

Socialtilsynenes omsætning af faglig vejledning om dialog- forpligtelsen

Temaevaluering

Maj 2023

Publikationen er udgivet af
Social- og Boligstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Tlf: 72 42 37 00
E-mail: info@socialstyrelsen.dk
www.sbst.dk

Indhold udarbejdet af
Rambøll Management Consulting A/S
for Social- og Boligstyrelsen.
Udgivet maj 2023

Download eller se rapporten på
www.sbst.dk.

Der kan frit citeres fra rapporten med angivelse
af kilde.

ISBN: 978-87-94371-91-9

Indhold

1.	Indledning	2
1.1	Evalueringens baggrund og formål.....	2
1.2	Kort om den faglige vejledning til socialtilsynenes dialogforpligtelse	3
1.3	Læsevejledning	4
2.	Resume af evalueringens hovedpointer	5
3.	Implementering af dialogforpligtelsen	10
3.1	Implementering af vejledningen på nationalt plan	10
3.2	De fem socialtilsyns lokale implementeringstilgang	11
3.3	Kendskabet til vejledningen i de enkelte socialtilsyn	17
4.	Oplevelsen af meningsfuldhed og relevans med dialogforpligtelsen.....	19
4.1	Medarbejdernes vurdering af kerneelementernes meningsfuldhed og relevans.....	19
5.	Udmøntningen af kerneelementerne og den gode praksis for omsætningen af dem.....	22
5.1	Rammesæt dialogen	22
5.2	Skab et dialogisk samtalerum.....	26
5.3	Tag styring på samtalen	30
5.4	Vær nysgerrigt lyttende	33
5.5	Hav fokus på muligheder.....	36
5.6	Arbejd for en fælles forståelse.....	39
6.	Oplevede virkninger af implementeringen af dialogforpligtelsen	42
6.1	Medarbejdernes vurdering.....	42
6.2	Tilbuds og plejefamiliers vurdering	44
7.	Perspektiver på den videre implementering	46
7.1	Ledelsens understøttelse og opbakning.....	46
7.2	Medarbejdernes kompetencer.....	49
7.3	Organisatoriske rammer for implementeringen	51
8.	Bilag 1: Metoder og datakilder.....	54
9.	Bilag 2: Eksempler på god praksis	57

1. Indledning

1.1 Evalueringens baggrund og formål

Socialtilsynene skal indgå i dialog med tilbud og plejefamilier, jf. lov om socialtilsyn. Dialogen skal bidrage til at fastholde og udvikle kvaliteten i tilbuddet. Dialogen skal indgå som led i det løbende driftsorienterede tilsyn og ved godkendelse af nye tilbud og plejefamilier, samt i forbindelse med at der træffes afgørelser. Dialogen er således et afgørende element i socialtilsynenes tilsynsvirksomhed.

For at understøtte, at de fem socialtilsyn udmønter deres dialogforpligtelse ensartet, systematisk og fagligt kompetent i praksis, har Social- og Boligstyrelsens auditfunktion udarbejdet 'Faglig vejledning til socialtilsynenes dialogforpligtelse'. Baggrunden for vejledningen er, at auditfunktionen tidligere har fundet, at de fem socialtilsyn har forskelligartede forståelser af begrebet dialog og derfor udmønter dialogforpligtelsen forskelligt¹.

"Faglig vejledning til socialtilsynenes dialogforpligtelse" henvender sig til både medarbejdere og ledelsen i de fem socialtilsyn og udgør auditfunktionens vidensbaserede faglige anbefalinger til, hvordan dialogforpligtelsen omsættes med kvalitet i tilsynspraksis. Anbefalingerne kommer til udtryk i et værdigrundlag og seks kerneelementer, som udgør centrale handleprincipper for varetagelsen af dialogforpligtelsen. Vejledningen understøtter en fælles faglig retning for, hvordan dialogforpligtelsen kan forstås og praktiseres i socialtilsynenes forskellige tilsynsfaglige aktiviteter og møder med sociale tilbud og plejefamilier.

Formålet med evalueringen er at belyse socialtilsynenes arbejde med at omsætte vejledningen i deres tilsynspraksis. Evalueringen har hovedsageligt et formativt sigte med et fokus på foreløbige erfaringer, læring og videndeling. Evalueringen skal bidrage til at gøre vejledningens kerneelementer endnu mere retningsgivende ved at indsamle og dele viden om god praksis på tværs af de fem socialtilsyn. Derudover bidrager evalueringen også med en status på socialtilsynenes arbejde med at implementere vejledningen samt en første afdækning af virkningerne af implementeringen af dialogforpligtelsen. Den faglige vejledning blev udgivet i 2021. Fokus for evalueringen skal derfor også ses i lyset af, at evalueringen gennemføres relativt tidligt i forhold til publiceringen af vejledningen i 2021. Flere af socialtilsynene er derfor i en indledende fase af implementeringen af vejledningen.

Evalueringen blev gennemført som en **principfokuseret evaluering**. Denne evalueringstilgang er særlig anvendelig, da vejledningen indeholder en række overordnede principper for dialog (i vejledningen benævnt kerneelementer), og fordi evalueringen har et formativt sigte.

De centrale evalueringsspørgsmål i en principfokuseret evaluering er: 1) Er principperne meningsfulde? 2) Efterleves principperne? 3) Hvis principperne efterleves, skaber de da de forventede resultater? (Jf. Michael Quinn Patton²). Disse tre evalueringsspørgsmål udgør derfor evalueringens undersøgelsesfokus.

¹ Social- og Boligstyrelsen gennemførte i 2019 et auditforløb med fokus på socialtilsynenes dialogforpligtelse (Social- og Boligstyrelsen 2019). Auditforløbet pegede på, at de fem socialtilsyn forvalter dialogforpligtelsen forskelligt. Overordnet pegede auditforløbet på, at der ikke er en fælles forståelse af begrebet dialog på tværs af de fem socialtilsyn. Det er Social- og Boligstyrelsens vurdering, at dette medfører en (risiko for) uensartet praksis i varetagelsen af dialogforpligtelsen.

² Michael Quinn Patton ssa2017: Principles Focused Evaluation – The Guide.

Evalueringen skal i forlængelse heraf bidrage med at sætte en endnu tydeligere retning for den videre implementering af dialogforpligtelsen i de fem socialtilsyn. Derfor omfatter evalueringen også konkretisering af god praksis for dialog og opsamling af oplevede erfaringer med implementering af vejledningen på tværs af de fem socialtilsyn. Som det beskrives i vejledningen, er dialog en disciplin, som kræver vedvarende både individuel og kollektiv faglig refleksion og øvelse, høj grad af metodisk bevidsthed samt brug af understøttende redskaber. Formålet med denne vejledning er derfor at bidrage til den fortsatte videre refleksion i forhold til socialtilsynenes varetagelse af dialogforpligtelsen.

1.2 Kort om den faglige vejledning til socialtilsynenes dialogforpligtelse

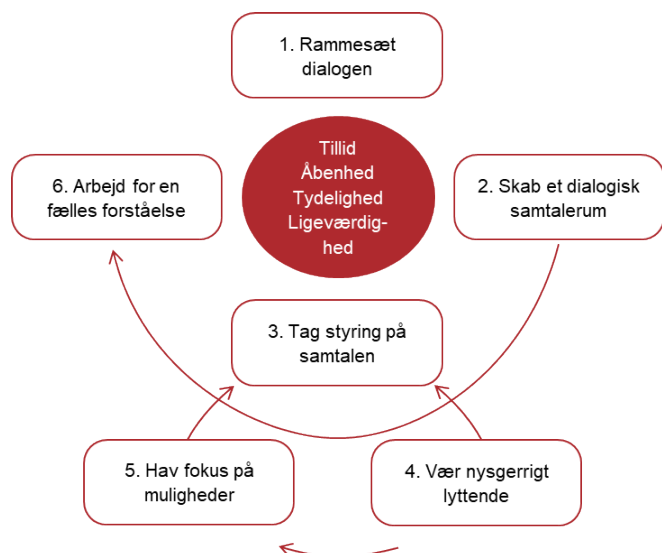
Den faglige vejledning om socialtilsynenes dialogforpligtelse er udarbejdet af Social- og Boligstyrelsens auditfunktion og udkom i 2021. Vejledningen skal understøtte, at de fem socialtilsyn omsætter deres dialogforpligtelse ensartet, systematisk og fagligt kompetent, som angivet i lovgivningen. Vejledningen henvender sig til både tilsynskonsulenter og ledelsen i socialtilsynene.

Der er i forbindelse med udarbejdelsen af vejledningen formuleret et **vidensgrundlag**, der indeholder en dybdegående beskrivelse af en række hovedteoriens perspektiver på dialog, hvorefter der udledes et værdigrundlag, som består af fire værdier for socialtilsynenes udmøntning af dialogforpligtelsen: Tillid, åbenhed, tydelighed og gennemsigtighed. Endelig indeholder vidensgrundlaget omsætning af viden og teori til seks kerneelementer.

Disse **s seks kerneelementer** præsenteres i vejledningen og udgør centrale handleprincipper for varetagelsen af dialogforpligtelsen. Kerneelementerne er de bestanddele, som er virkningsfulde og dermed guidende for, hvordan socialtilsynene kan praktisere dialogforpligtelsen i deres lokale kontekst.

Derudover beskriver vejledningen, hvilke praksisimplikationer arbejdet med det enkelte kerneelement medfører, samt hvilke redskaber der kan understøtte udmøntningen af dialogforpligtelsen i praksis.

Vejledningen understøtter en fælles faglig retning for, hvordan dialogforpligtelsen kan forstås og praktiseres i socialtilsynenes forskellige tilsynsfaglige aktiviteter og møder med sociale tilbud og plejefamilier. Vejledningen sætter desuden fokus på de ledelsesmæssige, kompetencemæssige og organisatoriske opmærksomhedspunkter, som er nødvendige i socialtilsynenes implementering og udmøntning af vejledningen.



Evalueringen skal i forlængelse heraf bidrage med at sætte en endnu tydeligere retning for den videre implementering af dialogforpligtelsen i de fem socialtilsyn. Derfor omfatter evalueringen

også konkretisering af god praksis for dialog og opsamling af oplevede erfaringer med implementering af vejledningen på tværs af de fem socialtilsyn.

1.3 Læsevejledning

Rapporten indeholder syv kapitler.

Kapitel 1 udgør nærværende indledning (herunder baggrund og formål), kort om dialogforpligtelsen og læsevejledning.

Kapitel 2 beskriver i resumeform hovedpointerne fra evalueringen samt de fremadrettede perspektiver for den videre implementering af dialogforpligtelsen.

Kapitel 3 redegør for implementering af vejledning på nationalt plan samt socialtilsynenes lokale implementeringstilgang og -aktiviteter og deres kendskab til vejledningen i det enkelte socialtilsyn.

Kapitel 4 gengiver analysens resultater i forhold til, hvorvidt medarbejderne i socialtilsynene oplever kerneelementerne som meningsfulde og relevante.

Kapitel 5 giver en status på implementeringen af hver af de seks kerneelementer på tværs af de fem socialtilsyn samt kommer med praksisseksempler på den gode omsætning af kerneelementerne.

Kapitel 6 samler op på de oplevede virkninger, der indtil videre har været i forhold til udøvelsen af dialogforpligtelsen. Dette afdækkes gennem medarbejdernes vurdering af, hvilken virkning dialogforpligtelsen har haft for deres egen praksis og derudover eventuelle virkninger for tilbud og plejefamilier. Derudover afdækkes virkninger for tilbud og plejefamilier direkte gennem et mindre antal interview.

Kapitel 7 sætter fokus på det videre arbejde med at implementere dialogforpligtelsen, og hvilken læring der kan udtrages af evalueringen i forhold til ledelse, kompetencer og organisering.

Som **bilag** til nærværende rapport indgår beskrivelsen af evalueringens metoder og datakilder. Derudover er tabeller over de statistiske test tilgængelige i særskilt dokument.

2. Resume af evalueringens hovedpointer

Kapitlet sammenfatter de centrale hovedpointer fra evalueringen med fokus på formidling af god praksis for omsætning af kerneelementerne samt perspektiver for den videre implementering af dialogforpligtelsen.

Evalueringsens baggrund og formål

Social- og Boligstyrelsen udgav i 2021 den faglige vejledning til socialtilsynenes dialogforpligtelse for at **understøtte, at de fem socialtilsyn omsætter deres dialogforpligtelse ensartet, systematisk og fagligt kompetent**. Socialtilsynenes dialogforpligtelse er angivet i lovgivningen, hvor dialogen beskrives som et afgørende element for at fastholde og udvikle kvaliteten i tilbud og plejefamilier.

Rambøll Management Consulting har haft til opgave at evaluere socialtilsynenes foreløbige arbejde med at omsætte dialogforpligtelsen i praksis. Evalueringens formål har hovedsageligt været formativt for at **understøtte den videre implementering**.

Den faglige vejledning om socialtilsynenes dialogforpligtelse præsenterer seks kerneelementer, der er centrale handleprincipper for, hvordan socialtilsynene kan omsætte dialogforpligtelsen i deres lokale tilsynsfaglige praksis. De seks kerneelementer er: 1) Rammesæt dialogen, 2) Skab et dialogisk samtalerum, 3) Tag styring på samtalen, 4) Vær nysgerrigt lyttende, 5) Hav fokus på muligheder og 6) Arbejd for en fælles forståelse.

Evalueringsens samlede resultater

Overordnet viser evalueringen, at alle fem socialtilsyn har arbejdet med at implementere vejledningens kerneelementer i praksis, men at deres tilgang til at implementere har varieret. Der er fx forskel på, hvor mange medarbejdere der har arbejdet med kerneelementerne i praksis, hvor stort et fokus ledelsen har haft på implementeringen, organiseringen af implementeringsarbejdet, og om implementeringsindsatsen har omfattet hele vejledningen eller enkelte kerneelementer. Forskellen i implementeringstilgang viser sig at have betydning, da evalueringen viser, at medarbejderne i de socialtilsyn, hvor der er arbejdet mest med implementeringen, også har mest kendskab til kerneelementerne og i højere grad har arbejdet konkret med dem i deres tilsynspraksis. Evalueringen viser endvidere, at medarbejderne i alle socialtilsyn oplever, at kerneelementerne er meningsfulde og relevante, og at jo mere den enkelte medarbejder har arbejdet med kerneelementerne i praksis, jo mere meningsfuld og relevant opleves de.

