

Relationers betydning for at erhvervsskoleelever får den rette og rigtige hjælp

- Styrken ved relationel koordinering

Korte skoleophold og omskiftelige elevfællesskaber på erhvervsuddannelserne kan gøre det svært for erhvervsskolerne at skabe tidlig opsporing og derved hjælpe unge erhvervsskoleelever i mistrivsel. Derudover er opgaven om erhvervsskoleelevers trivsel udfordrende og kompleks, da samarbejdet omkring de unge ofte foregår på tværs af mange forskellige faggrupper, forvaltninger og lovkomplekser. Og det indebærer ikke nødvendigvis fælles forståelser af selve udfordringerne, ansvaret eller løsningerne.

Som afslutning på Psykiatrifondens 4-årige erhvervsskoleprojekt Trivsel Smiley bød Psykiatrifonden, med støtte fra VELUX FONDEN, i efteråret 2019 indenfor til tre konferencer. Deltagerne var ansatte fra en række erhvervsskoler og kommuner fra hele landet – fælles for dem alle var, at de havde en interesse eller en rolle i forhold til tidlig opsporing og håndtering af unge erhvervsskoleelever i mistrivsel. Arrangementerne rummede omkring 100 deltagere i alt fordelt på faggrupper som undervisere, skoleledere, studievejledere, socialrådgivere, SPS-vejledere, sundhedsmedarbejdere, kommunale ungeindsatspraktikinstruktører, jobcenterkonsulenter mm.

Artiklen her har sit afsæt i de tre konferencer samt en analyse af resultaterne derfra. Artiklen har fokus på, hvor samarbejdsrelationer mellem erhvervsskoler og kommuner med fordel kan forbedres og styrkes med henblik på at øge muligheden for, at erhvervsskoleelever får den rettidige og rigtige hjælp. Derudover vil artiklen pege på, hvorfor vi mener, at 'relationel koordinering' er en af de bedste løsninger til at afhjælpe dette problem. Både i forhold til at gøre vejen til hjælpen lettere og mere effektiv, men også at hjælpe de medarbejdere, der i deres dagligdag skal støtte og hjælpe unge erhvervsskoleelever, der mistrives – samtidig med, at de skal have fokus på elevernes læring.

Erhvervsskoleprojekt Trivsel Smiley

Psykiatrifonden har årelang erfaring med at udvikle trivselsforløb og undervise i grundskolen og på ungdomsuddannelser. Siden 2016 har Psykiatrifondens undervisere samarbejdet med erhvervsskoler i hele Danmark med projektet Trivsel Smiley. Trivsel Smiley bygger på erfaringer og dokumenteret viden og er udviklet sammen med erhvervsskoler og kommuner – med fokus på, hvordan trivselsarbejdet bliver mere synligt, systematisk og går hånd i hånd med fagligheden. Formålet med Trivsel Smiley er både at støtte sårbare elever og at styrke trivslen for alle elever på landets erhvervsskoler, så færre unge frafalder deres uddannelse på grund af mistrivsel. Programmet er todelt – den ene del fokuserer på at hjælpe elever, der mistrives, mens den anden del arbejder med at påvirke alle elevers trivsel i en positiv retning. Alle niveauer på skolen inddrages – både elever, undervisere, vejledere, mentorer, ledere m.fl. Derudover er der fokus på skolens samarbejde med nøglepersoner i kommunerne.



Hvad er relationel koordinering?

Relationel koordinering er en forskningsbaseret tilgang til, hvordan koordinering og dialog mellem forskellige fag- og funktionsgrupper, som bidrager til løsning af en fælles opgave, kan styrkes. Tilgangen udspringer af undersøgelser i så forskellige brancher som luftfartsindustrien og sygehussektoren og har vist sig praktisk anvendelig i mange forskellige sammenhænge, hvor samarbejde på tværs af faglige eller organisatoriske forskelle er afgørende for en succesfuld opgaveløsning.

Relationel koordinering kan defineres som ”koordinering af arbejdsrelationer gennem fælles mål, delt viden og gensidig respekt”. Relationerne bidrager til og understøttes samtidig af, at kommunikationen er tilpas hyppig, sker på de rigtige tidspunkter og er forståelig, præcis og problemløsende. Begrebets ophavskvinde, den amerikanske professor Jody Hoffer Gittel, har via sin forskning vist, at bedre relationel koordinering hænger sammen med bedre trivsel, større effektivitet og bedre kvalitet i ydelserne.

