psykologisere organisatoriske processer. Sammenligningen med psykologiske processer er dog frugtbar, idet den retter opmærksomheden mod dels projekters vilkår, når det vil skabe udvikling i en organisation og den ledelsesmæssige stillingtagen til udviklingsbehovet, samt overordnet vigtigheden af at udpege eller ramme et organisatorisk Nuzo.

Et projekt og en ledelse står overfor et dilemma: På den ene side kan lederen ikke leve med, at organisationens rutiner "støbes i beton" - sådan gør vi her, og det bliver vi ved med! På den anden side kan lederen ikke leve med, at organisationen bliver til et udviklingscirkus, hvor intet kører i faste rutiner. Schein taler som tidligere nævnt om, at en stor del af en organisations forståelsesrammer, handle-mønstre m.v. nødvendigvis må være "nedfrosne", for at hverdagen ikke kommer til flyde (Schein

1994). Det er i hans sprogbrug en ledelsesmæssig opgave at have blik for hvilke dele af organisationens liv, der skal forblive rutine og nedfrosset, og hvilke dele, der trænger til en optøning og omfortolkning. Der, hvor Fabel vinder genklang, er i de kommuner, hvor der er en optøning på vej af delområder, som kulturelt ligner Fabel.

Idekatalog

Når man tilbyder en vare, skal den ikke være alt for fremmed i forhold til det allerede eksisterende. Når man derfor vil udvikle samarbejdet omkring familier med alkoholmisbrug, er det vigtigt allerførst at undersøge, hvad folk gør på stedet, og derefter afgøre, om det man vil introducere er lige tilpas udfordrende. Det er det, man kunne kalde at undersøge parathed, motivation og udviklingspotentiale i organisationen.

Hvis man ikke har mulighed for ved "revolution" helt at ændre en organisation, så den passer til det tilbud, man kommer med, er det vigtigt at bygge indsatsen videre på det, der allerede er i forvejen (f.eks. eksisterende samarbejdsteam) - eller at få ledelseslaget varmet yderligere op til at støtte projektet, hvilket Fabelprojektet også forsøgte.

Det er i den "imødekommende" og den "positive" gruppe ændringsenergien ligger – den som gør at folk melder sig til deltagelse i projektet – i hvert fald på mødeplan! Men hvorfor bevares denne energi/varme ikke i alle tilfælde? For at få svar på det, er man nødt til at se på det konkrete samspil mellem aktørerne i projektet.

4.2 Samspilsdelen – Hvordan er samspillet mellem Fabelprojektet og aktørerne?

Hvad oplevede vi?

En anden projekterfaring, der kom til udtryk hos nogle af interessenterne, var, at de trods umiddelbar rigtig god vilje og entusiasme på møder, hvor for eksempel indsats og rollefordeling skulle aftales og koordineres, ikke kunne holde denne energi ved lige mellem møderne. Det så ud som om, energien helt forsvandt indtil næste møde, hvor den igen viste sig ved god vilje og entusiasme omkring Fabelprojektet eller delprojekter i Fabelprojektet. Oplevelsen var, at Fabelprojektet, når det var "ude af øje, var ude af sind"! De ting der blev aftalt ved møder, blev ofte ikke til noget eller blev glemt, og mange aftaler måtte laves flere gange.

En variant af samme problematik var, at nogle interessenter deltog i en del Fabelprojektmøder, hvor der blev talt om at etablere for eksempel nye samarbejdsformer omkring familier med alkoholmisbrug – men samtidig afviste de konkret aktiv handling i forhold til det, angiveligt på grund af ledelses- og organisationsproblemer, eller manglende ressourcer i det daglige arbejde. En anden

variant var at undlade at komme til møderne, fordi der dukkede andre og vigtigere ting op, eller fordi kolleger er blevet syge, så man valgte at blive på kontoret for at varetage den almindelige drift. En tredje var at komme til flere møder og så pludselig melde sig ud af hele projektet (af ovennævnte grunde).

Det var også en projekterfaring, at de fleste regner med, at projekter tilbyder ressourcer, enten i form af arbejdskraft eller økonomiske midler. Man forestiller sig at få tilført organisationen og dens medarbejdere noget konkret – at blive tanket op så at sige.

