



Dansk Socialrådgiverforening

FAGLIG REFLEKSIV PRAKSIS – AT TÆNKE SAMMEN ORGANISATORISK

FAGGRUPPE FOR FAGLIGE KOORDINATORER, 31.05.2022

Leif Tøfting Kongsgaard, ph.d. stipendiat ved Aalborg Universitet og faglig direktør i Væksthuset.

lk@vaeksthus.dk



VÆKSTHUSETS
FORSKNINGSCENTER

PROGRAM



- **HVORFOR REFLEKTERE?**
- **4 TYPER AF REFLEKSION**
- **KULTUR OG TEKNIK**
- **TEMPOETS BETYDNING**
- **TAL OG BEGRUNDELSER**
- **DILEMMAHÅNDTERING**

Organisationen – black box?



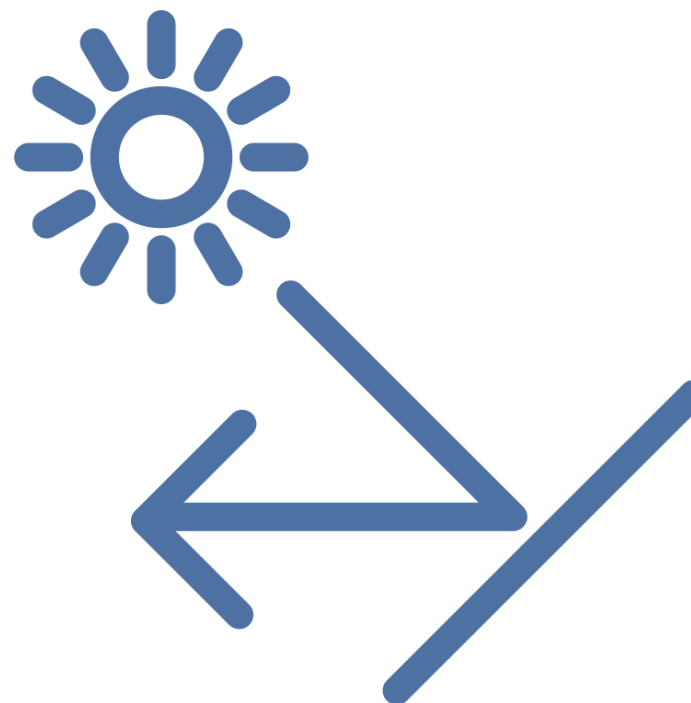
EN GOD SPARRING

- Fortæl din sidemand om en god faglig sparring, du har fået, som hjalp dig til at **se nyt** i en sag.
- Maks 2 minutter.
- Beslut dig for ét ord, der kendetegnede den sparring.
- Byt roller



Reflectere = At bøje tilbage

*Faglig refleksiv praksis =
At tænke kritisk sammen om
sit arbejde.*



HVORFOR ER DET VIGTIGT?

1. Dilemmaer og vilde problemer i frontlinjearbejde
2. Krav om både at følge evidens og manualer og at være responsiv.
3. Krav om helhedsorientering, samarbejde, inddragelse – *New Public Governance* m.m.
4. Mening og trivsel



Manualer
Processer
Evidens



Faglig refleksiv praksis
Fagfælle kritik og ansvarlighed
Organisatorisk dilemmakapacitet



Frihed
Skøn
Dømmekraft



4 TYPER AF REFLEKSION

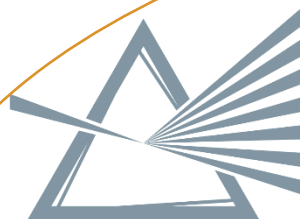
Åbnende

Lukkende



Instrumentelle refleksjoner:

- Løsningsforslag
- Accept af problemformulering
- 'Gør sådan'



Multiperspektiviske refleksjoner:

- Perspektiver – teori, aktører, vinkler
- Undersøger fra forskellige vinkler
- 'Set herfra kunne det også handle om...'



Destabiliserende kritiske refleksjoner:

- Udfordrer grundantagelser og problemformuleringer
- Kritik af magt og interesser
- 'Handler det om noget helt andet? Overser vi her, at...'