I en travl hverdag kan kommunikation og samarbejde mellem fag- og funktionsgrupper komme ind i såvel en positiv som en negativ spiral eller være ikke eksisterende, og det kan selvsagt have henholdsvis negativ eller positiv indvirkning på selve relationerne og den fælles opgaveløsning. Fælles mål, delt viden og gensidig respekt skaber mere hyppig, mere præcis og mere rettidig kommunikation, som igen bidrager til at styrke fælles mål, delt viden og gensidig respekt. Altså en positiv spiral, som kan være med til at øge sandsynligheden for, at den unge i mistrivsel får den rette hjælp. Omvendt kan funktionsrettede mål, specialiseret viden og mangel på respekt bidrage til sporadisk, upræcis og dårlig timet kommunikation, som igen udbygger den manglende respekt. Det er derfor vigtigt at bidrage til en positiv spiral i relationerne, så de optimale rammer er til stede til at kunne løfte de fælles mål. Og her er relationel koordinering en ligetil metode til netop at kortlægge og styrke relationer og samarbejder.

Relationel koordinering blev derfor omdrejningspunktet for de tre afslutningskonferencer i Trivsel Smiley for også at undersøge koordineringen mellem forskellige faggrupper i forhold til tidlig opsporing og håndtering af unge i mistrivsel. Konferencerne kom derfor ikke blot til at markere afslutningen af projektet, men blev en aktiv del af indsatsen for unge, der frafalder på baggrund af mistrivsel på landets erhvervsskoler. På den måde blev vi både klogere på de givne samarbejdsformer, de nuværende problematikker samt relationel koordinering som metode til at afhjælpe udfordringerne – og samtidig blev der skabt et rum for, at deltagerne på

konferencerne fremadrettet bedre kan løfte opgaven. For der er ingen tvivl om, at viljen er der, men det er en stor og kompleks opgave, der skal løftes.

Relationel koordinering på konferencerne – metode og efterbearbejdning

Konferencerne havde til formål dels at præsentere erfaringer og resultater fra projektet Trivsel Smiley samt www.trivselsmiley.dk. Derudover var formålet at igangsætte relationel koordinering mellem kommuner og erhvervsskoler. Til sidstnævnte del havde vi allieret os med TeamArbejdsliv, som har ekspertise inden for relationel koordinering og dialogbaserede metoder til at kortlægge samarbejder mellem forskellige grupper eller enheder på en arbejdsplads eller i en organisation.

Konference-dagene var baseret på gruppearbejde i fag- og funktionsgrupper, dialog på tværs af grupperne og en opsamling med fælles refleksion over de forskellige samtaler og aha-oplevelser. De konkrete værktøjer, der er blevet brugt på konferencerne, er ’relationskort’, som hjælper med at kortlægge de vigtigste samarbejdsrelationer og kvaliteten af dem (er den tilstrækkelig hyppig, rettidig, forståelig og problemløsende?), samt såkaldte ’balkort’, hvor grupperne inviterer hinanden til dialog, hvor de ønsker at arbejde med eller styrke samarbejdet. Balkort-metoden er udviklet af TeamArbejdsliv. Deltagerne blev altså på konferencerne bedt om, med udgangspunkt i deres egen funktion, at kortlægge deres vigtigste samarbejdsrelationer i forhold til den fælles opgave: Tidlig opsporing og håndtering af erhvervsskoleelever i mistrivsel. Og herefter ikke mindst at kigge på, hvor samarbejderne kunne styrkes – og hvordan. Og til sidst invitere hinanden til dialog.

Efterfølgende udarbejdede TeamArbejdsliv, for Psykiatrifonden, en ’rådata-analyse’ af de input, der kom frem blandt deltagerne i arbejdet med ’relationskort’ og ’balkort-metoden’ på de tre konferencer. Analysen blev herefter efterredigeret af medarbejdere fra Psykiatrifonden med det formål at anonymisere deltagerens input og resultaterne fra konferencerne i en sådan grad, at det ikke kan tilknyttes en enkelt person eller erhvervsskole. Her skal det fremhæves, at konferencernes resultater afspejler et særdeles situativt og kontekstspecifikt billede. Det betyder helt konkret, at resultaterne kunne have været anderledes, hvis deltagergruppen var sammensat på en anden måde. Derfor er det vigtigt at understrege, at de resultater, vi gennemgår her, kun kan bruges som et perspektiv til fremadrettet udforskning og arbejde – og således ikke som almengyldige eller generaliserbare resultater.