Evalueringen præsenterer en række eksempler på god praksis for omsætning af hvert af de seks kerneelementer og trækker en række læringspunkter frem i forhold til den videre implementering af vejledningen. Væsentlige læringspunkter er, at ledelsesopbakning og -opfølgning er afgørende, at bredt forankrede implementeringsgrupper er vigtige i forhold til at drive og understøtte processen, og at lokalt udviklede guides og redskaber er centrale i forhold til at gøre vejledningen praksisnær og let at gå til.

National og lokal implementering af dialogforpligtelsen

Overordnet peger evalueringen på, at **alle fem socialtilsyn har arbejdet med at implementere vejledningens kerneelementer i praksis**. Implementeringsarbejdet er blevet

koordineret i den nationale implementeringsgruppe, som drives af Social- og Boligstyrelsens auditfunktion med det formål at understøtte en ensartet, systematisk og faglig kompetent praksis. Med afsæt i en forudsætningsanalyse har alle fem socialtilsyn forud for implementeringen af vejledningen vurderet deres egen dialogiske praksis i forhold til vejledningens seks kerneelementer.

At arbejdet i den nationale implementeringsgruppe har taget afsæt i forudsætningsanalysen, hvilket har resulteret i, at de respektive socialtilsyn har arbejdet med de kerneelementer, som særligt har kunnet styrke deres egen eksisterende dialogiske praksis. Herudover har socialtilsynene i regi af den nationale implementeringsgruppe drøftet og afprøvet fælles tilgange og redskaber til implementeringen, bl.a. i form af fælles prøvehandling, samt delt viden og erfaringer på tværs af de fem socialtilsyn.

Evalueringen peger også på, at der **er variation i forhold til, i hvor høj grad og hvordan** de fem socialtilsyn konkret har arbejdet med at implementere vejledningen i den lokale tilsynspraksis.

- **Socialtilsyn Nord** har indledningsvis tilrettelagt en meget inddragende proces, hvor medarbejderne har været med til at sætte retning for implementeringen. Herefter har der været fokus på at implementere vejledningen bredt blandt alle medarbejdere, hvor ledelsen har fulgt arbejdet tæt og været aktivt involveret. Dette er gjort gennem løbende feedback fra ledelsen på medarbejdernes prøvehandling³ i forhold til de valgte kerneelementer samt efterfølgende udarbejdelse af en personlig kompetenceplan, relateret til dialog for alle medarbejdere. Derudover har der været flere faglige oplæg ved eksterne videnspersoner.
- **Socialtilsyn Syd** har valgt at lade implementeringen være medarbejderdrevet, idet de har lagt informationsmaterialet ud til medarbejderne og derudover suppleret med information og dialog på fælles fagdage. Deltagelsen i implementeringen har været frivillig, og implementeringen har været smal, idet kun et mindre antal medarbejdere har deltaget i prøvehandling.
- **Socialtilsyn Midt** har valgt at lade implementeringen være drevet af en bredt forankret implementeringsgruppe med ledelsesrepræsentation, som har haft et bredt fokus på implementering af vejledningen både i forhold til kommunikationen med tilbud/plejefamilier, tilsynsbesøg og på hjemmeside. De har engageret organisationen bredt i implementeringen, så alle medarbejdere har lavet prøvehandling.
- **Socialtilsyn Øst** har valgt at lade en tværfaglig implementeringsarbejdsgruppe drive implementeringen. Arbejdsgruppen har været bredt forankret og tværfagligt sammensat og fungeret som ambassadør ude i organisationen. Der er igangsat 'træningsbaner'⁴ for de andre medarbejdere, så alle medarbejdere har afprøvet kerneelementer i praksis.
- **Socialtilsyn Hovedstaden** har haft et bredt fokus på alle kerneelementerne i deres lokale implementering. Ledelsen har motiveret dagsordenen på møder, men har ellers lagt implementeringsmateriale og information ud til medarbejderne. Socialtilsyn Hovedstaden har igangsat flere forskellige implementeringsaktiviteter for at understøtte implementeringen, fx

³ Der er igangsat prøvehandling med afsæt i de kerneelementer, hvor det var ønsket at skabe en praksisændring.

⁴ Prøvehandling med efterfølgende faglig sparring.

sparring med udviklingskonsulent i forbindelse med prøvehandling samt opdatering af deres procedure for bekymringssager.

Medarbejdernes kendskab til vejledningen

- De forskellige implementeringstilgange hos de forskellige socialtilsyn ser sig afspejlet i, hvor stort et kendskab medarbejderne har fået til vejledningen, og i hvilken grad de har arbejdet aktivt med et eller flere kerneelementer.
- Data fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at implementeringen er kommet bredest ud i Socialtilsyn Nord i forhold til at arbejde aktivt med et eller flere kerneelementer, idet 73 pct. af medarbejderne her angiver at arbejde aktivt med et eller flere kerneelementer. Denne andel udgør 46 pct. hos Socialtilsyn Midt, 44 pct. hos Socialtilsyn Øst og 36 pct. hos Socialtilsyn Hovedstaden. For Socialtilsyn Syd gælder det, at det er 29 pct. af medarbejderne, der har arbejdet aktivt med kerneelementerne, mens over halvdelen af medarbejderne her har et mere overordnet kendskab til vejledningen.
- Der ses således en **sammenhæng mellem intensiteten og omfanget af implementeringen og medarbejdernes kendskab til vejledningen**, og i hvilken grad de har arbejdet aktivt med et eller flere kerneelementer.

Medarbejdernes oplevelse af kerneelementernes meningsfuldhed og relevans

- Et vigtigt udgangspunkt for at kunne implementere vejledningen er, at **medarbejderne i de fem socialtilsyn oplever kerneelementerne som meningsfulde og relevante**. Overordnet peger både kvantitative og kvalitative data på, at dette er tilfældet.
- Data fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at mellem 92 og 85 pct. af medarbejderne er helt eller delvist enige i, at de enkelte kerneelementer er meningsfulde. Meget få medarbejdere, svarende til 7 pct. og derunder, er delvist uenige eller helt uenige i, at kerneelementerne er meningsfulde.
- Denne pointe understøttes også af kvalitative data, hvor mange medarbejdere giver udtryk for, at vejledningens kerneelementer ligger i forlængelse af og giver god mening i forhold til eksisterende praksis.
- Data fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at oplevelsen af meningsfuldhed og relevans er **mere fremtrædende hos de medarbejdere, der arbejder aktivt med kerneelementerne**. Kendetegnende for de medarbejdere, der har arbejdet mest med de forskellige kerneelementer, er, at de ser dem som et fagligt redskab til at blive klogere på og kvalificere egen praksis.

Den gode praksis for omsætning af dialogforpligtelsen

Evalueringen har haft fokus på at indsamle og dele viden om god praksis. I kapitel 5 er der for hvert kerneelement opsamlet en række eksempler på god praksis for omsætning af kerneelementerne, og en samlet oversigt over eksemplerne kan findes i bilag 2.

Oplevede virkninger af implementering af dialogforpligtelsen

- På tværs af de fem socialtilsyn er oplevelsen, at implementeringen af vejledningen har haft en positiv betydning for medarbejdernes dialogiske praksis.
- Alle socialtilsyn har fået et mere bevidst fokus på dialog. Medarbejdere i alle socialtilsyn oplever, at vejledningen og kerneelementerne heri har bidraget til at skabe et fælles sprog for god dialogisk praksis.
- Medarbejdere i alle socialtilsyn oplever, at vejledningen og kerneelementerne har været med til at forfine eksisterende praksis og har dermed givet medarbejderne mere nuanceret indsigt i, hvad der fungerer godt og mindre godt i dialogen med tilbud og plejefamilier.
- Medarbejdere i alle socialtilsyn oplever, at vejledningen og kerneelementerne har givet større bevidsthed om, hvorfor det er vigtigt at have fokus på formuleringer og sprog i dialogen med tilbud og plejefamilier.
- Medarbejderne i socialtilsynene oplever, at en mere involverende og anerkendende dialog i nogle tilfælde også har været med til at få flere nuancer frem i sagerne, også i forbindelse med dialogen forud for sanktioner.
- En tværgående pointe fra interviews med tilbud og plejefamilier er, at kvaliteten af dialogen afhænger af tilsynskonsulenterne faglige viden og baggrund. Det ses herunder som en fordel, at den samme tilsynskonsulent kommer ud flere gange samme sted, da der derved opbygges tillid og god indsigt i de faglige problemstillinger, som det enkelte tilbud har.
- Der er eksempler på både tilbud og plejefamilier, der oplever, at det har været positivt at deltage i fx timeouts, da det har resulteret i læring og en bedre dialog i forbindelse med tilsyn.
- Der er ikke fundet nogen negative virkninger af implementeringen af dialogforpligtelsen.

Perspektiver på den videre implementering

Evalueringens resultater peger på, at alle kerneelementer endnu ikke er omsat i lige høj grad i socialtilsynenes tilsynspraksis, og at graden af omsætning varierer mellem de fem socialtilsyn. Dette er også forventeligt så tidligt i implementeringsfasen, men må også antages at hænge sammen med blandt andet graden af ledelsesmæssig involvering og aktiv involvering af medarbejderne, som det enkelte socialtilsyn har valgt. Der er således stadig behov for fremadrettet at **fastholde fokus på implementeringen** af kerneelementerne og løbende udvikling og forbedring af praksis.

Her kan kerneelementerne fungere som et fagligt redskab til at få indsigt i, blive bevidst om og kvalificere egen praksis i forhold til dialogforpligtelsen.

I boksen på næste side fremdrages evalueringens væsentligste læring i forhold til fremadrettet understøttelse af de centrale drivkræfter for den videre implementering: ledelse, kompetencer og organisering.

Ledelsens understøttelse og opbakning

Ledelsesopbakning og -engagement er afgørende for, i hvilken grad medarbejderne i det enkelte socialtilsyn er kommet i gang med at afprøve kerneelementerne.

- Det er vigtigt, at ledelsen er synlig i implementeringsprocessen og rammesætter implementeringen af vejledningen med respekt for eksisterende praksis.
- Feedback fra ledelse eller kolleger på konkret dialogisk praksis skaber motivation og læring.

Medarbejdernes kompetencer

- Medarbejdere og ledere vurderer, at de generelt har de nødvendige kompetencer til at arbejde med vejledningen i praksis.
- Det er vigtigt at have fokus på og arbejde med medarbejdernes holdning til og forståelse af, hvilken forskel en god dialogisk praksis udgør.
- Der kan med fordel være fokus på at understøtte kompetenceudvikling i form af løbende drøftelser af de faglige pointer, fx på teammøder og personale dage.
- Det er vigtigt at gøre vejledningen om dialogforpligtelsen praksisnær og let at gå til, fx ved at udarbejde lokale guides og redskaber.

Organisering

- Det er afgørende, at der gives tid til at øve sig og reflektere over brugen af kerneelementerne.
- Ledelsen kan med fordel nedsætte en bredt forankret implementeringsgruppe med bred praksisrepræsentation, der kan drive og understøtte implementeringen.
- Implementeringen styrkes ved at skabe mulighed for at komme to afsted på tilsynsbesøg (også på plejefamilieområdet), så der er mulighed for at observere hinanden og give feedback.
- Det er vigtigt at fremme en kultur, hvor det er okay at prøve sig frem og fejle.

3. Implementering af dialogforpligtelsen

I det første afsnit redegøres for, hvordan der er arbejdet i den nationale implementeringsgruppe. Andet afsnit omhandler, hvordan de fem socialtilsyn lokalt har arbejdet med implementeringen af vejledningen, herunder hvordan de konkret har organiseret implementeringsarbejdet, og hvilke implementeringstilgange og -aktiviteter de har igangsat. Derefter redegøres der for, i hvilken grad medarbejderne i de forskellige socialtilsyn har kendskab til vejledningen og har arbejdet aktivt med den.

3.1 Implementering af vejledningen på nationalt plan

Social- og Boligstyrelsen har understøttet implementeringen af den faglige vejledning om dialogforpligtelsen gennem den nationale implementeringsgruppe, som består af udviklingskonsulenter og ledelsesrepræsentanter fra de fem socialtilsyn. Der har siden lanceringen af vejledningen været afholdt seks møder i regi af **den nationale implementeringsgruppe**. Formålet med møderne i den nationale implementeringsgruppe har været todelt og fokuseret på en fælles kapacitetsopbygning, for så vidt angår et fælles sprog om implementering samt afprøvning af fælles tilgange til implementering af den faglige vejledning om dialogforpligtelsen. Forpligtelsen til at bedrive implementeringen på såvel et lokalt som et nationalt niveau med henblik på at fremme et ensartet, faglig kompetent og systematisk tilsyn har været styrende for arbejdet i den nationale implementeringsgruppe.

Med afsæt i en forudsætningsanalyse har socialtilsynene, forud for implementeringen af den faglige vejledning om dialogforpligtelsen, vurderet egen dialogiske praksis i forhold til vejledningens seks kerneelementer og modtaget undervisning i den del af den faglige vejledning om dialogforpligtelsen, hvor de har vurderet, at de med fordel kunne styrke egen praksis.

Anvendelsen af forbedringsmodellem PDSA⁵ har dannet udgangspunkt for arbejdet med implementering i den nationale implementeringsgruppe. De bærende elementer i PDSA handler om at arbejde med hypoteser om, hvilke aktiviteter der vil skabe praksisforandringer, og hvilke prøvehandlinger, der kan iværksættes i forhold hertil. Socialtilsynene er undervejs i forløbet gået sammen på tværs og tilrettelagt, afprøvet og reflekteret over fælles tilrettelagte prøvehandlinger med afsæt i de kerneelementer, hvor de ønskede at skabe en praksisændring. PDSA-modellen har således også fungeret som et struktureret dialogredskab til videns- og erfaringsdeling på tværs af de fem socialtilsyn.

Der har derudover været planlagt kompetenceudvikling af medarbejderne i hver af de fem socialtilsyn, hvor organisationskonsulent Bjarne Stark har undervist i dialogisk praksis og de seks kerneelementer.

Ud over kompetenceudvikling og arbejdet med tværgående prøvehandlinger i den nationale implementeringsgruppe er der også blevet igangsat forskellige implementeringsaktiviteter lokalt hos de enkelte socialtilsyn. Socialtilsynene har grebet implementeringen forskelligt an, både i

⁵ Plan, Do, Study, Act

forhold til organisering af implementeringsarbejdet, hvilke implementeringstilgange de har valgt, og med hvilken intensitet de har iværksat lokale implementeringsaktiviteter. I næste afsnit redegøres for organisering, implementeringstilgange og lokale aktiviteter, så det kan bruges som udgangspunkt for den videre analyse.