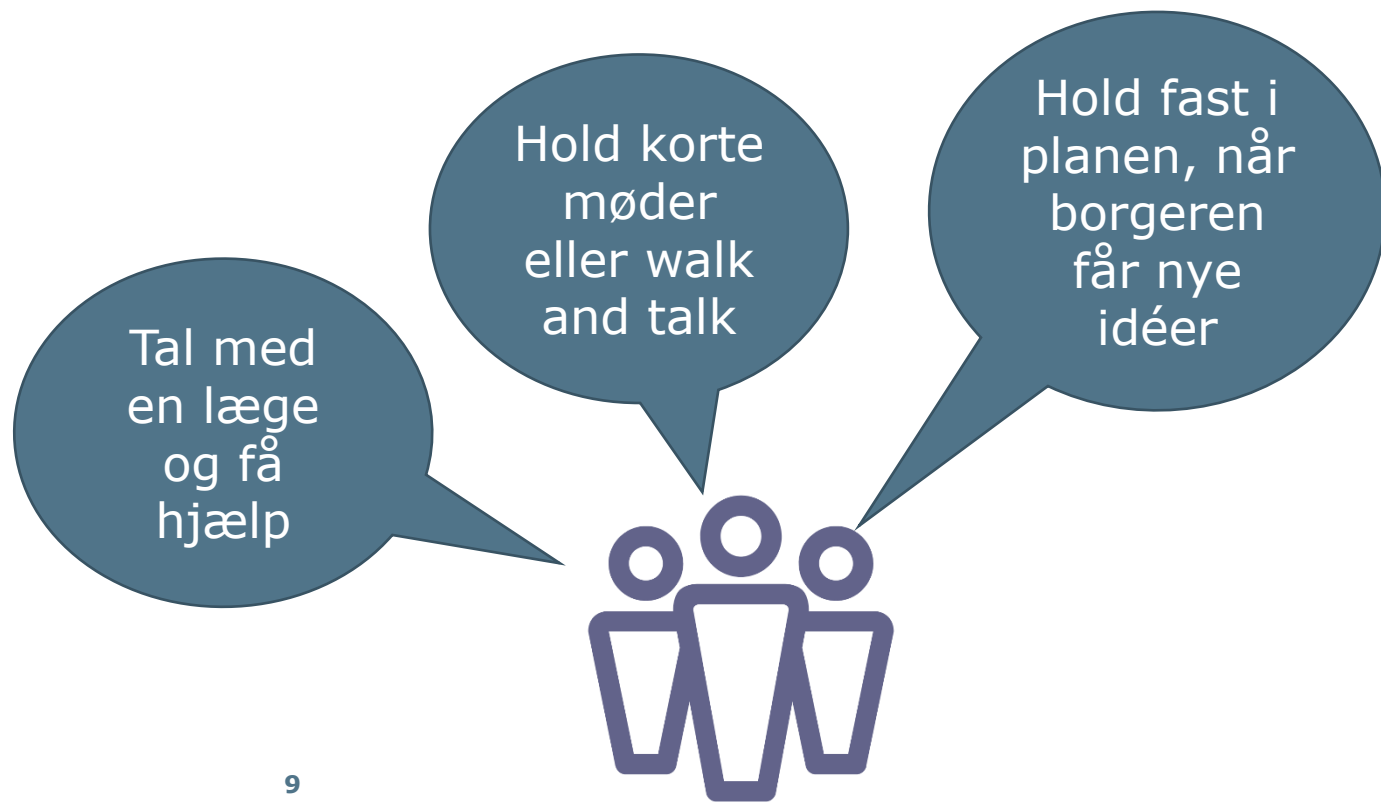
Selvrefleksivitet

- Udfordrer egne forståelser
- Man er selv en del af problemformulering og løsning
- 'Hvordan er du selv en del af...?'

4 TYPER AF REFLEKSION – EKSEMPEL



Instrumentel



4 TYPER AF REFLEKSION – EKSEMPEL



Multiperspektivisk



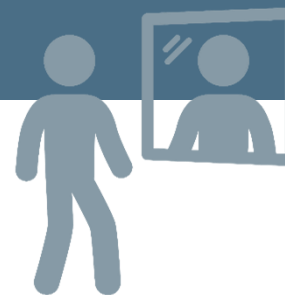
4 TYPER AF REFLEKSION – EKSEMPEL



Kritisk destabiliserende



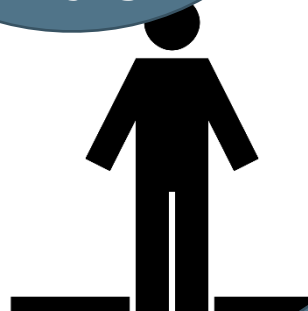
4 TYPER AF REFLEKSION - EKSEMPEL



Selvrefleksivitet



Borgeren skifter planer hele tiden og har ADHD. Hvad gør jeg?



Gad vide, om han ville reagere anderledes overfor en anden jobkonsulent?

Er det et problem, du kender fra andre forløb?

Hvad betyder det for samarbejdet, at du bliver irriteret og frustreret?



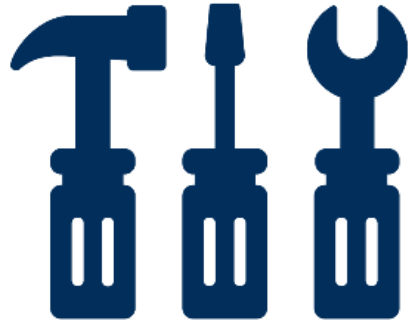
EN REFLEKSIV ORGANISATION – HVORDAN?



VÆKSTHUSETS
FORSKNINGSCENTER

EN REFLEKSIV ORGANISATION– HVAD KRÆVER DET?