Fabelprojektets "gevinst" for deltagerne var ikke tænkt som en decideret tilførsel, hverken af penge eller praktisk-menneskelige ressourcer, men som en måde at få brugt den energi og de ressourcer, der eksisterede i forvejen, hensigtsmæssigt. For eksempel ved at få samarbejdet til at være mere logisk og fungere mere i form af at supplere hinanden og dermed ikke spilde sin energi, men bytte den med hinanden. Fabelprojektet var således ikke tænkt som en serviceydelse, men mere som en "investeringsforening" hvor man over tid får sin investering tilbage forhåbentlig med renters rente.

Det må derfor formodes, at de deltagere, der investerede mest i Fabelprojektet (det vil sige deltog i flest aktiviteter) har fået størst udbytte.

Dog lå der et incitament i Fabelprojektets kompetenceopbygning, der utvivlsomt har været en gulerod for nogle.

Kompetenceopbygningens fokus på blandt andet at øge deltagernes indsigt i egen og andres tilgang til arbejdet med børn i familier med alkoholmisbrug, med afsæt i lokalprojekterne, har været interessant, i hvert fald for nogle, hvilket tydeligt aflæses af evalueringerne. En anden del af målgruppen forventede nok en mere konkret arbejdsindsats fra Fabelprojektet i form af lettelse af arbejdsbyrder, men da det på intet tidspunkt har været aktuelt i projektet, førte det i visse tilfælde til opgivenesshed blandt enkelte og skuffelse over, at Fabelprojektet ikke gav en her-og-nu saltvandsindsprøjtning, men mere var lagt an på et langt sejt træk i fællesskab med projektmedarbejderne.

På denne måde stødte Fabelprojektet selv ind i det problem, det havde til hensigt at undersøge og ændre på! Fabelmedarbejderne skulle mobilisere energi til at motivere til det, projektet ville sine deltagere. Det vil sige at puste ilt ind i de flammer, der på et eller andet tidspunkt var tændt i aktørerne og agere opvarmingsmellemed mellem deltagerne. Det blev ofte gentaget for interessenter, at projektet ikke ville gøre dét, deltagerne fandt nødvendigt for et nyt samarbejde *for dem*, men alene støtte processen og den energi der var i forvejen og være tovholder imellem deltagerne.

Man skal således virkelig tro på sit projekt, ikke mindst når man har henvendt sig uopfordret til folk, og når projektet (oven i købet) skal definere sin egen aktivitet i et samspil med deltagerne i projektet, og når det ikke kommer med løs-

ninger og ressourcer som sådan. Det kræver en stor mængde energi fra projektmedarbejdernes side i hele projektprocessen, og derfor må det anbefales at være flere medarbejdere i et udviklingsprojekt, fordi man nemt, som parallelproces, kan risikere at blive opgivende og energiløs selv. Parallelprocesser er en vigtig faktor i alle mellem menneskelige relationer - vi reagerer på og bliver ofte smittet af - den kulturelle eller menneskelige sammenhæng vi agerer i, både i positiv og i negativ retning.

Teoriboks

Interessenternes energitab og projektmedarbejdernes motivationsarbejde kan anskues i lyset af parallelprocesdynamikken. Mange, der kommer i kontakt med alkoholmisbrugere, oplever ofte netop de samme frustrationer og synes, at de skal bruge uforholdsmæssig megen energi på at motivere og holde misbrugerne til behandlingen! Når man arbejder i et bestemt felt, bliver man ofte selv en del af det og dermed også smittet lidt af de måder, menneskelige relationer fungerer på i det pågældende felt. Man kan med andre ord ikke undgå at optage lidt af den kultur, man arbejder i og "leve dem ud" i andre relationer. Dette kan være et forhold, man kan tage højde for i projekter, ved at undersøge kulturen og relationsformer i det felt, man ønsker projektet skal finde sted i. Hermed

kan man være på forkant med energiens dynamik og tilrettelægge møder og aftalestruktur osv. efter det. Den svingende deltagelse i projektets aktiviteter kan også ses som konsekvens af den måde, som aktørerne i feltet arbejder på. Børnesager har ry for at rydde dagsordenen – nød bryder alle love – og specielt, når det drejer sig om børn i nød. Det bevirker, at der konstant er tale om en form for "udrykningstjeneste", der kræver handling her og nu, med den konsekvens at langsigtet, strategisk arbejde skubbes tilbage i rækken af opgaver. Det er endvidere en erfaring, at driftsopgaver generelt fortrænger udviklings- og planlægningsopgaver.