Resultater og erfaringer fra konferencerne og Trivsel Smiley

I det følgende præsenteres centrale opmærksomhedspunkter fra konferencerne, samt hvor deltagerne peger på, at samarbejdet mellem erhvervsskoler og kommuner med fordel kan forbedres og styrkes. Flere af fokuspunkterne kan måske virke åbenlyse og banale, hvilket blot understreger vigtigheden af at få dem drøftet, så opgaveløsningen kan forbedres i en travl hverdag. For det er ofte de åbenlyse og banale løsninger, vi ikke ser i en hverdag præget af mange indsatser, opgaver og projekter. Så det kan virke simpelt – og det er det på sin vis også – men det er helt essentielt for at kunne arbejde sammen, at man har et overblik over relationer og funktioner. Og det er langt fra alle steder, man har det. Og de udfordringer, vi præsenterer i de følgende afsnit, understreger i den grad behovet for, at erhvervsskoler og kommuner har velfungerende kommunikation – understøttet af positive relationer og samarbejder.

Flest pile mod underviserne og skolelederne

Særligt to funktionsgrupper var ekstra meget i fokus på konferencerne – nemlig underviserne og skolelederne, som af alle andre deltagere blev set som centrale samarbejdspartnere i forhold til at hjælpe erhvervsskoleelever i mistrivsel. Det peger på, at underviserne og skolelederne har en afgørende rolle, og at det måske derfor er særlig vigtigt, at de udstyres med viden og ressourcer for at kunne løfte opgaven. Samtidig pegede de to grupper ikke selv i lige så høj grad på andre centrale samarbejdspartnere, hvilket kan tyde på, at flere oplever et behov for at samarbejde med dem end omvendt. Men hvad skyldes det? At der bare ikke er det samme behov hos underviserne og skolelederne, at der ikke er ressourcer i hverdagen til samarbejder, at der simpelthen ikke er kendskab til alle potentielle samarbejdspartnere – eller noget helt andet?

Oversete ressourcer – og eksisterende hjælp ikke kendt

En erhvervsskoleelev i mistrivsel skal have hjælp. Men det kan være en kompleks opgave, der kræver samarbejder på tværs. Og hvad hvis nogle af de løsninger, der kan være med til at løfte opgaven, slet ikke er synlige eller kendte? I kommunen findes en række sundhedsmedarbejdere, fx misbrugs-konsulenter og psykologer, og på konferencerne pegede sundhedsmedarbejderne på en lang række samarbejdsrelationer, men meget få pegede tilbage på dem. Og netop det kan tyde på, at andre faggrupper ikke ved, hvad misbrugs-konsulenter og psykologer kan bidrage med i samarbejdet om elever i mistrivsel. Så faktisk findes her en række ressourcer – men som erhvervsskolerne umiddelbart ikke kender til. Og det kan have en negativ betydning for, om eleverne får hjælp. Derfor er det vigtigt, at erhvervsskolerne kender de støttemuligheder, der er i systemet, så de unge har de bedste chancer for at få et godt uddannelsesforløb og gennemføre deres uddannelse.

Udover sundhedsmedarbejderne gør det samme sig gældende for praktik-instruktører og den kommunale ungeindsats (KUI), som alle angav flere vigtige samarbejdsrelationer, men hvor det ikke var det samme billede den anden vej. Så også her kan der være tale om manglende viden om eksisterende ressourcer og hjælp, som faktisk kan være brugbar for erhvervsskolerne – og modsat har negative konsekvenser ikke at kende til.