Teknik og træning



Kultur og tillid

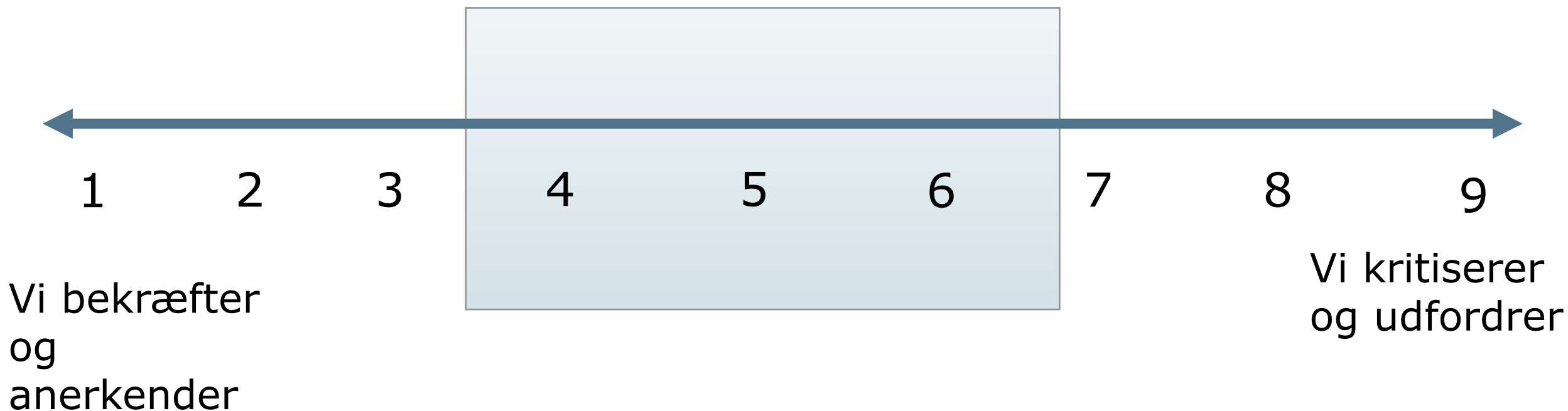


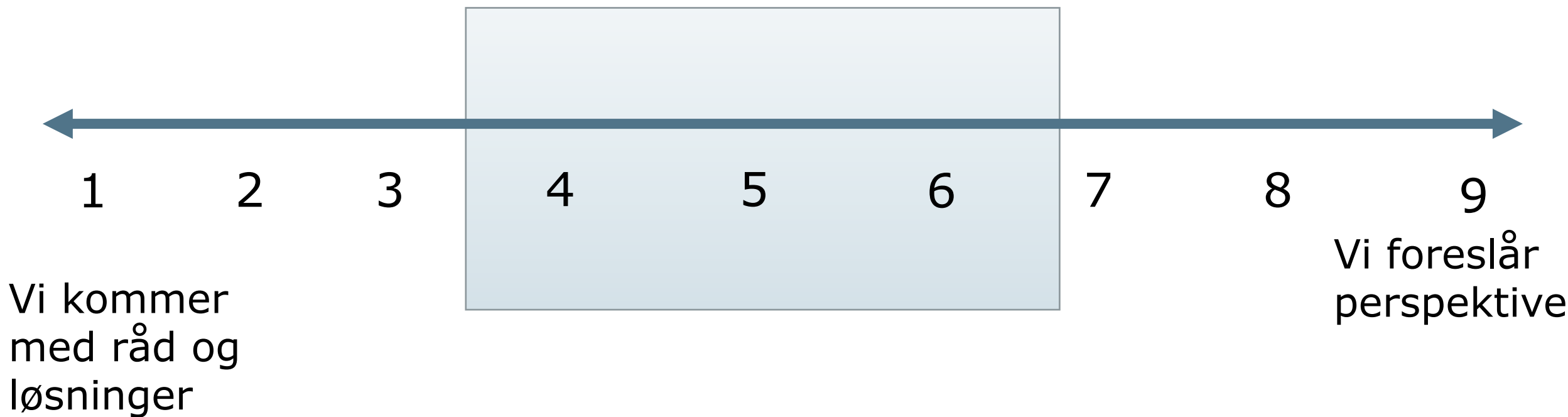


- **Konsensusøgende** – vi stræber efter enighed, glatter ud ved konflikter, giver hinanden ret, anerkender, bekræfter identitet
- **Svar og løsninger** – vi er optaget af at løse problemer og give svar fremfor at undersøge
- **Objektivitet** – troen på, at der findes én sandhed om sagen, som vi skal finde frem
- **Kun én type viden dur** – fx teori, tavs viden, erfaring, forskning
- **Optaget af meninger** – at vi fortæller vores holdning og meninger fremfor at undersøge noget
- **Fokus kun på borgeren** – vi glemmer at se på os selv, systemet, omgivelserne, konteksten
- **Fokus på procesoverholdelse og systemer** – refleksionerne handler kun om systemkrav og systemlogikker
- **Tempo** – refleksioner kræver tid til at dvæle