En anden måde at forstå svingende energi i projektdeltagelse på er, at aktørerne i et misbrugsarbejdsfelt er

nødt til at have et afslappet forhold til blandt andet tidsplaner, da de ofte har mange års erfaring med at de alligevel ikke holder på grund af presserende og akutte driftsopgaver jf. ovenstående. Problemet med en sådan her og nu kultur – som har sin gode begrundelse – er, at den nemt bliver til en "fra hånden til munden kultur", hvor man aldrig har tid og rum til at opsamle erfaringer og til at tage nogle principielle diskussioner om det hensigtsmæssige i de handlemønstre og rutiner der udvikler sig. Dette problem vil i varierende omfang være et problem for lederne. Ledernes opmærksomhed vil også være delt mellem drifts- og udviklingsopgaver, og hver leder vil have en profil, der hælder til en af siderne – drift overfor udvikling. Problemstillingen er søgt skitseret i nedenstående figur.



Figur 3: Forholdet mellem drift og udvikling.
Ledere og medarbejders relative position.

Lederen er nødt til at varetage hele afdelingens eller organisationens interesser og forsøge at vægte medarbejdernes energiforbrug i forhold til den samlede opgavemængde. Dette dilemma kan nemt opleves som "en spand koldt vand i hovedet" på ildsjælene, der kommer hjem fra kursus og gerne vil revolutionere verden her og nu. Det er derfor en ledelsesopgave at forholde sig til udviklingsprojektet og give det plads og rum efter behov, og dernæst støtte ildsjælen, når skuffelserne melder sig. Ved at holde fast og støtte op, når udviklingsforløbet ikke lige kører efter bogen.

bejderne oplevede, fordi han/hun/afdelingen er mere parat til udviklingen end de øvrige i organisationen.

Idékatalog

Når man tilbyder et projekt, kan det altså være en god idé at undersøge det felt interessenterne arbejder i, og de eventuelle parallelprocesser der eksisterer, så man kan tage højde for dem i sin præsentation af projektet og i projektprocessen. En udfordring, når man ønsker at udvikle og påvirke arbejdet med familier med alkoholmisbrug, er at hjælpe de ildsjæle, som umiddelbart tændes af projektets idé med at "holde varmen", hvad enten der er tale om enkeltpersoner eller forvaltningsdele.

Ildsjælen vil ofte være i samme situation, som Fabelmedarbejderne oplevede i tidligere nævnte "afvisende" gruppe, og vil derfor støde på samme modstand, som Fabelmedar-

Kapitel 5 - Konklusion

Ringgården ønskede som nævnt at undersøge:

Hvordan Ringgården, via de gennem årene indvundne erfaringer, kan være med til at facilitere udvikling i den kommunale og amtskommunale indsats til gavn for børn i familier med alkoholmisbrug.

Og hovedformålet med Fabelprojektet var derfor:

At definere indhold og metoder til at uddanne personer, der allerede har faglig berøring med børnefamilier med alkoholproblemer til et højere videns og samarbejdsniveau, for derigennem at forbedre en tidlig indsats i familierne.

Ser man på evalueringen fra deltagerne på uddannelsesdelen i projektet, tyder en del på, at Fabelprojektet vitterligt har bidraget til at øge vidensniveauet og paratheden blandt fagpersoner og dermed også den samlede indsats. Så set i forhold til det gennemførte uddannelsesforløb har Fabel nået sit mål med et defineret og gennemprøvet indhold og metode.

Derimod lykkedes det ikke i den udstrækning, vi oprindeligt havde forestillet os, at inddrage alle parter, der har berøring med familier med alkoholproblemer i Vestsjællands amt. Der var lokalområder, der af forskellige årsager ikke havde overskud til at indgå i projektet. Der var faggrupper, der ikke

rigtig blev repræsenteret i arbejdet, og der var stor variation i den interesse, som forskellige forvaltninger og ledelsesslag lagde i projektet. Målt i forhold til dét, løb Fabelprojektet ind i væsentligt flere forhindringer end forventet. Når vi ser tilbage på hele forløbet, bliver det tydeligt, at Fabelprojektet undervejs blev anderledes end oprindeligt planlagt. Det udviklede sig, tog drejninger og bød på udfordringer, som ikke var skrevet ind i drejebogen. Selv om projektet ikke var tænkt til at løbe i et fastlagt og rigidt spor, men jo skulle udvikle sig i løbet af processen, blev vi alligevel overraskede over, hvorledes det gik. Især at det, der i vores egen forståelse var et godt tilbud om ekstern hjælp, ikke altid blev opfattet således, men snarere som en belastning, som endnu en træl og overflødig arbejdsopgave.