3.2 De fem socialtilsyns lokale implementeringstilgang

Nedenfor beskrives de forskellige lokale implementeringstilgange og lokale aktiviteter.

Socialtilsyn Nord

Socialtilsyn Nord valgte i opstartsfasen at fokusere implementeringen af den faglige vejledning på at arbejde med kerneelementet 1 *Rammesæt dialogen*. Derudover har Socialtilsyn Nord i forlængelse af arbejdet med rammesætning, og i samarbejde med et andet socialtilsyn valgt også at beskæftige sig med kerneelement 6 *Arbejd for en fælles forståelse*. Ledelse, tilsynskonsulenter og den lokale implementeringsgruppe hos Socialtilsyn Nord fremhæver både undervisning (bl.a. en ekstra undervisningsdag med Bjarne Stark), forskellige faglige oplæg og løbende feedback som centrale aktiviteter i den lokale implementering af vejledningen. Ligeledes har tilsynskonsulenter og øvrige medarbejdere i sekretariatet haft en dag på medarbejderseminar med fokus på retoriske værktøjer, og hvordan disse værktøjer kan anvendes i relation til den dialogiske tilsynspraksis.

Indledningsvis har implementeringen i Socialtilsyn Nord været tilrettelagt som en bottom-up proces, hvor medarbejderne har været med til at sætte retning og pege på, hvor de synes det har givet mening at starte implementeringsprocessen. Materialet til implementering er udarbejdet af medarbejdere på faglige fællesdage og efterfølgende tilrettet af udviklingsmedarbejdere. Efterfølgende har der været fokus på inddragelse af hele organisationen, hvor ledelsen har fulgt implementeringen tæt og givet medarbejderne konkret feedback på prøvehandling under tilsynsbesøg med udgangspunkt i et feedback-skema udviklet lokalt. Ledelsen har på den måde givet medarbejderne feedback på deres omsætning af et kerneelement, de selv har valgt. Herefter er der opfølgende blevet udarbejdet en kompetenceplan for den enkelte medarbejder relateret til dialogforpligtelsen.

Vejledningen er implementeret bredt blandt alle medarbejdere i socialtilsynet, og alle medarbejdere har lavet prøvehandling. For at understøtte den lokale implementering er der blevet udarbejdet en pixiudgave af vejledningen samt flere samtalekort, der kan bruges som udgangspunkt for dialogen. Ledelsen har været optaget af at gøre værdierne i den faglige vejledning og kerneelementerne til deres egne og at understøtte medarbejderne i overgangen fra mekaniseret brug af redskaber og kerneelementer til en mere naturlig brug heraf.

Figur 3-1: Skema over Socialtilsyn Nord's implementeringstilgang og -aktiviteter

	Afprøvede kerneelementer	Kontekst for prøvehandlinger	Implementerings-tilgang	Implementerings-aktiviteter	Konkrete redskaber
Socialtilsyn Nord	Størst fokus på kerneelement 1 Rammesæt dialogen og kerneelement 6 Arbejd for en fælles forståelse	Afprøvet i forhold til tilsynsbesøg i både plejefamilie- og tilbudsafdeling	Indledningsvis planlagt som en bottum-up implementering , hvor medarbejderne blev bredt involveret Herefter ledelsesfokus på inddragelse af hele organisationen Implementeret bredt blandt alle medarbejdere	Faglige oplæg ved eksterne videnspersoner Udarbejdelse af implementeringsmateriale af medarbejdere Feedback fra ledelsen på medarbejdernes praksis Personlig kompetenceplan for alle medarbejdere i forhold til dialog	Pixi-udgave af vejledningen Samtalekort til brug under tilsynsbesøg Feedback-skemaer til feedback fra kolleger og ledelse på brugen af kerneelementer under tilsynsbesøg

Socialtilsyn Syd

Socialtilsyn Syd har valgt at fokusere på kerneelement 3 *Tag styring på samtalen* i den lokale implementering. Implementeringstilgangen har været medarbejderdrevet med understøttelse fra en udviklingskonsulent, hvor information og materiale om vejledning og kerneelementer er blevet formidlet til medarbejderne via mail samt introduktion på fælles fagdage. Der er senere fulgt op med oplæg på en fælles fagdag for alle medarbejdere. Medarbejderne har selv haft mulighed for at vælge arbejdet med vejledningen og det udvalgte kerneelement til, og kun en mindre gruppe af medarbejderne har deltaget i prøvehandlinger. Det er primært på plejefamilieområdet, hvor der er blevet udarbejdet implementeringsmateriale og igangsat prøvehandlinger.

Implementeringen af vejledningen har været knyttet op på Socialtilsyn Syds eget lokale feedback-koncept, hvor man efter endt tilsynsbesøg giver kollegial feedback og derudover også får feedback fra pågældende tilbud/plejefamilie. For at understøtte den lokale implementering er der udarbejdet en kort pixivejledning, der konkretiserer arbejdet med det udvalgte kerneelement. Det første år har der ikke været nedsat en lokal implementeringsgruppe, men der er nu nedsat to arbejdsgrupper; en på tilbudsområdet og en på plejefamilieområdet, der vil erfaringsudveksle på tværs.

Figur 3-2: Skema over Socialtilsyn Syds forskellige implementeringstilgang og i-aktiviteter

	Afprøvede kerneelementer	Kontekst for prøvehandlinger	Implementerings-tilgang	Implementerings-aktiviteter	Konkrete redskaber
Socialtilsyn Syd	Kerneelement 3 Tag styring på samtalen	Lavet prøvehandlinger i forhold til tilsynsbesøg og ny-godkendelser på plejefamilieområdet	Deltagelse har været frivillig Informationsmateriale lagt ud til medarbejderne til eget brug. Suppleret med fælles fagdage Implementeret smalt blandt få medarbejdere	Information og drøftelse på fælles fagdage Vejledning og information om kerneelementer er formidlet via mail Punkt på team-møder i nogle afdelinger Knyttet implementeringen op på deres lokale feedback-koncept	Kort pixi-udgave af vejledning 3K-skemaet , som bruges til feedback

Socialtilsyn Midt

Socialtilsyn Midt har valgt at koncentrere den lokale implementering om tre kerneelementer, nemlig 1 *Rammesæt dialogen*, 3 *Tag styring på samtalen* og 6 *Arbejd for en fælles forståelse*. De har valgt at arbejde struktureret og fokuseret med et kerneelement ad gangen i nogle afgrænsede forløb for at gå i dybden med indholdet. Arbejdet med de tre kerneelementer har medført, at de øvrige kerneelementer også er blevet inddraget, dog uden egentlig prøvehandling.

Socialtilsyn Midt har nedsat en lokal implementeringsgruppe, som er tovholder på implementeringsforløbene. Den lokale implementeringsgruppe er repræsenteret ved ledelse, fagkonsulenter og udviklingskonsulent. Implementeringsgruppen har implementeret dialogforpligtelsen bredt i deres aktiviteter både i forhold til den skriftlige og mundtlige kommunikation med tilbud/plejefamilier, tilsynsbesøg og dialogmøder. Der er i samarbejde med tilsynskonsulenter udarbejdet materiale og redskaber, der skal understøtte dialogen ud fra en tanke om, at tilsynskonsulenterne motiveres til at anvende og tage ejerskab af materialet og redskaberne.

Implementeringsaktiviteterne har bestået af at gennemgå eksisterende materiale og tilpasse det, så det i højere grad understøtter dialogforpligtelsen. Implementeringsaktiviteterne har også bestået af prøvehandlinger, hvor en mindre gruppe tilsynskonsulenter indledningsvis har afprøvet fokuskort til at udvikle dialogen med tilbud/plejefamilie (kerneelement 1 og 6). Herefter har man evalueret og tilpasset fokuskortene og implementeret dem bredt blandt alle tilsynskonsulenter.

Ledelsen har afprøvet fokuskort på dialogmøder. Fokuskortet er evalueret med ledelsen og ligger nu som et redskab, som tilsynskonsulenterne også er introduceret til.

Der er udarbejdet ni fokuskort, fordelt på de tre kerneelementer, som er designet til have med på henholdsvis tilsynsbesøg og dialogmøder. Sideløbende har der kørt et feedback-projekt, som man har knyttet arbejdet med kerneelementerne op på.

Figur 3-3: Skema over Socialtilsyn Midts implementeringstilgang og -aktiviteter

	Afprøvede kerneelementer	Kontekst for prøvehandlinger	Implementerings-tilgang	Implementerings-aktiviteter	Konkrete redskaber
Socialtilsyn Midt	Kerneelement 1 Rammesæt dialogen Kerneelement 3 Tag styring på samtalen Kerneelement 6 Arbejd for en fælles forståelse	Afprøvet af tilsynskonsulenter ifm. tilsynsbesøg Afprøvet af ledelse på dialogmøder Afprøvet af tilsynskonsulenter ifm. tilsynsbesøg	Nedsat en lokal implementerings-gruppe , som er tovholder på implementerings-forløbene Implementeret bredt blandt alle tilsynskonsulenter og ledelse	Tilpasset eksisterende materiale. Arbejdsgruppen samt tilsynskonsulenter har udviklet fokuskort. Igangsat i prøve-handlinger med få tilsynskonsulenter (herefter med alle) og opsamling på afdelingsmøder. Fokuskort til dialogmøder er afprøvet og evalueret med ledelse. Brugt feedback	Ni fokuskort med korte handlings-anvisende punkter til at understøtte dialog, samt en illustration, der beskriver, hvem socialtilsynet er.

Socialtilsyn Øst

I Socialtilsyn Øst har man fokuseret på kerneelement 3 *Tag styring på samtalen*, som man har valgt at implementere bredt i organisationen. Derudover har de også beskæftiget sig med 1 *Rammesæt dialogen*, 2 *Skab et dialogisk samtalerum* og 6 *Arbejd for en fælles forståelse*. Den lokale implementeringsproces er blevet drevet af en tværfaglig arbejdsgruppe med repræsentanter fra både tilbuds- og plejefamilieområdet samt staben. Arbejdsgruppen har været organiseret som et selvkørende team, som har kunnet lægge sager op til ledelses-beslutning. De har fungeret som 'dialogagenter' og ambassadører ude i organisationen og har bidraget til at fastholde fokus og interesse for dialogforpligtelsen samt 'oversat' vejledningen til praksis. Derudover har de igangsat det, de kalder træningsbaner (prøvehandlinger med efterfølgende faglig sparring) for de andre medarbejdere. Alle medarbejdere har lavet træningsbaner med feedback i forhold til det valgte kerneelement.

Medarbejderne har afprøvet kerneelementet i forskellige kontekster, både på tilsynsbesøg, ved fysiske dialogmøder og telefoniske samtaler. Implementeringen er blevet understøttet af lokale inspirationskort, der er blevet udarbejdet af arbejdsgruppen.

Figur 3-4: Skema over Socialtilsyn Østs implementeringstilgang og -aktiviteter

	Afprøvede kerneelementer	Kontekst for prøvehandlinger	Implementerings-tilgang	Implementerings-aktiviteter	Konkrete redskaber
Socialtilsyn Øst	<p>Kerneelement 3 Tag styring på samtalen</p> <p>Samt derudover også kerneelement 1 Rammesæt dialogen, 2 Skab et dialogisk samtalerum og 6 Arbejd for en fælles forståelse</p>	<p>Prøvehandlingerne er igangsat ret bredt – både på tilsynsbesøg, dialogmøder og i telefoniske samtaler</p>	<p>En tværfaglig arbejdsgruppe (tilbud, plejefamilie og stab) har drevet implementeringen – fungerer som ambassadører ud i organisationen</p> <p>Implementeret bredt blandt alle medarbejdere</p>	<p>Gennemført træningsbaner med efterfølgende feedback (forløb med mål om kompetenceudvikling)</p> <p>Etableret faste rum for faglig sparring</p>	<p>Udarbejdet inspirationskort</p>

Socialtilsyn Hovedstaden

I Socialtilsyn Hovedstaden har man haft et bredt og kontekstafhængigt fokus på alle seks kerneelementer i den lokale implementering. Information og materiale om vejledningen og kerneelementer er blevet præsenteret på forskellige interne møder og er således formidlet bredt ud i organisationen med henblik på at skabe fælles fokus på og refleksion over medarbejdernes og ledelsens udmøntning af dialogforpligtelsen. På tilbudsområdet er der primært lavet prøvehandlinger i forbindelse med dialogmøder, hvor der har været mulighed for at få sparring både før og efter. På enkelte dialogmøder har implementeringskoordinator deltaget som observatør og/eller indgået i arbejdet med at udarbejde dialogmødeindkaldelse. Forud for dialogmøderne har implementeringskoordinator og mødedeltagerne formuleret mål, succeskriterier og forbedringstiltag med udgangspunkt i PDSA-skabelon, som efterfølgende er evalueret og dokumenteret i skabelonen.

Ledelsen og udviklingsteamet har motiveret medarbejdernes fokus på dialogforpligtelsen på interne møder, og de grundlæggende elementer i vejledningen er indarbejdet i lokale arbejdsgange for håndtering af bekymringssager og sanktionssager både på tilbuds- og plejefamilieområdet. I plejefamiliesektionen har der været en særskilt proces med implementering af ny metode til sagsdrøftelser, hvor kerneelementer fra dialogvejledningen er en integreret del af målet med implementering af metoden. Også på plejefamilieområdet er implementeringen af metoden formuleret i PDSA-skabelonen.

Socialtilsyn Hovedstaden har i begyndelsen af 2022 udsendt en tilfredshedsundersøgelse til tilbudsledere, kommuner og plejefamilier bl.a. med fokus på at afdække deres oplevelse af socialtilsynets udmøntning af dialogforpligtelsen. Spørgsmålene tog udgangspunkt i dialogvejledningens seks kerneelementer. Svarene fra undersøgelseerne har medført tilpasning af socialtilsynets implementeringsaktiviteter og dannet grundlag for fokuspunkter ved fx dialogmøder.