- **Tillid** til, at mine refleksioner og sårbarhed bliver behandlet ordentligt af andre
- **Praksisfælleskab** – at vi kender hinanden godt og føler, at vi er sammen om opgaven, at vi skaber mening sammen
- **Åbenhed** – at der ikke er hemmeligheder, konkurrence, skjulte dagsordner, som ikke siges højt
- **Opmærksomhed fra ledelse** – at ledelsen i både ord og handling understøtter 'gode refleksioner'
- **Invitationer** – at invitere til refleksion er nogle gange vigtigere end at kunne give refleksioner

KONSENSUS - UDFORDRING





OBJEKTIVITET



TRÆNING

En kollega stiller sig i din dørkarm og siger: "Jeg samarbejder med en borger, som gerne vil arbejde som chauffør, og han har et alkoholmisbrug. Det tænker jeg godt, at man kan – men jeg bliver lidt i tvivl, om jeg tør".

"Det vil jeg gerne udfordre..."

"Der er jeg faktisk uenig, fordi..."

"Det ville jeg tænke anderledes ved at..."

"Det vil gerne advare imod, fordi..."

"Jeg tror, at du overser..."

"Ud fra min faglige baggrund vil jeg mene at..."

"På den anden side får man fra et sundhedsperspektiv øje på..."

"På den anden side får man fra et borgerperspektiv øje på..."

"På den anden side får man fra et sagsbehandlerperspektiv øje på..."

"Hvis jeg var arbejdsgiver, ville jeg..."

"Ud fra mine erfaringer, ville jeg gøre det anderledes, fordi..."

"Det lyder urimeligt. Det ville jeg ikke gøre ud fra et etisk synspunkt, fordi..."

"Fra et forskningsperspektiv vil jeg mene at..."

"Det er jeg nu ikke helt sikker på, at jeg er enig i ud fra (vælg selv perspektiv), fordi..."

TEKNIKKER TIL FAGLIG REFLEKSIV PRAKSIS - EKSEMPLER

- Sparringsmodeller
- Strukturer for feedback og sparring
- Reflekterende Team
- Spørgeteknikker
- Regler for feedback (Fx ingen løsninger)
- At bede om feedback – hvordan?
- Audit
- Bevidning
- Supervision
- Co-vision
- Multiteoretisk perspektivskift
- Rollespil
- Andet?



Hvilke
teknikker og
modeller har I
allerede?

REFLEKSIONSOASER

- Der er højt tempo
- Refleksivitet kræver, at man dvæler
- Tempoet forhindrer, at man dvæler af sig selv
- Derfor skal der organisatorisk skabes rum, hvor man kan dvæle og 'fremkalde' dilemmaer



2 EKS. PÅ TEMPO:

1. Dag 12 på feltarbejde i jobcentret. Jeg har lige observeret et teammøde og er med notesbog og laptop under armen på vej fra mødelokalet tilbage til min plads i det åbne kontorlandskab, da jeg møder Per, en jobkonsulent, som jeg følger tæt. "Det er sjovt at betragte dig", siger han og fortsætter: "Du bevæger dig i et andet tempo, end vi andre gør. Du går langsommere, du bliver siddende lidt efter et møde, du lukker din computer lidt langsommere. Det er en god energi. Jeg tror, at det er godt for os, at du er her" (uddrag fra feltnoter).
2. Jobcentret er i gang med en proces, hvor jobkonsulenterne skal blive bedre til at skrive præcise og detaljerede planer for borgerne. Der er særligt fokus på såkaldte ABC-planer, hvor borgerens tre første jobmål (ABC) skal beskrives. Her skal der være en klar argumentation for, hvorfor disse jobmål er realistiske, og hvad planen er for at nå hvert af målene. Jeg sidder nu til en gennemgang, hvor den faglige leder gennemgår en plan, som Sara, en af jobkonsulenterne har lavet. Den faglige koordinator peger på planen, hvor Sara i feltet 'jobmål' har skrevet 'opkvalificering'. Den faglige leder siger: "Her skal jo egentlig stå en række konkrete jobmål. Opkvalificering er jo ikke et jobmål". "Ja", siger Sara, "det har du ret i. Men for mig handler det også om tid. Det er hurtigere lige at skrive opkvalificering end at skrive de enkelte punkter helt ud".

REFLEKSIONER OG TEMPO – AT DVÆLE

Case: Hjernerystelse

Klaus: Faglig koordinator

Mia: Ny jobkonsulent (under 1 års erfaring)

Tom: Ny jobkonsulent (under 1 års erfaring)

Mia og Tom skal have faglig sparring med Klaus, som er deres faglige koordinator og ekspert på området. De har fast sparring en gang om ugen, fordi Mia og Tom stadig er nye i jobbet som jobkonsulenter for borgere på sygedagpenge. Mødet plejer at være fra 13-14. Klaus kommer dog først kl.13.45, da han havde et andet møde, der trak ud.