Og også det forhold overraskede, at projektmedarbejderne selv blev suget ind i den problematik, man ville undersøge: faglige og strukturelle barrierer og ressourcemangel, der ikke kun vanskeliggør arbejdet med familier med alkoholproblemer, men også vanskeliggør undersøgelsen af arbejdet.

Gennem Fabelprojektet er det således erfaret, at der i forbindelse med arbejdet med børn i familier med alkoholmisbrug er nogle centrale modsætninger, der er vigtige at forholde sig til i tilrettelæggelsen af interventionsstrategien. Disse kan anskuelliggøres som følger:

CENTRALE MODSÆTNINGER (problemer/barrierer)	IDÉER (løsningsforslag)
Medarbejdere vil gerne arbejde mere med børn i familier med alkoholmisbrug, men de føler sig ikke rustet nok til opgaven.	Tilfør generel- og specialviden!
Medarbejdere vil gerne handle og samarbejde mere konkret i forhold til opgaven, men kender ikke samarbejdspartnerne særlig godt - og vejene til dem er ligeledes relativt ukendte	Skab mulighed for samarbejde! Lav manualer!
Medarbejderne vil gerne prioritere opgaven, men de kan ikke overskue den organisatoriske prioritering	Skaf nødvendig ledelses-opbakning!

Arbejdet med familier med alkoholmisbrug strander ofte ét af disse tre steder, men gennem Fabelprojektet er det også erfaret, at det ikke er nok at påvirke ét af punkterne alene. Man må hæve interaktionsniveauet punkterne imellem, før en indsats for børn i familier med alkoholmisbrug virkelig kan få gennemslagskraft. Den enkelte medarbejders motivation for at arbejde med børn og familier med alkoholmisbrug er således indlejret i et spændingsfelt mellem vedkommendes egen følelse af kompetence og det omkringliggende samarbejdsfelt samt ledelsesopbakningen til det i den pågældende organisation.

Det nytter altså ikke nok *kun*...

- at sende medarbejdere på kursus for at lære noget nyt
- eller at bede forskellige instanser om at samarbejde
- eller at lederen dikterer at arbejdet prioriteres

Alle niveauer skal i og for sig være i aktion på samme tid, for at den ønskede virkning skal finde sted. I et så kompliceret arbejdsfelt som børn i familier med alkoholmisbrug, hvor mange parter som regel er involveret, både i forhold til det enkelte familiemedlem, og i forhold til familien som helhed, vil det være endnu mere vigtigt, at samarbejdet fungerer og at det ikke overlades til en enkelt ildsjæls ressourcer alene.

Idékatalog (side 16)

Afklarings af og god beskrivelse af organisationens kerneopgaver, samt en prioritering af disse, vil langt hen ad vejen kunne imødekomme usikkerhed hos den enkelte medarbejder om dennes funktionsområde.

Samtidig kan det anbefales, at der i den enkelte organisation etableres faste arbejds gange og personafhængige samarbejdsrelationer. Dette vil både medvirke til at gøre det lettere at se, hvem man kan henvende sig til i disse sager, og gøre relationerne uafhængig af ildsjæle-engagement og almindelig jobskifte - og hermed gøre dem varige.

Idékatalog (side 16)

Faglig stringent koordination af indsatsen forvaltninger, sektorer og Misbrugscenter imellem er af afgørende betydning. Uden dette kan man ikke etablere varige, tværgående og etisk forsvarlige tilbud for familier med alkoholmisbrug.

Idékatalog (side 17)

Det er vigtigt at skabe mulighed for, at samarbejdspartnerne udvikler en fælles faglig platform dels som konkret igangsetter af en koordineret indsats omkring familier med alkohol-

misbrug, dels som springbræt for et kendskab til hinandens muligheder og begrænsninger, samt en eventuel beslutning om fælles fagligt ståsted.