Figur 3-5: Skema over Socialtilsyn Hovedstadens implementeringstilgang og -aktiviteter

	Afprøvede kerneelementer	Kontekst for prøvehandlinger	Implementeringstilgang	Implementeringsaktiviteter	Konkrete redskaber
Socialtilsyn Hovedstaden	I starten mere smalt fokus, men med tiden bredt fokus på alle kerneelementer Mest fokus på kerneelement 3 Tag styring på samtalen	Primært lavet prøvehandlinger i forhold til dialogmøder På plejefamilieområdet har de brugt det i forhold til sagsdrøftelser	Medarbejdere har selv kunnet vælge arbejdet med prøvehandlinger til Information og materialet er formidlet via mail og på personaledage Ledelsen har motiveret dagsordenen på temadage og personalemøder Ledelse og udviklingskonsulent afholdt første prøvehandling Var ambassadører for prøvehandlinger	Faglige oplæg og drøftelser på personaledage Mulighed for sparring med implementeringskoordinator i forbindelse med prøvehandlinger Fast punkt på nogle teammøder Opdateret procedure for bekymringsager En del af den faglige supervision med eksterne supervisorere	Gjort brug af PDSA-skabelonen i forbindelse med alle prøvehandlinger Har gjort brug af samtalekort og pixi-udgave fra Socialtilsyn Nord

Ovenstående beskrivelse af de forskellige implementeringstilgange og -aktiviteter gør det tydeligt, at der er variation i forhold til, hvordan de forskellige socialtilsyn har valgt at implementere kerneelementerne i vejledningen. Herunder er der forskel på, hvilken intensitet implementeringen har haft, hvordan implementeringen har været organiseret, og i hvilken grad den lokale ledelse har været involveret.

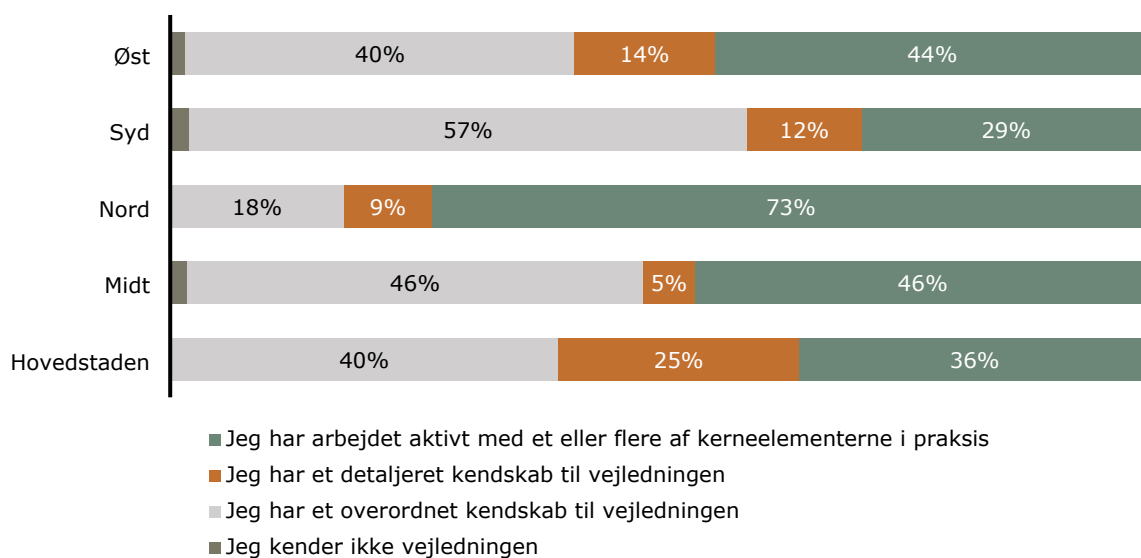
Som nævnt, har socialtilsynene udvalgt et eller to kerneelementer, som de har set mest mening i at sætte fokus på i implementeringen lokalt. Der er således også forskel på, hvilke kerneelementer der er blevet arbejdet mest med indtil videre. Flest socialtilsyn har arbejdet med kerneelement 1 *Rammesæt dialogen* og kerneelement 3 *Tag styring på samtalen*. Tre socialtilsyn har arbejdet med kerneelement 6 *Arbejd for en fælles forståelse*. Der er ikke nogen af de fem socialtilsyn, der har haft et specifikt fokus på at implementere kerneelement 4 *Vær nysgerrigt lyttende* eller 5 *Hav fokus på muligheder*.

3.3 Kendskabet til vejledningen i de enkelte socialtilsyn

Variationen i valg af kerneelementer, implementeringstilgang, -aktiviteter og -intensitet ser sig også afbilledet i, hvor stort kendskab medarbejderne i de enkelte socialtilsyn har til vejledningen, eller i hvilken grad de har arbejdet aktivt med et eller flere kerneelementer.

Spørgeskemaundersøgelsen peger på, at der er en **variation mellem socialtilsynene i forhold til, hvor stort kendskabet er til vejledningen blandt medarbejderne.**

Figur 3-6: Medarbejdernes kendskab til vejledningen



Note: N=267. Spørgsmålsformulering: Hvilket udsagn beskriver bedst dit kendskab til faglig vejledning til Socialtilsynenes dialogforpligtelse?

Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere.

Af ovenstående figur ses det, at der er en vis variation i kendskabet til vejledningen i de forskellige socialtilsyn. Socialtilsyn Nord er længst i forhold til at arbejde aktivt med et eller flere kerneelementer. Her har hele 73 pct. af medarbejderne arbejdet aktivt med et eller flere kerneelementer. Herefter kommer Socialtilsyn Øst og Midt, hvor lidt under halvdelen af medarbejderne har arbejdet aktivt med kerneelementerne i praksis, hhv. 44 og 46 pct. Til sidst ses Socialtilsyn Hovedstaden og Syd, hvor færrest medarbejdere er kommet i gang med at arbejde aktivt med kerneelementerne, hhv. 36 og 29 pct.

Det synes derfor oplagt at interessere sig for, hvordan de forskellige socialtilsyn har arbejdet med implementeringen af vejledningen lokalt for at kunne erfaringsudveksle og lære af de gode eksempler. **De forskellige implementeringstilgange har medført en forskel i udbredelsen af kendskab til vejledningen**, og hvorvidt de enkelte medarbejdere er kommet i gang med at arbejde aktivt med kerneelementerne i praksis. Tydeligst er det, at Socialtilsyn Nord er kommet længst med at arbejde aktivt med kerneelementerne. Der har i Socialtilsyn Nord været en bred involvering af medarbejderne indledningsvist, hvorefter ledelsen har fulgt implementeringen tæt med fokus på løbende feedback og fokus på medarbejdernes kompetenceudvikling. Også Socialtilsyn Øst og Midt er kommet langt i forhold til at få medarbejderne til at arbejde aktivt med et eller flere kerneelementer. Implementeringen i disse to socialtilsyn er blevet understøttet af bredt forankrede implementeringsgrupper, der har været med til at understøtte et løbende fokus på dialogforpligtelsen og har fungeret som ambassadører for arbejdet ude i organisationen. Socialtilsyn Hovedstaden og Socialtilsyn Syd er de socialtilsyn hvor færrest medarbejdere er kommet i gang med at arbejde aktivt med et eller flere kerneelementer. Fælles for disse socialtilsyn er, at de har haft et mindre intensivt fokus på at implementere kerneelementerne, og det har her været en valgfri handling at gennemføre prøvehandlinger.

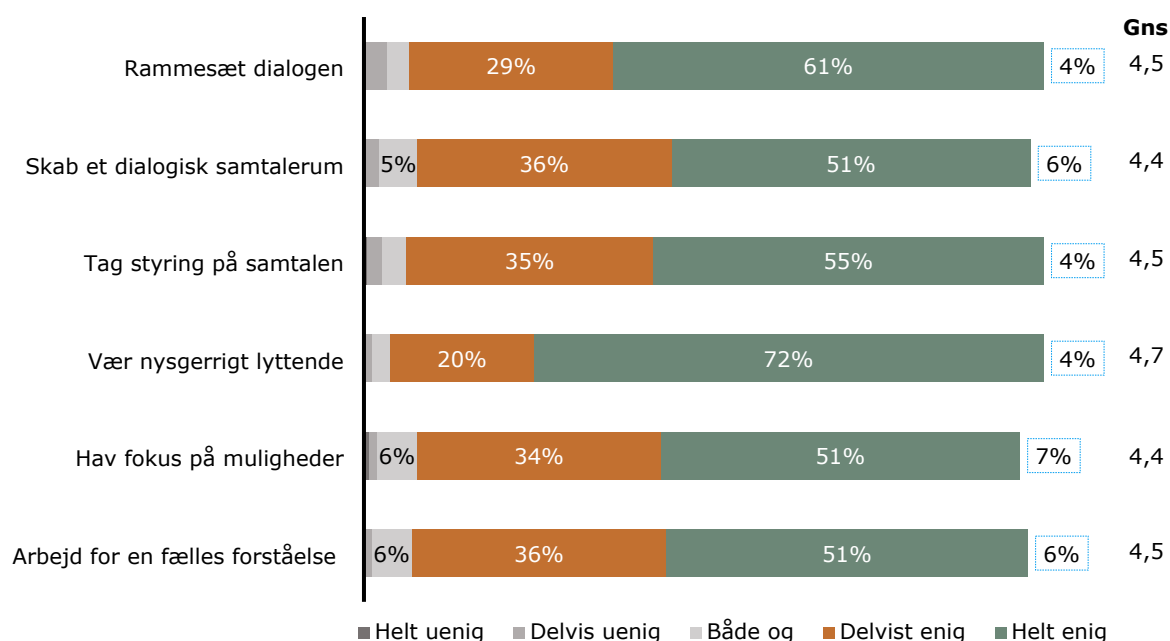
4. Oplevelsen af meningsfuldhed og relevans med dialogforpligtelsen

I en principfokuseret evaluering er det centralt at afdække, hvorvidt kerneelementerne er relevante og giver mening for medarbejderne lokalt i de fem socialtilsyn, da det er afgørende for udmøntningen i praksis, at medarbejderne oplever dem som meningsfulde⁶.

4.1 Medarbejdernes vurdering af kerneelementernes meningsfuldhed og relevans

Overordnet peger både kvantitative og kvalitative data på, at medarbejdere i alle fem socialtilsyn i overvejende grad **oplever de seks kerneelementer som meningsfulde**. I figuren nedenfor vises data fra spørgeskemaundersøgelsen målrettet medarbejdere og ledelse i de fem socialtilsyn. Af figuren ses det, at langt størstedelen af medarbejderne oplever de enkelte kerneelementer som meningsfulde⁷.

Figur 4-1: Medarbejdernes oplevelse af kerneelementerne som meningsfulde



Note: N=267. Spørgsmaalsformulering: I hvilken grad oplever du, at kerneelementet [Kerneelement] er meningsfuldt som princip for din dialogiske praksis med tilbud/plejefamilier? Andelen af 'ved ikke/ikke relevant'-svar fremgår af de stiplede kasser. "Gns" angiver medarbejdernes gennemsnitlige vurdering på en skala fra 1-5, hvor 1 er helt uenig, mens 5 er helt enig.

Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere.

⁶ Michael Quinn Patton 2017: Principles Focused Evaluation – The Guide.

⁷ For overskuelighedens skyld har vi i alle figurer fjernet procentsatser på under 5 pct.

Mellem 72 og 51 pct. af medarbejderne er helt enige i, at kerneelementerne er meningsfulde. Meget få medarbejdere, svarende til 7 pct. og derunder, er delvist uenige eller helt uenige i, at kerneelementerne er meningsfulde. Hvis man kigger på tværs af kerneelementerne, er der ingen stor forskel på oplevelsen af dem, men flest medarbejdere vurderer dog *Vær nysgerrigt lyttende* som værende meningsfuldt. Dette afspejler sig også i de statistiske analyser⁸, der er foretaget på data fra spørgeskemaundersøgelsen. Disse analyser er med til at sandsynliggøre, hvorvidt der reelt er forskel på besvarelserne i de forskellige svarkategorier, eller det udelukkende kan tilskrives tilfældighed. Disse analyser viser, at respondenterne finder kerneelementet *Vær nysgerrigt lyttende* signifikant mere meningsfuldt end de andre kerneelementer med undtagelse af kerneelementet *Rammesæt dialogen*.

Statistiske analyser viser også, at der ikke er de store forskelle på tværs af de fem socialtilsyn i forhold til deres oplevelse af kerneelementernes meningsfuldhed. Derimod ses der en forskel i forhold til arbejdsfunktion, idet tilsynskonsulenter gennemsnitligt finder kerneelementerne signifikant mere meningsfulde, sammenlignet med andre medarbejdergrupper (se tabel 8-6 i separat bilag).

Denne pointe går også igen i de kvalitative data, der viser, at langt de fleste medarbejdere oplever de seks kerneelementer som relevante og meningsfulde. Mange medarbejdere på tværs af socialtilsyn pointerer i fokusgrupper og på workshops, at dialog er noget, de generelt har meget fokus på og praktiserer i deres arbejde. Kerneelementerne ligger derfor umiddelbart tæt op ad og giver god mening ind i den eksisterende socialfaglige praksis. Specielt tilsynskonsulenter fremhæver dette.

I forlængelse af dette allerede eksisterende fokus på dialog blandt medarbejdere er det afgørende, at vejledningen om **dialogforpligtelsen rammesættes på den rigtige måde**. Da vejledningens kerneelementer umiddelbart ligger tæt op ad medarbejdernes eksisterende socialfaglige praksis, er det vigtigt, at kerneelementerne ikke rammesættes som noget grundlæggende nyt.

Mange medarbejdere giver udtryk for, at de seks kerneelementer *'allerede er noget, de gør'*. Hvis der skal skabes forankring hos medarbejderne, er det derfor vigtigt at anerkende den viden og praksis, der allerede eksisterer på området, og med afsæt deri præsentere vejledningen som et fagligt redskab til udvikling af allerede eksisterende praksis. Lanceringen af vejledningen fra statslig side har hos enkelte socialtilsyn ført til modstand hos medarbejderne, der har følt sig 'talt ned til'. Dette er vigtigt er være opmærksom på i den videre implementering af vejledningen.

En anden central pointe, der understøttes af både kvantitative og kvalitative data, er, at **oplevelsen af meningsfuldhed og relevans er større hos de medarbejdere, der arbejder aktivt med kerneelementerne**. Dette fremgår af figuren på næste side, der viser



Flere af vores kolleger har sagt, at det gør vi jo allerede – det er ikke nyt for os. Og det er måske også rigtigt et stykke af vejen. Men med vejledningen får vi det rammesat meget mere og får en struktur på arbejdet.