Tom indleder med at fortælle om en sag, som han er i tvivl om. Det drejer sig om en kvinde på sygedagpenge, som er sygemeldt med en hjernerystelse. Klaus, den faglige koordinator, spørger, om der er lagt en plan for borgeren. Tom fortæller, at kvinden er i gang med genoptræning af timer på sit arbejde, men at hun har måttet afbryde midlertidig, fordi hun fik influenza, og den medfølgende hoste forværrede hjernerystelsen. Så lige nu er hun hjemme. Klaus bryder ind og siger: Det vigtigste er, at der bliver lagt en klar plan med et skema. Det dur ikke at lade hende trække op uden en plan”.

Mia supplerer og fortæller om en borger, som hun har arbejdet med, og som også havde hjernerystelse, hvor det først gik godt med at vende tilbage til arbejdet, men så gik det pludselig slet ikke, og han blev fuldtidssygemeldt igen. Klaus gentager, at det er derfor, at det er så vigtigt med en plan. Han siger, at ”mange borgere har brug for hjælp til at komme i gang igen. Det dur ikke at lade dem være derhjemme. Hver epoke har sine lidelser som fx whiplash og fibromyalgi, lige nu er det hjernerystelse. Det er bedre at være i gang end ikke at være i gang.” Tom spørger, hvad han så vil råde ham til at gøre. Klaus siger: ”Det bedste er at komme i gang. Det kan være at gå en tur med hunden eller løse en krydsogtvær. Men der skal være en plan”. De taler kort videre om dette, hvorefter Klaus skal gå for at nå et andet møde, da klokken nu er lidt over 14.

Case: Hjernerystelse – fortsat

Hermed er den faglige sparring for i dag egentlig slut. Jeg bliver dog stående i rummet med Mia og Tom og spørger dem, hvad de tænkte om denne sparring. De siger først, at de egentlig var glade for svarene, men efter en kort pause siger Tom: "Men jeg er stadig i tvivl. Altså jeg er bange for at give et forkert råd og gøre det værre for borgeren". Mia bryder ind: "Altså jeg talte engang med en læge herfra, som sagde, at hjernerystelser egentlig ikke findes". Tom tilføjer: "Faktisk havde denne her borger også tidligere haft depression, og jeg ved ikke rigtig, om det handler om depression eller hjernerystelse." "Nej", siger Mia, "hjernerystelse er noget diffust noget".

Vi taler alle tre videre om, at da vi var børn var rådet altid, at man skulle have absolut ro og ingen lys, hvis man havde slået hovedet. Tom og Mia siger begge, at de er bange for at give det forkerte råd; og at det jo både kan skade borgeren at lade hende være og at presse hende i gang for tidligt. Vi taler også om, at det her råd med at komme i gang næsten passer for godt til tidens krav om at være aktiv og jobcentrets krav om, at man skal være aktiv ift. at komme tilbage i arbejde.

SPROG

"Produktionen buldrer derudaf"

"Driften kalder"

"Vi skal ud og passe vores arbejde"

MØDER

'Ingen har noget'

'Jeg vil ikke spilde andres tid'

'Jeg har ikke lige noget'

AT FREMKALDE REFLEKSIONER VED AT DVÆLE

Jeg er til supervision med en af grupperne. Udover mig selv og supervisor er der 6 medarbejdere til stede. Supervisor gør som hun plejer; nemlig tager en runde, hvor alle fortæller om, hvad de lige nu er optaget af, og om der er sager, de gerne vil tage op til supervision.

I starten siger alle, på nær en enkelt, at de ikke har noget til den fælles drøftelse. På skift fortæller hver deltager om forskellige ting, de er optaget af (i dag meget om travlhed og omorganisering) og slutter så af med, at de ikke lige har en sag til i dag. Eneste undtagelse er Asia, der har flere sager.

Herefter spørger supervisor, om der var noget af det, som de andre fortalte, der alligevel gav anledning til et tema eller en sag. Hun spørger også forsigtigt, om noget af det, som de hver især fortalte, måske alligevel gav anledning til en drøftelse, og her sker der så det, som ofte sker, nemlig at der dukker mange emner og sager op. Pludselig er der fire eller fem sager/emner at vælge mellem.

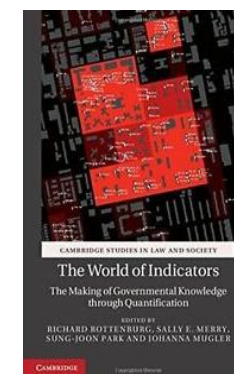
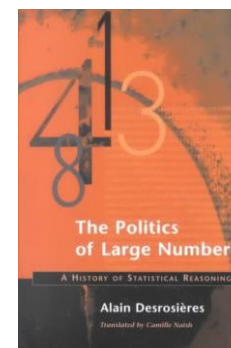
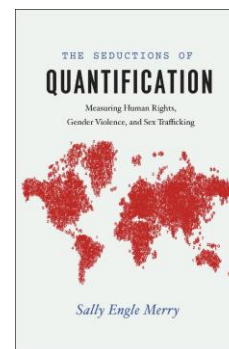
Herefter stiller supervisor uddybende spørgsmål til hvert emne, hvorefter de til slut stemmer om, hvilke emner, der skal prioriteres i dag. På førstepladsen kommer en sag med en borger med borderlinediagnose, hvor jobkonsulenten oplever at være kørt fast i relationen og være tom for idéer. På andenpladsen kommer et dilemma om, hvorvidt jobcentret fortsat skal bruge penge på en mentor til en borger, der bliver ved med at 'falde i' med sit misbrug. Ingen af de to sager blev nævnt i den indledende runde, men opstod i den efterfølgende drøftelse.