Eksterne samarbejdsflader mangler

Samarbejdet mellem erhvervsskoler og kommuner er helt centralt, når det kommer til erhvervsskoleelever i mistrivsel. Men ofte kan det være nemmere eller mere tilgængeligt med samarbejder, der fysisk er tættere på – fx internt – mens det omvendte kan gøre sig gældende for eksterne samarbejder. Og sådan ser billedet også ud for erhvervsskolerne og

kommunerne på de tre konferencer. Her vurderer både kommuner og erhvervsskoler nemlig, at deres interne samarbejder er overvejende velfungerende, mens det modsatte gør sig gældende for de eksterne samarbejder. På tværs af erhvervsskoler og kommuner er samarbejderne udfordret og faktisk nogle steder ikke eksisterende. Og det er et stort problem, da det netop er samarbejderne mellem erhvervsskolerne og kommunerne, der skal hjælpe unge i mistrivsel med at lægge en plan for, hvordan de kommer gennem studiet på den bedste måde, eller med at undersøge deres muligheder for at få hjælp og støtte. Derfor er der et tydeligt behov for at styrke samarbejdet mellem relevante funktioner på erhvervsskolerne og i kommunerne.

Forvirring – hvem skal man kontakte?

Hvis man oplever en elev i mistrivsel, hvem skal man så kontakte? Netop det er en gensidig udfordring for både erhvervsskoler og kommuner, og flere af deltagerne følte, at det nogle gange kunne være lidt af en jungle. På erhvervsskolerne hører eleverne ofte til flere forskellige kommuner, og her kan samarbejderne være organiseret vidt forskelligt, så det kan være svært for erhvervsskolerne at navigere i. Og så er kontakten på tværs ofte personbåret og ikke systematiseret. Så tvivlen om, hvem man skal kontakte, kan på den måde resultere i, at medarbejdere aldrig får handlet på elever, der mistrives, og at de unge derfor måske forbliver i en dårlig og vanskelig situation, der på længere sigt kan vanskeliggøre deres indgang til voksenlivet. Så det er centralt at få arbejdet systematiseret. Her kan det også nævnes, at det på konferencerne blev tydeligt, hvor mange fag- og funktionsgrupper, erhvervsskolerne og kommunerne skal navigere blandt, og hvor komplekst arbejdet kan være. Bare på de tre konferencer var 13 forskellige faggrupper til stede – og derudover pegede disse på 11 øvrige faggrupper, som ikke var til stede, men stadig var essentielle samarbejdspartnere. Så med så mange aktører kræver det overblik og systematisering.

Undervisere mangler dialog med og støtte fra andre funktioner og faggrupper

Tilbage til underviserne. For på alle tre konferencer blev denne gruppe set som en slags “frontrunners” i forhold til elever i mistrivsel, da de har meget direkte kontakt med eleverne. Derfor har underviserne en central rolle i forhold til at spotte og håndtere mistrivsel. Men samtidig har de meget lidt tid og få ressourcer til rådighed – især på grundforløbet, hvor holdene er store og en betydelig del af eleverne falder fra. Hvis underviserne oplever at skulle håndtere

elever i mistrivsel som en del af undervisningen, men uden at have den nødvendige dialog med og støtte fra andre funktioner og faggrupper, medfører det høje følelsesmæssige krav i deres arbejde. Og i yderste konsekvens kan det resultere i udbrændte og stressede undervisere samt elever, der ikke får hjælp og støtte til at kunne gennemføre uddannelsen – og derfor ender med (måske endnu en) negativ skoleerfaring.

De manglende ressourcer kan også være en af årsagerne til, at viden om den enkelte elev ofte bliver tabt fra lærer til socialrådgiver. Her bliver studievejlederen nævnt som en mulig støtte, men grundlæggende er det altså også her helt centralt, at der er kommunale tilbud og støtte – og ikke mindst kendskab til disse – og at der er fokus på samarbejder erhvervsskoler og kommuner imellem. Her pegede underviserne på konferencerne også selv på, at især kommunikationen med kommunale aktører om eleverne er utilstrækkelig, og at den med fordel kan blive bedre.

Vores erfaring fra Trivsel Smiley er, at det er vigtigt at få synliggjort både interne og eksterne handlemuligheder, og hvis der ikke er et samarbejde mellem erhvervsskolerne og kommunerne, skal man have det etableret. Det kan gøres ved, at erhvervsskolerne nedsætter en projektgruppe, der i samarbejde med kommunale aktører udvikler en beredskabsplan for skolen i forhold til, hvem der gør hvad og hvordan, hvis en elev mistrives. En vigtig pointe i forhold til at få udviklet en beredskabsplan er, at skolerne ikke er et behandlingssted. De skal derfor kunne hjælpe eleverne videre til andre tilbud, hvis der er behov for det – både for at hjælpe eleven, men også for at passe på de ansatte. Planen skal sikre, at undervisere og elever ved, hvad de skal gøre og hvem, der gør hvad, hvis en elev mistrives. Og at kommunen bliver inddraget, når det er nødvendigt. Det handler altså om at skabe en koordineret indsats blandt de ansatte, så det ikke bliver den enkeltes ansvar, men et fælles.