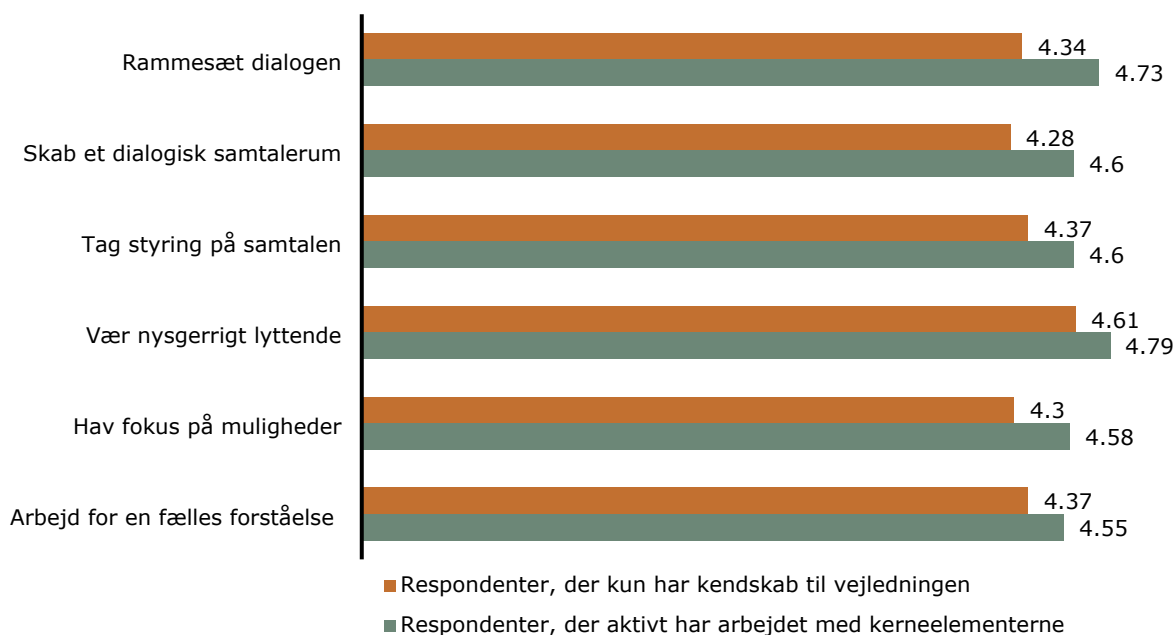
Tilsynskonsulent,
Socialtilsyn Syd

⁸ De statistiske test er gennemført på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen og er gennemført som t-test, der sammenligner grupper gennemsnit på givne variable og angiver, om forskellen er statistisk signifikant med et konfidensniveau på 95 pct. Resultaterne fra de statistiske analyser findes i et separat bilag, og resultaterne inddrages løbende, hvor det vurderes at være relevant.

medarbejdernes gennemsnitlige vurdering på en skala fra 1-5, hvor 1 er helt uenig, mens 5 er helt enig.

Figuren illustrerer, at de medarbejdere, der har arbejdet aktivt med et eller flere kerneelementer, gennemsnitligt synes at kerneelementerne er mere meningsfulde. De statistiske test viser at forskellen på tværs af alle 6 kerneelementer er statistisk signifikante (se tabel 8-5 i separat bilag).

Figur 4-2: Medarbejdernes oplevelse af kerneelementerne som meningsfulde



Note: N=267. 'Ved ikke'-besvarelser tæller ikke med i analyserne. Respondenter, der har svaret, at de har et overordnet eller detaljeret kendskab til vejledningen, er i gruppen 'Kendskab til vejledningen', mens respondenter, der har arbejdet aktivt med et eller flere kerneelementer i praksis, er i gruppen 'Arbejdet aktivt med et eller flere kerneelementer'.
Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere.

Denne pointe understøttes også af de kvalitative data, hvor der ses flere eksempler på, at jo mere medarbejderne har beskæftiget sig med kerneelementerne, jo mere meningsfulde og relevante opleves de. Kendetegnende for de medarbejdere, der har arbejdet mest med de forskellige kerneelementer, er, at de ser vejledningen og de seks **kerneelementer som et fagligt redskab til at kvalificere egen praksis**. Flere medarbejdere på tværs af socialtilsyn fremhæver fordelene ved at få et fælles sprog og begreber i forhold til at italesætte deres faglige praksis. Dette gælder for tilsynskonsulenter, men også for fx stabsmedarbejdere, hvor erfaringerne er, at de efter noget tid og forbehold fandt det vigtigt. Fælles sprog og begreber kan åbne op for, at det er lettere at tage faglige samtaler med kolleger og medarbejdere og fx kunne italesætte uhensigtsmæssig eller god praksis for dialog med tilbud eller plejefamilier. Derudover fremhæver flere medarbejdere også, at de ser vejledningen og de seks kerneelementer som et redskab til at holde sig fagligt nysgerrig på egen praksis.

5. Udmøntningen af kerneelementerne og den gode praksis for omsætningen af dem

I dette kapitel beskrives status for udmøntningen af de enkelte kerneelementer i praksis på tværs af de fem socialtilsyn. Efterfølgende gengives der eksempler, der konkretiserer god praksis for omsætning af dialogforpligtelsen. I det socialtilsynene allerede praktiserede dialog, inden vejledningen blev udgivet, er det ikke muligt at evaluere implementeringen af vejledningen. Fokus er i stedet på at evaluere udmøntningen af kerneelementerne i praksis.

For hvert underafsnit bliver der, med udgangspunkt i kvantitative data fra survey, redegjort for, i hvilket omfang det pågældende kerneelement praktiseres på tværs af de fem socialtilsyn. Derudover bliver der med udgangspunkt i de kvalitative data udfoldet eksempler på, hvordan kerneelementerne praktiseres i de fem socialtilsyn samt eventuelle dilemmaer forbundet hermed. Her fremgår eksempler på, hvilke greb og metoder der opleves som understøttende for at omsætte vejledningen i praksis, samt hvordan det eventuelt praktiseres forskelligt inden for de forskellige kontekster som fx tilbud/plejefamilier.

I de forskellige underafsnit fremgår det, hvilke socialtilsyn de gode eksempler kommer fra, så der er mulighed for at række ud for mere information og dialog om den gode praksis.

5.1 Rammesæt dialogen

Kerneelementet *Rammesæt dialogen* er i vejledningen om dialogforpligtelsen beskrevet som i nedenstående boks.

RAMMESÆT DIALOGEN

Hensigten med kerneelementet *Rammesæt dialogen* er at skabe tydelighed om rammerne for dialogen, fordi det er med til at understøtte en oplevelse af tryghed og tillid hos tilbuddet eller plejefamilien.

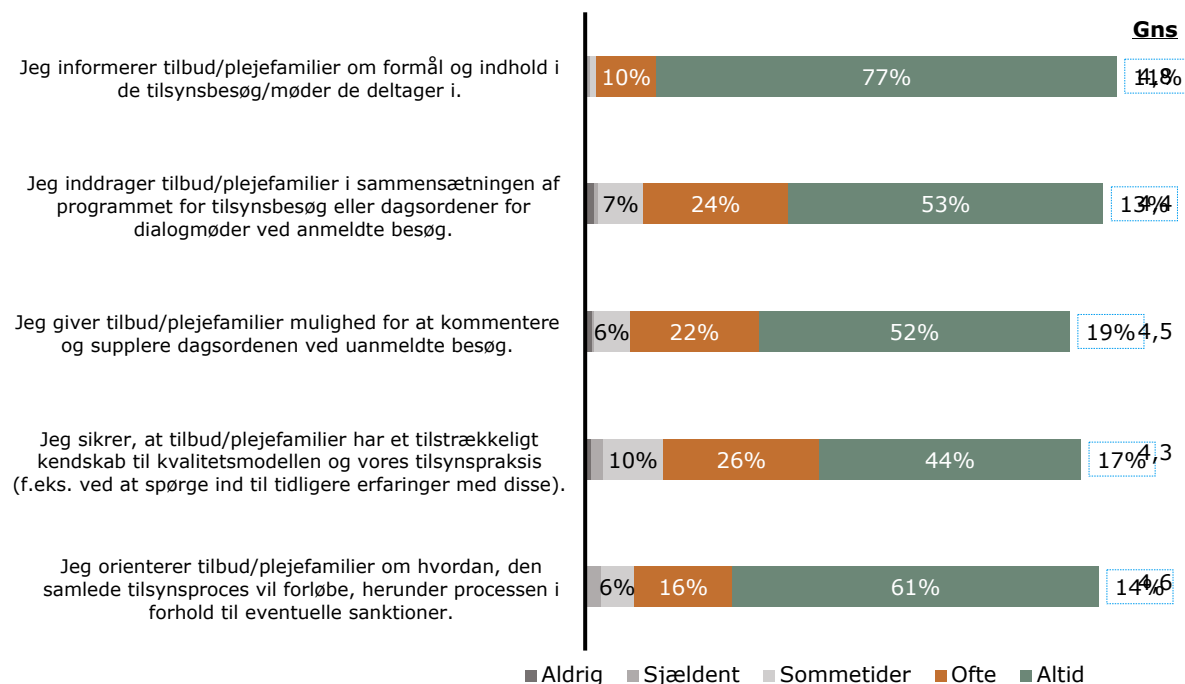
Begrundelsen for kerneelementet er, at når baggrunden for og målet med dialogen er tydeligt formuleret, mindskes uro og utryghed, hvilket er en grundforudsætning for at opbygge en tillidsfuld relation.

Status på udmøntning af kerneelementet *Rammesæt dialogen*

Spørgeskemaundersøgelsen peger på, at medarbejdere i socialtilsynene i **udbredt grad udøver kerneelementet *Rammesæt dialogen*** i deres dialogiske praksis med tilbud og plejefamilier. Konkret kommer dette til udtryk ved, at hele 87 pct. af de adspurgte medarbejdere altid eller ofte rammesætter besøget eller mødet ved at informere om formål og indhold. Derudover angiver 77 pct., at de altid eller ofte inddrager tilbud og plejefamilier i

sammensætningen af program eller dagsorden ved anmeldte besøg, mens 74 pct. altid eller ofte giver mulighed for at supplere dagsordenen ved uanmeldte besøg.

Figur 5-1: Medarbejdernes omsætning af kerneelementet *Rammesæt dialogen*



Note: N=267. Spørgsmålsformulering: Hvor ofte gør du følgende ting i din dialogiske praksis med tilbud/plejefamilier? Andelen af 'ved ikke/ikke relevant'-svar fremgår af de stiplede kasser. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere.

I forhold til at sikre, at tilbud og plejefamilier har kendskab til kvalitetsmodellen og tilsynspraksissen, angiver 44 pct., at de altid gør det, mens henholdsvis 26 og 10 pct. Angiver, at de ofte eller sommetider gør det. I de åbne besvarelser giver flere medarbejdere udtryk for, at det afhænger af det konkrete tilbud eller plejefamilies forudgående erfaring med og kendskab til kvalitetsmodellen. Derudover indikerer statistiske analyser, at det også afhænger af, hvilket område medarbejderne hovedsageligt arbejder med. Hvor der er statistisk signifikant større andel af medarbejdere på tilbudsområdet, der sikrer, at tilbud og plejefamilier har kendskab til kvalitetsmodellen og tilsynspraksissen, sammenlignet med medarbejdere på plejefamilieområdet (se tabel 8-11 i separat bilag).

I forhold til at orientere tilbud og plejefamilier om forløbet af tilsynsprocessen og eventuelle sanktioner angiver et klart flertal på 77 pct. af medarbejderne, at de altid eller ofte gør det.

Det er værd at bemærke, at der på tværs af spørgsmålene er en stor andel af medarbejderne, der har svaret 'ved ikke/ikke relevant', hvilket er et resultat af, at mange medarbejdere, som ikke er tilsynskonsulenter, ikke oplever, at spørgsmålene er relevante for deres praksis, da de ikke har tilstrækkelig kontakt med tilbud og plejefamilier. Dette fremgår af de åbne besvarelser i spørgeskemaet.

Opsummerende viser spørgeskemaundersøgelsen, at kerneelementet *Rammesæt dialogen* i udbredt grad udøves i medarbejdernes dialogiske praksis med tilbud og plejefamilier, men også

at der er et udviklingspotentiale i forhold til at inddrage tilbud og plejefamilie i dagsordenen for tilsynsbesøget og sikre, at de har kendskab til kvalitetsmodellen.

Den gode praksis for omsætning af kerneelementet *Rammesæt dialogen*

I de kvalitative dybdestudier fremhæves kerneelementet *Rammesæt dialogen* også af flere tilsynskonsulenter som et centralt element for god tilsynspraksis. Hos flere socialtilsyn udspiller kerneelementet sig ved, at tilsynskonsulenterne har et stort fokus på tydelighed og forståelse, når de indleder et besøg hos enten tilbud eller plejefamilie. Det sker konkret ved, at tilsynskonsulenterne har sendt en dagsorden for mødet, som de indleder besøget med at læse op. I den forbindelse arbejder flere tilsynskonsulenter med at fastsætte en tidsramme for samtalen, hvor punkterne på dagsordenen fremgår. Flere tilsynskonsulenter tilkendegiver, at rammesætningen skaber tryk og tydelighed i dialogen. I den forbindelse tilkendegiver flere tilsynskonsulenter også, at det er vigtigt at give tilbud og plejefamilier mulighed for at supplere med andre punkter til dagsordenen – særligt under uanmeldte besøg.



Jo mere transparente og tydelige vi er i rammesætningen af dialogen, jo mere undgår vi, at tilbud og plejefamilier føler, vi lokker dem i en fælde. Det handler om, at der er en tydelig agenda for besøget, som alle kan se meningen i.

Tilsynskonsulent,
Socialtilsyn Nord

Et konkret eksempel findes i Socialtilsyn Midt i forbindelse med anmeldte tilsynsbesøg, hvor **telefoniske for-samtaler** er afprøvet. Den iværksatte prøvehandling omhandler, at tilsynskonsulenter ringer til tilbudslederen i forbindelse med planlægningen af et tilsynsbesøg. Med dette 'for-opkald' spørges der ind til, hvad situationen er på det sociale tilbud, og hvad tilbuddet er optaget af lige nu, samt hvornår det vil passe tilbuddet at få besøg. Denne praksis understøtter en mere dialogisk og gennemsigtig praksis, og samtidig kan den viden, tilsynskonsulent får ved samtalen, kvalificere risikovurderingen af tilbuddet. Tidligere udsendte Socialtilsyn Midt blot et varslingsbrev med tidspunkt og dagsorden for tilsynsbesøget til det sociale tilbud uden for udgående dialog.