TAL – OG BEGRUNDELSER?

TAL OG REFLEKSIONER

- Besk. feltet er fyldt med tal
- Tal tiltrækker sig opmærksomhed
- Tal skaber handlinger, forklaringer, forsvar og jubel, men ikke læring og refleksion
- Tal lukker – de åbner ikke
- Derfor skal man beslutte organisatorisk, hvordan man vil bruge tal



UDDRAG 1 - INVESTERINGSPROJEKTET

Jeg er til møde i teamet, der arbejder med ressourceforløb. Det er et akut indkaldt møde med deltagelse af jobkonsulenter, lederen og jobcenterchefen. Anledningen er, at jobcenterchefen i forgårs holdt et fælles møde for hele jobcentret, hvor han gav en status på investeringsprojektet. Nu er der kommet en midtvejsevaluering, som peger i flere retninger. Særligt problematisk er det, at der i dag er langt flere personer på ledighedsydelse end estimeret i projektet. Ledelsen har derfor nedsat en arbejdsgruppe for at gøre noget ved dette. Da Karen fra ressourceforløbsteamet spurgte sin leder, hvad disse tal ville betyde for hendes (og teamets) arbejde, kunne hun ikke få et klart svar. Derfor sidder vi nu til dette møde.

På mødet spørger Karen direkte om målet er få færre borgere på ledighedsydelse. Som hun ser det, kan et vellykket ressourceforløb netop resultere i bevilling af et fleksjob (altså at borgeren kommer på ledighedsydelse) fremfor en pension. Samfundsmæssigt er det altså en succes, at borgeren ikke får pension, men derimod fleksjob. Borgere på pension og borgere på ressourceforløb tæller dog ikke med i investeringsprojektet. Her bliver der målt på kontanthjælp, sygedagpenge og ledighedsydelse. For investeringsprojektet tæller det derfor negativt, hvis en borger kommer på ledighedsydelse.

Lederen siger, at det klart er målet, at antallet af personer på ledighedsydelse skal ned. Han siger så også, at det jo både kan handle om at færre får tilkendt ledighedsydelse (tilgang til ydelsen) og at flere får et fleksjob og dermed kommer væk fra ydelsen (afgang fra ydelsen). Karen synes stadig, at det er uklart, hvad hun bliver bedt om nu. Skal hun forhindre borgere i at komme på ledighedsydelse eller skal hun bare blive ved at arbejde for det, og så regne med, at dem i fleksjobafdelingen hjælper borgeren hurtigere videre?

UDDRAG 1 – INVERSTERINGSPROJEKT FORTSAT

Denne dialog fortsætter lidt, men så udspiller følgende dialog sig:

Lederen: *Hvordan kan det være, at vi har så få borgere fra ressourceforløbene i praktik sammenlignet med nabokommunen? Fra december måneds opgørelse (fra STAR) kan man se, at de har 32% mens vi ligger nede på 16%.*

Miriam (jobkonsulent): *Det er underligt, fordi jeg ved, at jeg har over 40% af mine i praktik.*

John (jobkonsulent): *Men måske er det fordi, vi allerede har haft dem i praktik, og lige nu venter de på at få deres sag for rehabteamet? Der er jo ventetid.*

Niels (jobkonsulent): *Ved vi, om det er de samme borgere, der måles på? Vores er jo meget langt fra arbejdsmarkedet, fordi det har været svært at få en pension her i kommunen. Vi har jo ført en ret restriktiv tilgang til pension her. Så mange af dem, der måske andre steder har fået pension, har fået ledighedsydelse hos os. De ville nok få en pension i dag.*

Lederen: *Men jeg synes stadig, at det er mærkeligt, at vi ligger så lavt. Det er jo også dårligere, end sidst vi målte.*