Idékatalog (side 32-33)

I et amt med decentraliseret organisation vil den samlede mængde primæropgaver være stor, og det vil derfor kunne nedsætte genklangen i forhold til primæropgaven i det projekt, man kommer med, og den udviklingsopgave man ønsker at sætte i gang eller fremme. Der vil oveni dette være mange grænser at bevæge sig igennem, når ét bestemt tiltag ønskes iværksat, og det giver et kompliceret og uforudsigeligt forløb for et projekt. Det kan derfor anbefales at undersøge dels organisationsformen og dels, hvordan den politiske prioritering er, i det amt, man ønsker at igangsætte udvikling og ændring i.

Hvis man ønsker at gøre noget så markant, som Fabelprojektet har villet, er det vigtigt at få involveret det politiske niveau, således at det automatisk bliver en prioriteret opgave for amtets forskellige instanser. Herved kan man i højere grad sikre, at projektet kan komme ordentligt ind i amtet.

Idékatalog (side 39)

Når man tilbyder en vare, skal den ikke være alt for fremmed i forhold til det allerede eksisterende. Når man derfor vil udvikle samarbejdet omkring familier med alkoholmisbrug, er det vigtigt allerførst at undersøge, hvad folk gør på stedet, og derefter afgøre, om det man vil introducere er lige tilpas udfordrende. Det er det, man kunne kalde at undersøge parathed, motivation og udviklingspotentiale i organisationen.

Hvis man ikke har mulighed for ved "revolution" helt at ændre en organisation, så den passer til det tilbud, man kommer med, er det vigtigt at bygge indsatsen videre på det, der allerede er i forvejen (f.eks. eksisterende samarbejdsteam) - eller at få ledelseslaget varmet yderligere op til at støtte projektet, hvilket Fabelprojektet også forsøgte.

Idékatalog (side 43)

Når man tilbyder et projekt, kan det altså være en god idé at undersøge det felt interessenterne arbejder i, og de eventuelle parallelprocesser der eksisterer, så man kan tage højde for dem i sin præsentation af projektet og i projektprocessen. En udfordring, når man ønsker at ud-

vikle og påvirke arbejdet med familier med alkoholmisbrug, er at hjælpe de ildsjæle, som umiddelbart tændes af projektets idé med at "holde varmen", hvad enten der er tale om enkeltpersoner eller forvaltningsdele.

Ildsjælen vil ofte være i samme situation, som Fabelmedarbejderne oplevede i tidligere nævnte "afvisende" gruppe, og vil derfor støde på samme modstand, som Fabelmedarbejderne oplevede, fordi han/hun/afdelingen er mere parat til udviklingen end de øvrige i organisationen.

Litteraturliste

Bredtoft, E. & Christensen, E. (1994):

"Børnene med - rapport om kurser for børnefamilier". Ringgården, Middelfart.

Bygholm, H. (1994): "Børn i familier med alkoholmisbrug". Psykologisk skriftserie, Århus universitet.

Christensen, E. (1994): "Når far eller mor drikker". Socialforskningsinstituttet, rapport 94:2, København.

Harbo, B. & Christensen, E. (1998): "Børn skal ses og høres - om børneperspektiv og forældremotivation i alkoholmisbrugsfamilier". Ringgården, Middelfart.

Launsø, L. & Rieper, O. (2000): "Forskning om og med mennesker. Forsknings typer og forskningsmetoder i samfunds forskningen". Nyt Nordisk Forlag.

Nevis, E. C. (2001) "Organizational Consulting - A Gestalt Approach" Gestalt Press.

Schein, E. H. (1994): "Organisationskultur og Ledelse", Valmuen.

Vygotsky, L. S (1998): "Mind in Society, The Development of higher psychological processes". Cambridge, MA: Harvard University Press.

Østerberg, D. (2002): "Emile Durkheim og hans teorier om samfundet". KBH. Hans Reitzel.



RINGGÅRDEN

Afdeling for forskning & formidling

Strandvejen 1 · 5500 Middelfart · Tel. 64 41 25 05 · Fax 64 41 59 81

e-mail: forskning@ringgaarden.dk

www.ringgaarden.dk