Ledere og tilsynskonsulenter hos alle fem socialtilsyn fremhæver også vigtigheden i at lave løbende opsamlinger som en del af rammesætningen under et tilsynsbesøg. De **løbende opsamlinger** sikrer, at tilbud eller plejefamilie forstår formål og agenda for det konkrete tilsynsbesøg, hvilket bliver fremhævet som afgørende for at opbygge en tillidsfuld relation. Konkret kan opsamlingerne være i form af spørgsmål, der afklarer, om tilbud eller plejefamilie forstår formålet med besøget. En tilsynskonsulent fortæller, at man eksempelvis kan tydeliggøre det under den indledende rammesætning af besøget for at sikre fælles forståelse. Det kan ske ved formuleringer som: "Grunden til, at vi har møde i dag..." og afsluttende "Tænker I, vi har været igennem det hele?"



Jeg synes, de opsamlende spørgsmål er meget vigtige, fordi det er her, de forstår, hvad samtalen egentlig drejede sig om – og hvad de tager med derfra.

Tilsynskonsulent,
Socialtilsyn Midt

Flere tilsynskonsulenter fremhæver, at der under tilsynsbesøget kan være en skepsis omkring, at socialtilsynet har en skjult dagsorden for mødet. I den forbindelse peger ledelse og tilsynskonsulenter hos flere socialtilsyn på opsamlingerne som et afgørende værktøj til at imødekomme den tvivl og skepsis, da opsamlingerne kan styrke transparensen omkring formålet med tilsynet. En tilsynskonsulent beskriver, at hun i den forbindelse altid forsøger at give plads til forventningsafstemning og fælles forståelse – eksempelvis ved at fremhæve tydeligt, hvad der fungerer særligt godt i en given situation samt fremhæve fremadrettede opmærksomhedspunkter.

Der er også eksempler på, at socialtilsynene har gennemgået og tilrettet deres forskellige brevkabeloner og interne vejledninger for at sikre, at den skriftlige dialog understøtter rammesætning og inddragelse af modtagerparten. Eksempelvis har man i Socialtilsyn Hovedstaden indarbejdet et **ekstra punkt i anmeldelsesbrevene, hvor der spørges til, om modtageren har noget til dagsordenen**. Derudover har de også opdateret deres procedure for bekymringssager i forhold til at sikre, at der er tænkt nok dialog ind i processen. Derudover har flere socialtilsyn udarbejdet med forskellige former for **samtale- og fokuskort** som understøttende redskab for rammesætningen. I Socialtilsyn Midt har de eksempelvis lavet fokuskort, der hjælper medarbejderne med at strukturere og rammesætte et besøg ud fra konkrete handleanvisninger, opstillet i punktform. Der er ikke tale om faste sætninger, og tilsynskonsulenterne kan derfor mere smidigt tilpasse fokuskortet til kontekst, fx om det er et interview med en medarbejder eller en borger. Der er udarbejdet fokuskort til henholdsvis plejefamilie- og tilbudsområdet.

Erfaringerne fra socialtilsynene viser, at den gode praksis omkring kerneelementet *Rammesæt dialogen* kan variere alt efter konteksten, og om der skal rammesætte et tilsynsbesøg hos et tilbud eller en plejefamilie. Tilsynskonsulenter på plejefamilieområdet hos et socialtilsyn fortæller, at **rammesætning under besøg hos plejefamilie kan være særligt udfordrende** pga. de private rammer, det foregår i. Når rammerne er mere private, og konteksten mere uforudsigelig, er det nødvendigt med en god rammesætning, der både imødekommer og anerkender familiens behov samt formår at korrigere samtalen efter det tilsigtede formål. Der er derfor også eksempler på, at socialtilsynene har lavet **differentierede redskaber**, fx Socialtilsyn Nord som har lavet samtalekort, der understøtter rammesætningen i forskellige kontekster.

En tilsynskonsulent fortæller, at **ved nygodkendelser af tilbud og plejefamilier er rammesætningen særlig vigtig**, da ansøgerne kan mangle viden og erfaring. Ansøgerne skal derfor klædes på i forhold til rammer, regler og socialtilsynets praksis vedrørende nygodkendelse. Derudover fremhæver en tilsynskonsulent, at kerneelementet *Rammesæt dialogen* har haft positiv betydning for tilrettelæggelse og udførelse af **uansøgte tilsyn**, fordi tilsynskonsulenterne er blevet mere bevidste om betydningen af at afsætte god tid til rammesætning. Tilsynskonsulenterne fortæller, at ordentlig rammesætning kan skabe tillid og tryghed i en potentiel utryk situation ved uansøgte tilsynsbesøg.

- Hav opmærksomhed på, om brevskabeloner og interne redskaber, vejledninger og procedurer rammesætter dialogen og inddrager modtageren på en passende måde.
- Forbered tilbuddet eller plejefamilien på et kommende møde gennem et 'for-opkald'. På den måde inddrages tilbud eller plejefamilie mere i planlægningen af møde eller tilsynsbesøg.
- Gør opmærksom på tidsplan og agenda for mødet eller samtalen.
- Stil indledende og opfølgende spørgsmål, som rammesætter: "Grunden til, vi har møde i dag er..." og "Synes du, vi er kommet omkring det hele?"
- Rammesætning i plejefamilier kan være særligt udfordrende pga. de private rammer det foregår i. Vær derfor særlig opmærksom på at sætte en ramme for samtalen, som både imødekommer og anerkender familiens behov samt formår at korrigere samtalen efter det tilsigtede formål med tilsynsbesøget
- Ved nygodkendelser af tilbud og plejefamilier er rammesætningen særlig vigtigt, da ansøgerne kan mangle viden og erfaring.

5.2 Skab et dialogisk samtalerum

Kerneelementet *Skab et dialogisk samtalerum* er i vejledningen om dialogforpligtelsen beskrevet som i nedenstående boks.

SKAB ET DIALOGISK SAMTALERUM

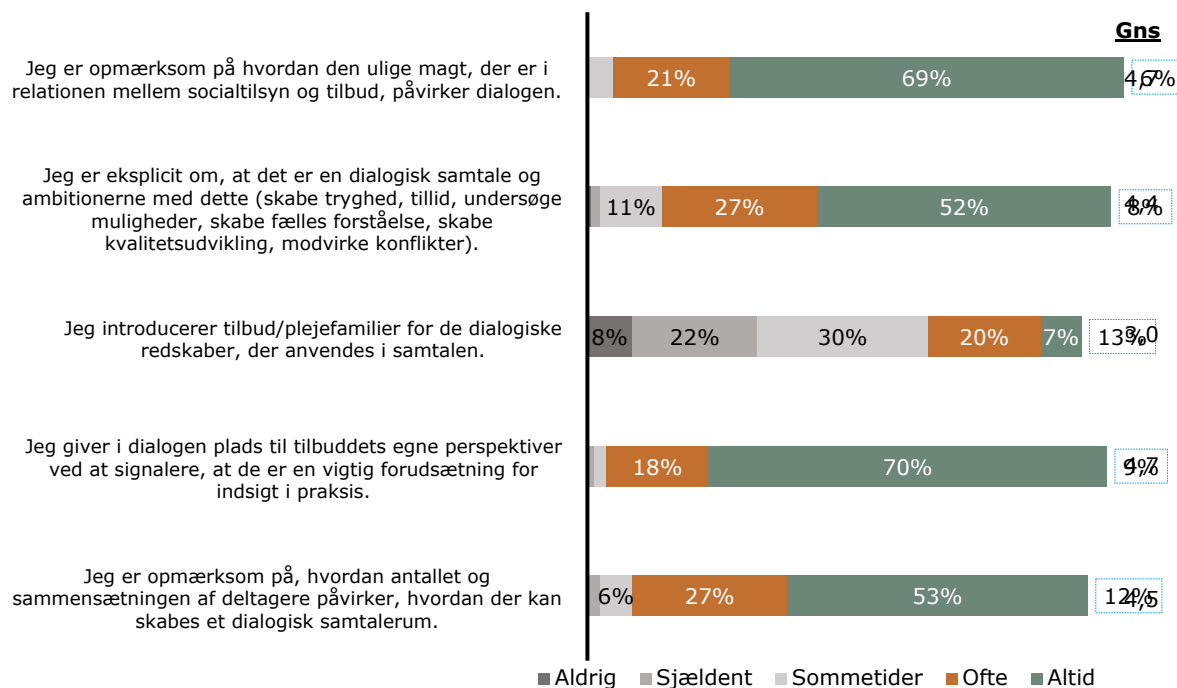
Hensigten med kerneelementet *skab et dialogisk samtalerum* er at understøtte en tryk, åben, ligeværdig og tillidsfuld stemning. Det giver bedre forudsætninger for, at dialogen kan blive formativ, og at der opnås nye indsigter, som kan bidrage til, at et tilbud får rettet op på eventuelle problemstillinger. På den måde skabes der både et fundament for en bedre kvalitetsvurdering og en bedre kvalitetsudvikling generelt.

Begrundelsen for kerneelementet beror på faglig viden om, at når alle dialogparter bestræber sig på at indgå ligeværdigt i dialogen – på trods af magtforskydning i relationen – har det dialogiske samtalerum bedre forudsætninger for at blive etableret.

Status på udmøntning af kerneelementet *Skab et dialogisk samtalerum*

Spørgeskemaundersøgelsen peger på, at kerneelementet *Skab et dialogisk samtalerum* er et gennemgående tema i medarbejdernes dialogiske praksis med tilbud og plejefamilier. Resultaterne viser, at medarbejderne har et særligt fokus på, hvordan den ulige magtrelation påvirker dialogen samt på at give plads til tilbuddets og plejefamiliens egne perspektiver. Dette illustreres af, at henholdsvis 69 og 70 pct. angiver, at de altid gør det, mens der yderligere er cirka en femtedel, der ofte gør det som led i deres dialogiske praksis.

Figur 5-2: Medarbejdernes omsætning af kerneelementet Skab et dialogisk samtalerum



Note: N=267. Spørgsmålsformulering: Hvor ofte gør du følgende ting i din dialogiske praksis med tilbud/plejefamilier? Andelen af 'ved ikke'-svar fremgår af de stiplede kasser. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere.

Det er ligeledes cirka halvdelen af de adspurgte, der giver udtryk for, at de altid er eksplicite om, at det er en dialogisk samtale, og at de er opmærksomme på, hvordan antallet og sammensætningen af deltagere påvirker muligheden for at skabe et dialogisk samtalerum. Samtidig angiver cirka en fjerdedel af de adspurgte, at de ofte udøver de konkrete handlinger.

Der er **betydeligt færre, der praktiserer at introducere tilbud eller plejefamilie til de dialogiske redskaber**, der anvendes i samtalen. Her angiver kun 27 pct., at de enten altid eller ofte introducerer de dialogiske redskaber, mens 30 pct. sommetider gør det, og hele 30 pct. enten sjældent eller aldrig gør det. I de åbne besvarelser er der flere medarbejdere, der giver udtryk for, at en eksplicit introduktion af de dialogiske redskaber **kan opleves som belærende** over for de personer, der deltager i samtalen, og at det derfor kan medføre et u hensigtsmæssigt skub til magtbalancen. Det fremhæves også, at **for at kunne introducere til redskaberne skal man selv være godt inde i dem – og det tager tid**. Der er medarbejdere, der giver udtryk for, at de grundet travlhed ikke har haft mulighed for at sætte sig ind i de dialogiske redskaber endnu, hvilket understreger, at forudsætningerne skal være på plads, før kerneelementerne kan udøves i praksis.

Dette understreges også af de statistiske analyser, hvor det kan ses, at medarbejdere, som aktivt har arbejdet med et eller flere kerneelementer, også opfatter dem som mere meningsfulde, end medarbejdere, der udelukkende har kendskab til vejledning (se tabel 8-5 i separat bilag). Eksempelvis bliver såkaldte fokuskort fremhævet som et redskab, der understøtter den gode dialog. Her fremhæver tilsynskonsulenter hos flere socialtilsyn, at redskabet er relevant i forbindelse med både rammesætning og etablering af et dialogisk samtalerum.

På tværs af spørgsmålene er der en betydelig andel, der svarer 'ved ikke/ikke relevant', hvilket igen skyldes, at flere af stabsmedarbejderne ikke deltager i dialogmøder eller tilsynsbesøg og derfor ikke kan spejle sig i spørgsmålene. Dette fremgår af de åbne besvarelser i spørgeskemaet.

Opsummerende peger evalueringen på, at socialtilsynene er langt i udmøntningen af kerneelementet *Skab et dialogisk samtalerum*.

Den gode praksis for omsætning af kerneelementet *Skab et dialogisk samtalerum*

Den udbredte udmøntning af kerneelementet fremgår også af de kvalitative dybdestudier, hvor kerneelementet fremhæves af flere tilsynskonsulenter som et **centralt element for god tilsynspraksis**. Flere af de interviewede tilkendegiver, at de opfatter kerneelementet i tæt relation til kerneelement 1 *Rammesæt dialogen*. Her fremgår det blandt andet, at tydelighed og tryghed i rammesætningen er en forudsætning for at etablere et dialogisk rum.

Især italesætter tilsynskonsulenterne, at de har fokus på at skabe den nødvendige tillid i samtalen, der gør det muligt at udforske nye perspektiver og muligheder i samtalen. Konkret indikerer flere af tilsynskonsulenterne på tværs af alle socialtilsyn, at de under omsætningen af kerneelementet i praksis har haft særligt fokus på *magtrelationen* mellem socialtilsynet og tilbud eller plejefamilie samt *fysiske rammer og kontekst* under de enkelte tilsyn.

Flere tilsynskonsulenter fra alle fem socialtilsyn italesætter, at de er **opmærksomme på, hvordan magtrelationen mellem socialtilsynet og tilbuddet eller plejefamilien kan påvirke dialogen** under et tilsyn. Flere tilsynskonsulenter fremhæver, at det igen er afgørende for den gode relation at rammesætte et godt dialogisk rum for samtalen, når et tilsynsbesøg eller møde indledes. Blandt nogle af tilsynskonsulenterne operationaliseres kerneelementet konkret ved, at tilsynskonsulenterne forsøger at skabe et trygt og imødekommende dialogrum, når de indleder en ny samtale. Det kan eksempelvis være ved at have særligt fokus på en **rolig og imødekommende fremtræden under tilsynsbesøg**. Omvendt fremhæves det, at en mere formel præsentation af titler og juridisk indhold kan skabe en større ubalance i magtrelationen.