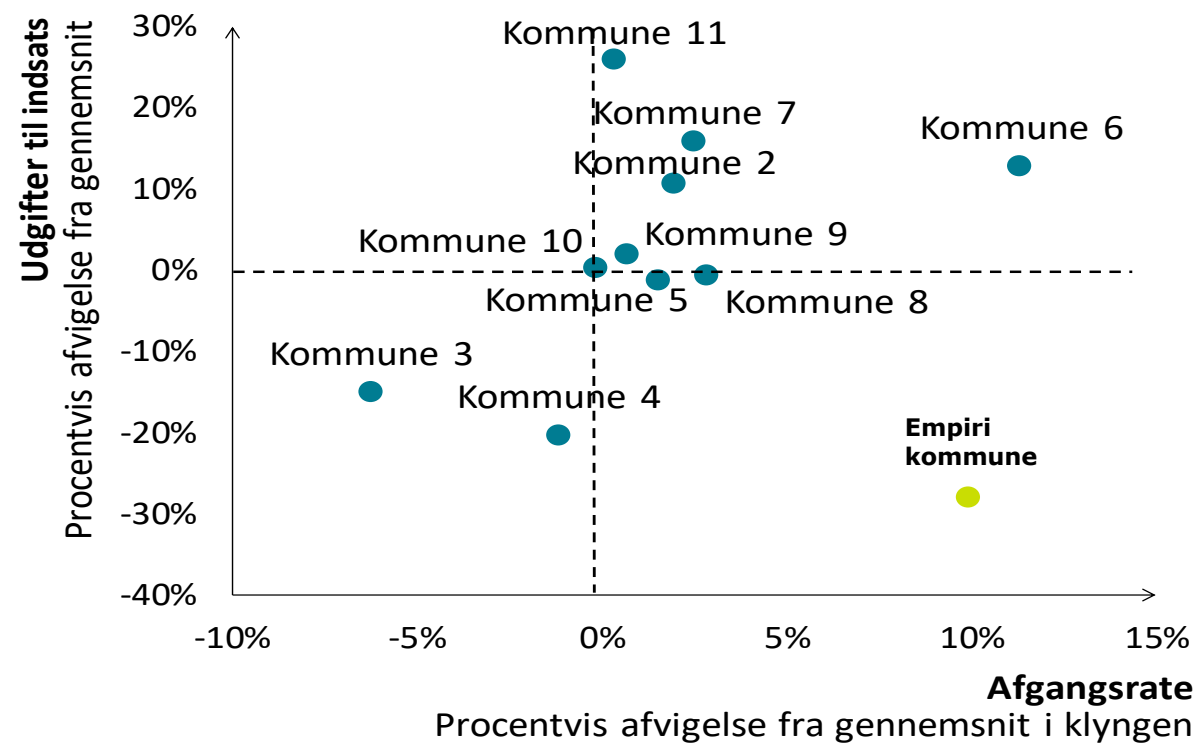
Julie (jobkonsulent): *Kan man overhovedet stole på tallene?*

Lederen: *Ja, de kommer jo fra STAR.*

Mødet fortsætter godt 10 minutter mere og der tales videre om, hvorvidt tallene er præcise, hvordan de bliver trukket osv. Efter mødet viser Miriam lederen en statistik over de borgere, som hun har i praktik. Det viser sig, at 80% af hendes borgere er i praktik ifølge opgørelsen. Lederen siger, at hun ikke ved, om hun har tid til at læse papirerne igennem, men hun tager dem med sig.

SAMMENLIGNING MED ANDRE KOMMUNER

Resultater og indsats for personer i sygedagpenge og jobafklaringsforløb



Først er der lidt tavshed, da tallene er blevet præsenteret. Dernæst følger der glæde, lederen roser dem og medarbejderne klapper. De virker også lettede efter flere uger med pres på ift. rettidighed på samtaler.

En af dem spørger, hvad lederen vurderer, at tallene vil betyde? Hun er bekymret for, om det vil vise, at de faktisk godt kan klare opgaven med færre midler. Lederen siger, at det ved han faktisk ikke og at man skal huske, at tallene jo er ét år gamle, så det er ikke helt til at sige, hvad de betyder.

“En anden udlægning”, siger lederen, “kunne være, at vi kan lave endnu bedre resultater med flere ressourcer. Det viser jo, at vi er fagligt dygtige”. Tinea, en af jobkonsulenterne, som også er tillidsmand, siger: “Vi skal virkelig passe på, at konklusionen ikke bliver, at vi skal have færre ressourcer. Det er jo også en periode, hvor vi virkelig har knoklet, og det kan man ikke se i tallene. Der kan det jo se ud som om, vi har rigeligt med ressourcer”.

Dialogen fortsætter lidt videre om dette emne, hvorefter de går videre til næste tema.

Eks 1. “Gad vide, om sagen egentlig står på min sagsstamme?”, spørger Jesper. Jeg siger, at det vil jeg da også gerne vide, og om ikke vi kan undersøge det. Jesper klikker ind igennem IT-systemet og finder borgeren og kan se, at de alle tre tæller med i oversigten over borgere i hans sagsstamme.

“Vi er jo meget optaget af normeringer”, siger han og smiler. “Og jeg har jo ikke travlt med at få dem her fjernet. Jeg skal jo ikke lave så meget på dem, men når de står her, så kommer der jo ikke nye ind og så kan jeg prioritere mere tid til de andre”.