Noget af det mest tankevækkende har været, hvor stor en forskel det allerede gjorde bare med den dialog, der opstod på selve konferencerne. Der blev skabt et rum for videns- og erfaringsudveksling, og deltagerne blev fx klogere på de store forskelle i, hvordan arbejdet med erhvervsskoleelevers mistrivsel er organiseret på forskellige erhvervsskoler og i forskellige kommuner. Derudover blev der også lavet konkrete aftaler og startet samarbejder deltager imellem. Og selve det at mødes og starte en dialog skabte for flere også i sig selv bedre relationer. Så det at give tid og rum til dialog er helt essentielt for at kunne løse den fælles opgave, og det er vigtigt at prioritere relationel koordinering på tværs af mange forskellige faggrupper, forvaltninger og lovkomplekser. For netop det er forudsætningen for at udvikle og systematisere arbejdet omkring de unge, og for at medarbejdere kan give de unge den rette og rigtige hjælp og støtte.

Så hvad er næste skridt?

Konferencernes hovedkonklusion er, at samarbejdet mellem kommuner og erhvervsskoler med fordel kan styrkes. Konferencerne har desuden givet konkret inspiration til deltagerne, og fra alle deltagerne blev det italesat, at underviserne har meget lidt tid til at spotte mistrivsel i hverdagen. Desuden er der en gensidig udfordring for både erhvervsskoler og kommuner i forhold til, hvem der kan hjælpe, og hvem man skal kontakte, hvis man oplever elever, der mistrives. Og her kan relationel koordinering være et godt redskab til at skabe rum for videns- og erfaringsudveksling.

Vi har set et stort potentiale i relationel koordinering

som tilgang, og det har ligget til grund for at teste det på de tre konferencer. Og resultaterne taler deres tydelige sprog – det er vigtigt med etablering af et lokalt, systemisk og tværprofessionelt samarbejde, og det kan ske gennem relationel koordinering.

At etablere relationel koordinering på tværs af fag- og funktionsgrupper – internt såvel som eksternt – kræver en aktiv indsats i forhold til fx ledelsesopbakning, planlægning og facilitering. Men i forhold til andre indsatser og projekter på området, kræver det alligevel forholdsvis få ressourcer, mens det efter vores erfaring kan have en stor effekt. Og når den tværgående koordinering er skabt, bliver det også nemmere at have løbende dialog i hverdagen trods fysisk og geografisk afstand.

For erhvervsskoler er der mange steder at kunne sætte ind i forhold til elever trivsel, men ofte er budgetterne ikke himmelragende, så her er relationel koordinering værd at dykke ned i, da det netop har en stor effekt uden massiv økonomisk investering. Vi skal ganske enkelt skabe et rum for og give tid til dialog på tværs. Det er derfor vores klare anbefaling, at relationel koordinering er værd at satse på og bruge for at få styrket samarbejdet mellem kommuner og erhvervsskoler. Det fortjener de unge, men også de medarbejdere, der har daglig kontakt med de unge.

Se faktaboks nedenfor for mere inspiration om trivselsarbejde på erhvervsskoler.

I slutningen af 2018 blev det besluttet, at Trivsel Smiley skulle udbydes digitalt, så alle skoler i Danmark kunne få glæde af det. I december 2019 blev den endelige digitale version af Trivsel Smiley lanceret på sitet her: www.trivselsmile.dk. Her findes Trivsel Smiley som et gratis, videobaseret program, der guider erhvervsskoler gennem en række aktiviteter og workshops. På den måde kan erhvervsskoler selv igangsætte og gennemføre Trivsel Smiley.

Endvidere understøtter Trivsel Smiley erhvervsskolernes arbejde med erhvervsskolereformens kvalitetsmål 2 om, at *'flere skal fuldføre en erhvervsuddannelse'* og mål 4 om, at *'tilliden til og trivslen på erhvervsskolerne skal styrkes'*.