De ulige positioner i samtalen er et vilkår og kan ikke ophæves. Det bliver bl.a. beskrevet som, at man aldrig kan blive *ligestillede* samtalepartnere, men at man kan stræbe efter at blive *ligeværdige* samtalepartnere i dialogen. Flere tilsynskonsulenter har gode erfaringer med fx at nedtone egen rolle eller titel for at skabe et mere imødekommende samtalerum. En tilsynskonsulent fortæller, at god praksis er at præsentere sig ind i den givne kontekst, fordi det er tillidsskabende hvis eksempelvis den tilsynsførende på et børne-unge-tilbud har erfaring fra området, så det kan fremhæves i præsentationen. Eller hvis tilsynskonsulent interviewet ledelsen, så kan tilsynskonsulent italesætte egen ledererfaring. Tilsynskonsulent skal forsøge at matche de medarbejdere, de står overfor. Ifølge tilsynskonsulenten er det vigtigt at få skabt tillid, så medarbejderne på tilbuddet åbner op om deres praksis.

Flere tilsynskonsulenter peger derudover på, at den gode praksis opstår, når **tilbud og plejefamilie inddrages meget aktivt i samtalen og fx får mere taletid** under besøget, end praksis har været tidligere. Konkret foregår det ved, at tilsynskonsulenterne stiller undersøgende spørgsmål til tilbuddets eller plejefamiliens visioner og ideer og giver dem mulighed for og plads til at komme på banen. På den måde sikres en følelse af involvering i og indflydelse på samtalen, hvilket flere tilsynskonsulenter peger på som et essentielt værktøj til at imødegå ubalance i samtalen. Værktøjet er derfor også vigtigt i forbindelse med dialogmøder, hvor der er mere på spil for tilbuddet eller plejefamilien.

Derudover kan det være nyttigt at **begrunde spørgsmålene** løbende i samtalen, fordi det kan være med til at skabe en god relation og en tryghed i samtalen. Flere tilsynskonsulenter fremhæver i den forbindelse, at metakommunikation er afgørende for at etablere et trygt og dialogisk samtalerum. Her kan formulering som: ”Grunden til, at jeg stiller dig det her spørgsmål, er...” være nyttig, efterfulgt af en faglig forklaring, der beskriver hensigten med spørgsmålet.

Derudover spiller elementer fra kerneelement 1 *Rammesæt dialogen* også ind her. Flere tilsynskonsulenter udtrykker, at fx rammesætning er vigtig i henhold til at skabe et dialogisk samtalerum, fordi det er med til at tydeliggøre samtalens emner.



Nogle af de elementer, jeg har brugt, er at gøre det klart under samtalen, hvad det er for en kasket, jeg har på. Hvis det handler om lovgivning, har jeg en myndighedskasket på. På den måde er det nemmere at tale om, at vi er en myndighed, som er bundet op på lovgivning.

Tilsynskonsulent,
Socialtilsyn Øst

De fysiske rammer og konteksten for den enkelte samtale spiller også en væsentlig rolle for den gode praksis omkring etableringen af et dialogisk samtalerum. Mange tilsynskonsulenter peger på, at det klassiske samtaleformat, hvor man sidder over for hinanden ved et mødebord, med fordel kan udfordres under tilsynsbesøg hos både tilbud og plejefamilie, så rammerne i højere grad understøtter en mere afslappet og uformel stemning. Konkret fortæller en tilsynskonsulent, hvordan hun altid går fysisk rundt på tilbuddet og får en rundvisning til en start, da det er lettere at skabe et mere uformelt og dialogisk samtalerum, når man bevæger sig fysisk sammen, end hvis man

sætter sig over for hinanden ved et bord. Samme tilgang bruges også over for borgere.

Tilsynskonsulenter fortæller, hvordan det er lykkedes at **interviewe borgere under gåture eller ved fælles aktiviteter**, som borgeren har valgt, fordi det var her, borgerne følte sig mest trygge i situationen. Ved at udnytte de fysiske rammer, som tilbuddet eller plejefamilien føler sig mest trygge i, kan der opstå bedre muligheder for et dialogisk samtalerum.

Erfaringerne fra socialtilsynene viser, at den gode praksis omkring kerneelementet *Skab et dialogisk samtalerum* i overvejende grad bliver praktiseret på samme måde på både tilbuds- og plejefamilieområdet. Generelt set etableres et godt dialogisk samtalerum som led i rammesætningen. En god dialog opstår gennem opfølgende spørgsmål, metakommunikation og afsluttende opsamling. Derudover opstår den gode dialog, når tilsynskonsulenterne formår at udfordre det klassiske samtaleformat, så interviewet tilpasses til en tryk kontekst for tilbud eller plejefamilie.

- Hav særligt fokus på, hvordan den ulige magtrelation påvirker dialogen, fx gennem en rolig og imødekomende fremtræden frem for en mere formel præsentation af titler og juridisk indhold.
- Giv plads til tilbuddets og plejefamiliens egne perspektiver, fx ved at give dem mere taletid.
- Brug de fysiske rammer til at understøtte et dialogisk samtalerum ved fx at gå en tur eller lave aktiviteter sammen, der kan bryde det formelle og skabe tryghed for samtalepartneren.
- Skab tryghed i samtalen ved løbende at begrunde spørgsmålene som fx: "Grunden til at jeg stiller dig det her spørgsmål er".

5.3 Tag styring på samtalen

Kerneelementet *Tag styring på samtalen* er i vejledningen om dialogforpligtelsen beskrevet som i nedenstående boks.

Tag styring på samtalen

Hensigten med kerneelementet *tag styring på samtalen* er gennem tydelighed og ligeværdighed i dialogen at sikre en løbende opmærksomhed på, at dialogen handler om det planlagte og/eller det vigtige.

Begrundelsen for kerneelementet er, at samtaler aldrig lader sig fuldstændig styre, hvorfor det er vigtigt at opdage, når der sker noget uventet og tage handling på det for at undgå store forstyrrelser i samtalen. En umiddelbar impuls vil være at prøve at flytte samtalen tilbage på sporet, men dette vil ofte lede til en mindre magtkamp om, hvem der skal bestemme, og hvad der skal siges. Den dialogiske samtales ideal om at opnå frit flydende samtaler fordrer paradoksalt nok, at man styrer konsekvent i relation til måden, man taler sammen på, og dermed måden man strukturerer de dialogiske samtaler.

Status på udmøntning af kerneelementet *Tag styring på samtalen*

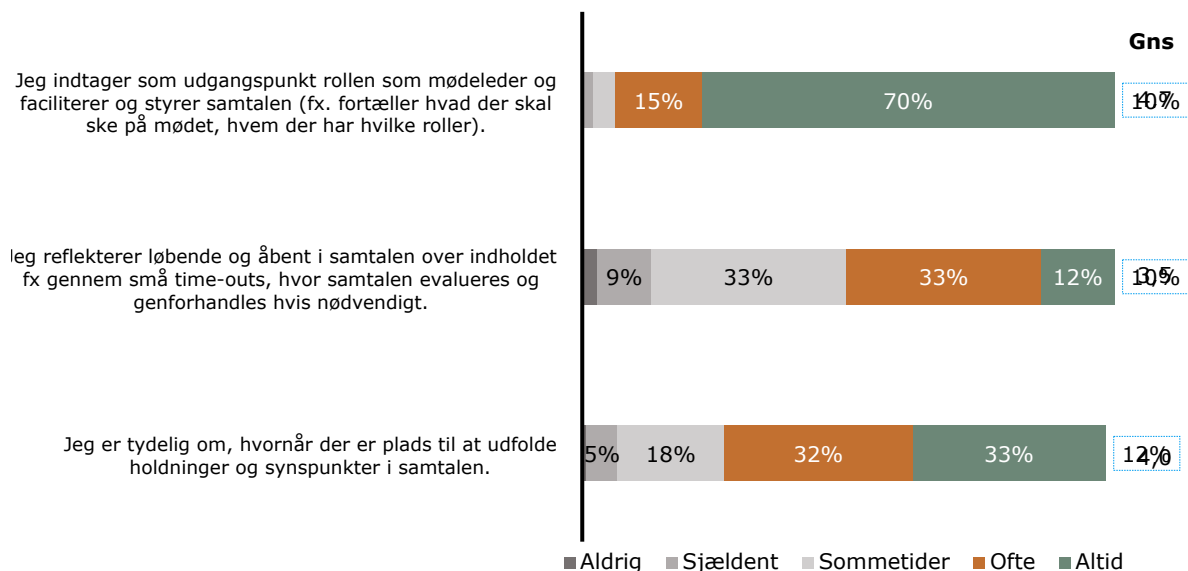
Spørgeskemaundersøgelsen peger på, at der er en **betydelig variation i, hvordan kerneelementet *Tag styring på samtalen* udmøntes i socialtilsynene**. Den handling, der er mest udbredt, er indtagelse af rollen som mødeleder, der faciliterer og styrer samtalen, hvilket hele 70 pct. af de adspurgte medarbejdere indikerer, at de altid gør i deres dialogiske praksis.

Omvendt er der en markant mindre andel, der indikerer, at de løbende og åbent, fx gennem en kort timeout, reflekterer over indholdet i samtalen, hvilket illustreres af, at 33 pct. giver udtryk for, at de sommetider gør det, mens henholdsvis 9 og 3 pct. indikerer, at det sjældent eller aldrig er en del af deres dialogiske praksis. Der er ligeledes en betydelig andel på henholdsvis 18 og 5 pct. der angiver, at de kun sommetider eller sjældent er tydelige om, hvornår der er plads til at udfolde holdninger og synspunkter i samtalen.

Ovenstående resultater afspejler formentlig, at indtagelse af rollen som mødeleder var udbredt praksis også før udgivelsen af vejledningen, mens tydelighed om, hvornår der er plads til at

udfolde holdninger og synspunkter i samtalen samt særligt løbende og åben refleksion over samtalens indhold, er nye elementer i medarbejdernes dialogiske praksis, som er kommet med vejledningen.

Figur 5-3: Medarbejdernes omsætning af kerneelementet *Tag styring på samtalen*



Note: N=267. Spørgsmålsformulering: Hvor ofte gør du følgende ting i din dialogiske praksis med tilbud/plejefamilier? Andelen af 'ved ikke'-svar fremgår af de stiplede kasser. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere.

Opsummerende viser resultaterne, at kerneelementet *Tag styring på samtalen* udmøntes i varierende grad, og det ikke nødvendigvis er et fremtrædende element i socialtilsynenes dialogiske praksis med tilbud og plejefamilier.

Det kan også hænge sammen med, at kerneelementet muligvis ikke opleves som isoleret fra den øvrige rammesætning i dialogen. Flere tilsynskonsulenter i de kvalitative dybdestudier fremhæver, at de ser kerneelementet *Tag styring på samtalen* som tæt relateret til kerneelementet *Rammesæt dialogen*. I et af socialtilsynene fremhæver tilsynskonsulenterne eksempelvis, at styring i samtalen starter allerede ved rammesætningen og i den konkrete mødeindkaldelse og forberedelsen op til et møde med tilbud eller plejefamilie.

Flere tilsynskonsulenter giver i de kvalitative dybdestudier desuden udtryk for, at dette kerneelement kan være særligt grænseoverskridende at omsætte i praksis, fordi det kan føles unaturligt og afbrydende at tage styring eller lave en timeout undervejs i dialogen.

Den gode praksis for omsætning af kerneelementet *Tag styring på samtalen*

Til trods for at kerneelementet udmøntes i varierende grad, peger de kvalitative dybdestudier dog på, at alle socialtilsyn i nogen grad omsætter kerneelementet i praksis – enten ved at tage styring *inden* mødet gennem rammesætning eller *under* mødet ved hjælp af *løbende opsamling, forventningsafstemning og timeouts*.

Konkret fortæller nogle tilsynskonsulenter, at de tager styring i samtalen ved at tydeliggøre en mødeagenda og i den forbindelse gøre det klart, hvornår der vil være plads til dialog og drøftelser. Allerede inden mødet forsøger tilsynskonsulenterne hos flere af socialtilsynene at

tage styring i samtalen. Det sker konkret gennem **mødeindkaldelser, hvor tilsynskonsulenter rammesætter det kommende møde** – evt. gennem en vedhæftet agenda.

Timeouts bliver derudover fremhævet blandt flere tilsynskonsulenter som et virksomt værktøj til at tage styring i samtalen. Her fremhæver både ledelse og tilsynskonsulenter, at Gamemaster-modellen har fungeret godt i forhold til at skabe naturlige pauser i samtalen.

Mange af tilsynskonsulenterne fortæller, at timeouts kan være med til at styre samtaleens retning, hvis dialogen begynder at afvige markant fra det planlagte og vigtige i samtalen. Nogle tilsynskonsulenter italesætter tydeligt, hvornår de holder timeouts. Andre tilsynskonsulenter påpeger i den forbindelse, at det ikke altid er nødvendigt at italesætte en timeout, fordi det kan virke unaturligt i samtalen. Derfor fremhæver de, at det er nødvendigt at overveje i sin planlægning, hvornår en timeout lægges naturligt ind som en pause i dialogen.

”

Det er vigtigt at sige fra starten, at hvis de kommer ud ad en tangent, så leder jeg dem tilbage igen. Så ved de det på forhånd. Det giver tryghed, at der sidder en og styrer.

Tilsynskonsulent,
Socialtilsyn Nord

Derudover fremhæver tilsynskonsulenter hos flere af socialtilsynene også vigtigheden i at **lave løbende opsamlings undervejs i samtalen, da det kan hjælpe til at styre dialogen** i den intenderede retning. Konkret beskriver nogle tilsynskonsulenter, at det kan foregå ved at hæve samtalen op på et metaniveau, hvor tilsynskonsulenterne bliver mere overordnet i sin retorik. En tilsynskonsulent fremhæver konkret styringsredskaber i form af guidende kommunikation gennem sætninger som: "Det er spændende, det du siger, *men* formålet

med mødet er..." eller "Det vil jeg meget gerne vende tilbage til". På den måde holdes samtalen åben for input, men også styret af det væsentlige.