Eks. 2: “Det handler ikke om at være nummer 1, men om at ligge i midten, så ingen lægger mærke til dig”

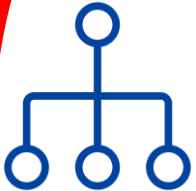
Eks. 3: “...nu ligger jeg i toppen, men så er der presset med at holde sig der”

Hyppigst brugt:



"Han skal jo have en samtale inden uge 8"

Lovgivning



"Han skal videre til xx afdeling"

System og organisering



"Vi har brug for noget lægeligt, noget der er sort-hvidt"

Sundhedsfagligt

Entydighedsrationale 'At søge sikker grund'



"Man ved jo at praktik virker"

Effektstudier

Sjældent brugt:

"Ergoterapeutfagligheden siger om hverdagsmestring, at..."



Professionsbegreber

Flertydighed
'Invitation til refleksion'

"I den motiverende samtale ser man på ambivalens, som..."

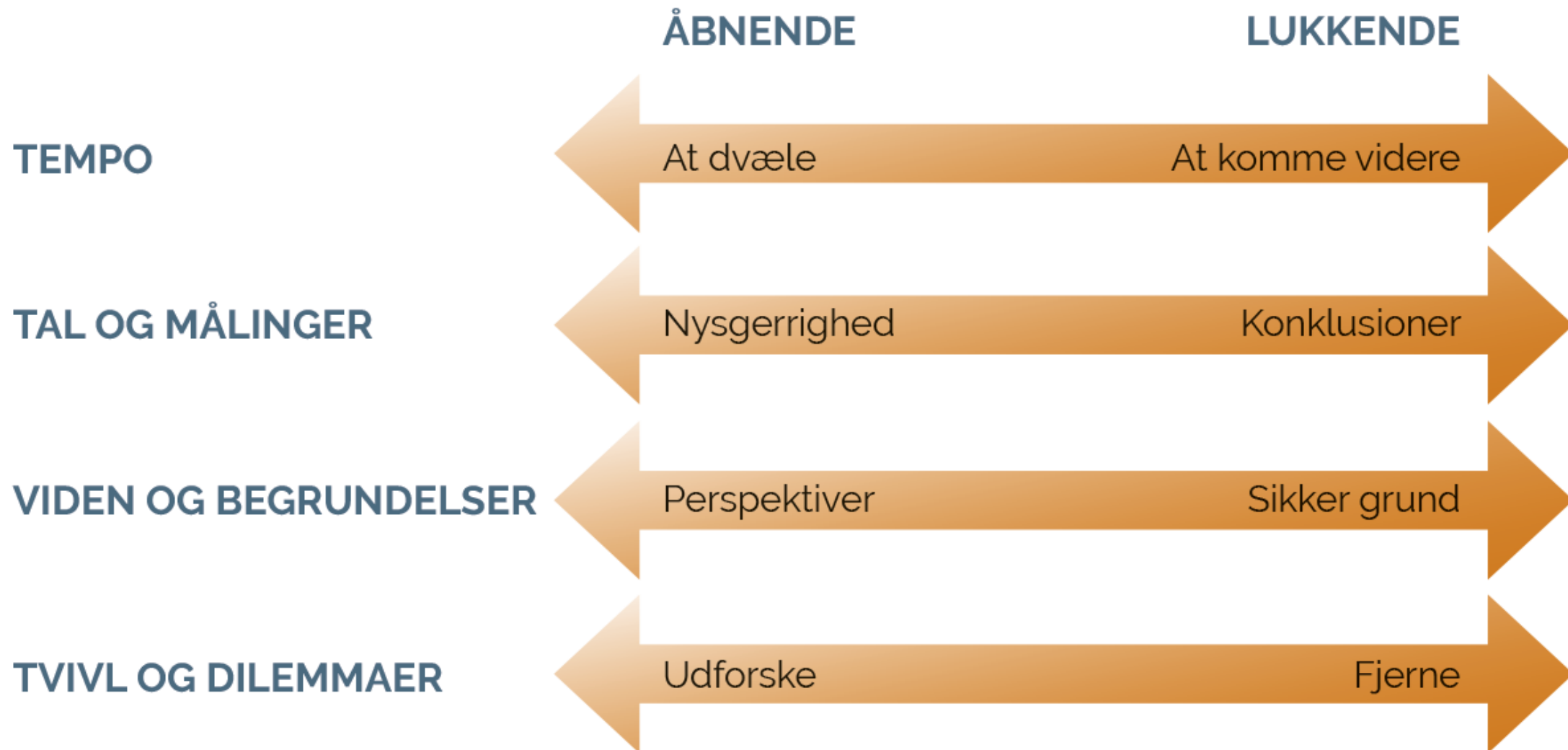


Teorier og forskningsmæssige begreber

HVILKE LANDINGSBANER TIL FAGLIG REFLEKSIV PRAKSIS FINDES I ORGANISATIONEN?



REFLEKSIONENS RETNING



PSYKOLOGISK

At udholde ubehag ved uvished og manglende viden

KOMPETENCER

At mestre forskellige teknikker og greb til reflektiv praksis

DILEMMA KAPACITET

KULTURELT

Åben indstilling til undersøgelse og udfordring af praksis og antagelser

OPMÆRKSOMHED

At give opmærksomhed og aktivt bidrage til en reflektiv praksis

HAR VI TID TIL REFLEKSIONER?