Tilsynskonsulenter hos mange socialtilsyn oplever, at netop denne form for styring skaber tryghed i dialogen. Det er vigtigt indledningsvist at forventningsafstemme og tydeliggøre over for plejefamilien eller tilbuddet, at tilsynskonsulenten vil guide samtalen tilbage på sporet, hvis dialogen afviger for meget undervejs.

Tilsynskonsulenter på tværs af de forskellige socialtilsyn peger på, at der kan være forskel på, hvordan kerneelementet *Tag styring på samtalen* praktiseres på henholdsvis tilbuds- eller plejefamilieområdet. Konteksten for samtalerne er her forskellig i form af, at tilsynsbesøg på plejefamilieområdet foregår i en privatsfære, og der derfor er noget særligt på spil. En tilsynskonsulent peger på, at det kan være svært at 'tage styring' i andres private hjem, og derfor kan samtalerne nogle gange løbe af sporet under tilsyn hos en plejefamilie. I den forbindelse påpeger tilsynskonsulenter hos flere socialtilsyn også, at netop **rammesætningen er afgørende for, hvor meget styring der kommer i samtalen efterfølgende**. Derfor opleves både metoder og redskaber såsom timeouts, metakommunikation, tidsplaner og fokuskort som virksomme elementer til god praksis. En tilsynskonsulent på tilbudsområdet fremhæver også, at der kan være situationer, hvor fx ledere af tilbud er meget talende og agendasættende, hvor det kan være vanskeligt at tage styringen. Tilsynskonsulenten er opmærksom på vigtigheden af at tage styring også i disse situationer og er i forbindelse med dialogforpligtelsen blevet opmærksom på, at lederens adfærd kan skyldes nervøsitet, og at det også i denne type situationer giver tryghed at tage styring.

- Hav fokus på at tage styring i samtalen *inden* møde ved at indikere styring i mødeindkaldelsen – eksempelvis via en agenda med tidsplan.
- Brug timeouts, løbende opsamling og forventningsafstemning som centrale styringsredskaber, der kan skabe tryghed og ligeværdighed i samtalen, fx ved at sige: "For at samle op, hører jeg dig sige at..." eller "Er det rigtigt forstået, at du mener..."
- Styr samtalen tilbage på sporet, hvis den afviger meget fra det tilsigtede formål. Det kan ske gennem formuleringer som fx: "Det er spændende, det du siger, *men* formålet med mødet er..." eller "Det vil jeg meget gerne vende tilbage til".

5.4 Vær nysgerrigt lyttende

Kerneelementet *Vær nysgerrigt lyttende* er i vejledningen om dialogforpligtelsen beskrevet som i nedenstående boks.

Vær nysgerrigt lyttende

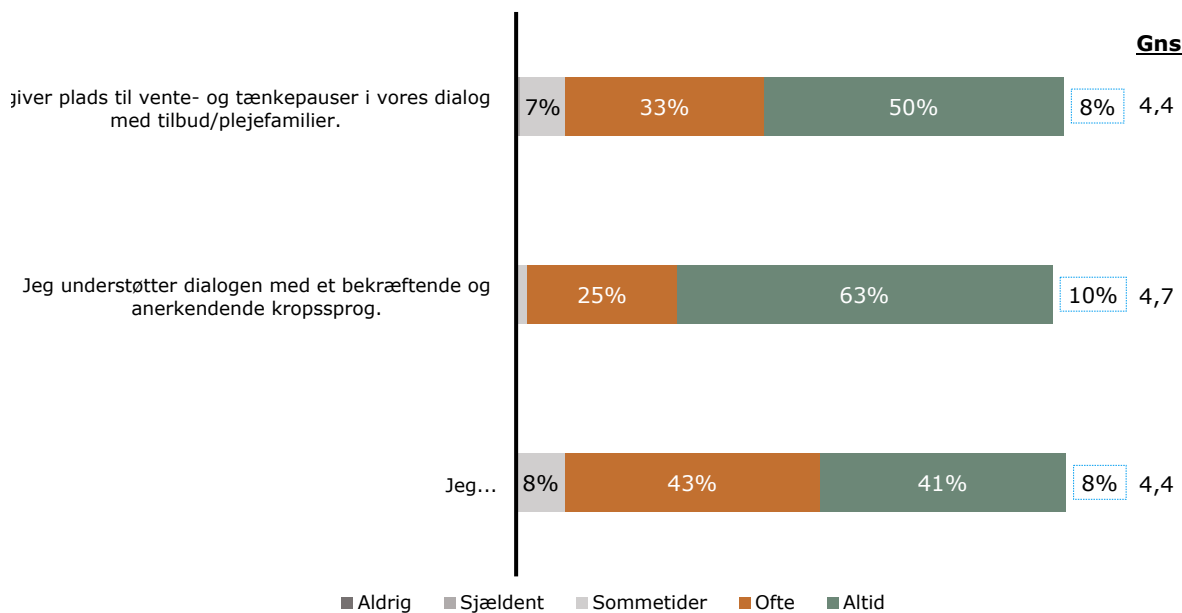
Hensigten med kerneelementet *Vær nysgerrigt lyttende* er at være åben over for nye perspektiver på egne vurderinger og dermed opnå ny viden, som kan kvalificere tilbuddet. En nysgerrigt lyttende tilgang udfolder dermed åbenhed som grundværdi for dialogen.

Begrundelsen for kerneelementet er, at ved at være nysgerrigt lyttende skabes dybde og engagement i dialogen, som kan bruges til at opbygge en tillidsfuld relation og på den baggrund skabe nye indsigter. Det er vigtigt ikke at tage hinandens perspektiver for givet uden at undersøge, hvad der faktisk menes, og hvilke erfaringer, iagttagelser og antagelser de bygger på.

Status på udmøntning af kerneelementet *Vær nysgerrigt lyttende*

Det er tidligere beskrevet, hvordan kerneelementet *Vær nysgerrigt lyttende* er det kerneelement, som den største andel af medarbejderne finder meningsfuldt for deres dialogiske praksis, og det kommer også til udtryk i den konkrete udmøntning af kerneelementet. Generelt viser spørgeskemaundersøgelsen, **at kerneelementet er fremtrædende i socialtilsynenes dialogiske praksis**, og flere medarbejdere giver i de åbne svar også udtryk for, at det at være nysgerrigt lyttende er noget, de allerede praktiserer som en central del af deres faglighed. Det er særligt brugen af et bekræftende og anerkendende kropssprog, der gøres brug af i den dialogiske praksis, hvilket understreges af, at 63 pct. af medarbejderne altid gør det, mens yderligere 25 pct. angiver, at det ofte benyttes i dialogen.

Figur 5-4: Medarbejdernes omsætning af kerneelementet *Vær nysgerrigt lyttende*



Note: N=267. Spørgsmålsformulering: Hvor ofte gør du følgende ting i din dialogiske praksis med tilbud/plejefamilier? Andelen af 'ved ikke'-svar fremgår af de stiplede kasser.
 Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere.

Halvdelen af medarbejderne giver altid plads til vente- og tænkepauser, mens yderligere 33 pct. ofte giver plads hertil. Nogenlunde samme resultat ses i forhold til brugen af spørgeteknikker, der søger dybere ned i tilbuddets eller plejefamiliens forklaring. Her er det 41 pct. af medarbejderne, der angiver, at de altid gør det, mens 43 pct. ofte gør det. Endelig er der 8 pct., hvor spørgeteknikker kun benyttes sommetider. I de åbne svar giver medarbejderne udtryk for, at konkrete spørgeteknikker kan være at sige: "Har jeg forstået det rigtigt, når du siger?" eller "Bare tag dig god tid. Vi har ikke travlt" for på den måde at anerkende modpartens perspektiv og give plads til udfoldelse.

Opsummerende viser resultaterne, at kerneelementet *Vær nysgerrigt lyttende* er gennemgående i socialtilsynenes dialogiske praksis og ses som et naturligt element, der også har været fremtrædende, før det blev en del af vejledningen.

Den gode praksis for omsætning af kerneelementet *Vær nysgerrigt lyttende*

De kvalitative dybdestudier peger ligeledes på, at kerneelementet er integreret som en naturlig del af den dialogiske praksis hos alle socialtilsyn. Flere tilsynskonsulenter indikerer, at nysgerrighed i samtalen altid har været et naturligt element i deres dialogiske praksis. I den forbindelse fortæller nogle tilsynskonsulenter også, at de ikke har arbejdet så konkret med kerneelementet, fordi de allerede oplever nysgerrighed som kernen i selve samtalen.

Som de åbne svar i spørgeskemaundersøgelsen indikerer, bliver kerneelementet hos nogle socialtilsyn omsat i form af konkrete spørgeteknikker. I forlængelse af de åbne svar fortæller flere tilsynskonsulenter, at de særligt har fokus på at *give plads og tid i dialogen* og *søge dybere ned i samtalen* gennem nysgerrige spørgsmål.

”

Jeg bevarer nysgerrigheden i samtalen, helt indtil vi kommer frem til en afgørelse. Jo tættere jeg kommer på en afgørelse, jo mere har jeg tendens til at tage skyklapper på. Men for at lave et godt tilsyn skal jeg fortsat være nysgerrig.

Tilsynskonsulent,

virksomt at **stille nysgerrige og uddybende spørgsmål til, hvordan** man kunne udfordre og udvikle en borger mere, eller *hvorfor* vedkommendes udvikling ser ud, som den gør.

Derudover bliver afbrydelser fremhævet af tilsynskonsulenter hos flere socialtilsyn. En tilsynskonsulent fortæller, at det ofte kan være svært ikke at afbryde samtalen, hvis den afviger fra den oprindelige agenda, men omvendt kan afbrydelser føre til nye og interessante perspektiver.

Tilsynskonsulenter hos flere socialtilsyn fremhæver, at det er afgørende at **bevare nysgerrigheden gennem hele samtalen**, hvilket kan være vanskeligt i de samtaler, hvor man på forhånd er overbevist om, at man kender udfaldet (fx en sanktion). Dog peges der på, at det netop her er vigtigt at bevare nysgerrigheden hele vejen i samtalen, fordi man ellers kan risikere at udelukke de muligheder, som en nysgerrig dialog ellers kunne føre til.

Resultaterne fra de kvalitative dybdestudier viser også, at det er helt afgørende at tilpasse omsætning af de forskellige kerneelementer til den specifikke kontekst, hvilket også gælder i relation til fx konfliktniveau, og hvilken tilsynsaktivitet der skal praktiseres. Omsætningen af kerneelementerne vil derfor også blive påvirket af, om der er tale om en nygodkendelse, et almindeligt driftsorienteret tilsynsbesøg eller et dialogmøde, der bliver afholdt. Eksempelvis beskriver en mellemleder, hvordan de har oplevet at ville lægge vægt på at være nysgerrigt lyttende på et dialogmøde, hvor der var meget på spil for tilbuddet. Her var oplevelsen, at det ikke fungerede hensigtsmæssigt i en ret højspændt situation at fremstå så afventende og lyttende. Tilbuddet forventede i højere grad, at socialtilsynet som myndighed var klare og rammesættende i deres tilgang. Ifølge mellemlederen kan en risiko være, at tilbuddet kan få en oplevelse af at være ført bag lyset, hvis tilsynskonsulenterne har lyttet og givet meget plads, men reelt er bekymret for alvorlige forhold uden at være transparent i situationen.

Tilsynskonsulent,
Socialtilsyn Hovedstaden

Flere af socialtilsynene fremhæver, at de **giver plads og tid i dialogen ved at indtænke timeouts som en aktiv del af dialogen**. Konkret kan det foregå ved at være afventende i dialogen og signalere et anerkendende, smilende og nysgerrigt kropssprog, fortæller en tilsynskonsulent. Hos flere af socialtilsynene peger tilsynskonsulenterne på, at de forholder sig nysgerrigt i dialogen ved at samle op på nye vinkler og perspektiver i samtalen. Konkret udspiller det sig ved, at tilsynskonsulenterne spørger aktivt ind til baggrunden for en bestemt problemstilling. Det kan eksempelvis være på tilsynsbesøg hos tilbud, hvor det kan være

”

Jo højere graden af myndighed og kontrol bliver, jo mindre kommunikative redskaber kan vi gøre godt med. Vi skal hele tiden være nysgerrige, men vi skal også have styr på fakta. Hvis ikke de kan svare ordentligt på spørgsmålene, så holder dialogen jo op på et tidspunkt.

Dette eksempel beskriver det dilemma, der også træder tydeligt frem i det kvalitative materiale på tværs af socialtilsyn. Et dilemma, medarbejderne oplever mellem dialogforpligtelsen og den myndighedsrolle, man som socialtilsyn også varetager. Det kræver øvelse og praksiserfaring at kunne balancere denne og afgøre, hvilke kerneelementer der skal trækkes mest på i de pågældende aktiviteter. Er kvaliteten fx bekymrende i et tilbud eller plejefamilie, og der overvejes sanktion, skal medarbejderne ikke kun være 'nysgerrigt lyttende', men 'tage styring på samtalen' og 'arbejde for en fælles forståelse', så der sikres forventningsafstemning med tilbuddet om deres udfordringer.

Hovedpointer

- Overvej, hvornår det er nødvendigt at afbryde, og hvornår det fungerer godt at være afventende og nysgerrig i samtalen, fx kan det være hensigtsmæssigt at afbryde, hvis samtalen afviger markant fra mødets planlagte agenda, men afvente hvis samtalen tegner til at åbne op for nye perspektiver, der kan gavne dialogen.
- Giv plads og tid i dialogen og søg dybere ned i samtalen gennem nysgerrige spørgsmål som fx: "Kan du uddybe det mere?" eller "Hvad mener du, når du siger sådan?"
- Forsøg at bevare nysgerrigheden gennem *hele* dialogen – også i de samtaler, der på forhånd kan virke afklarede og afgjort.

5.5 Hav fokus på muligheder

Kerneelementet *Hav fokus på muligheder* er i vejledningen om dialogforpligtelsen beskrevet som i nedenstående boks.

HAV FOKUS PÅ MULIGHEDER

Hensigten med kerneelementet *Hav fokus på muligheder* er at finde ressourcer at bygge på i kvalitetsudvikling og læringsøjemed samt at anerkende og synliggøre det, der virker. Socialtilsynene er forpligtede til at føre dialog med tilbud om forholdene for netop at undersøge et tilbuds ressourcer og muligheder, inden der træffes afgørelse om udstedelse af eventuelle påbud. Et mulighedsfokus understøtter samtidig åbenheden og ligeværdigheden i dialogen.

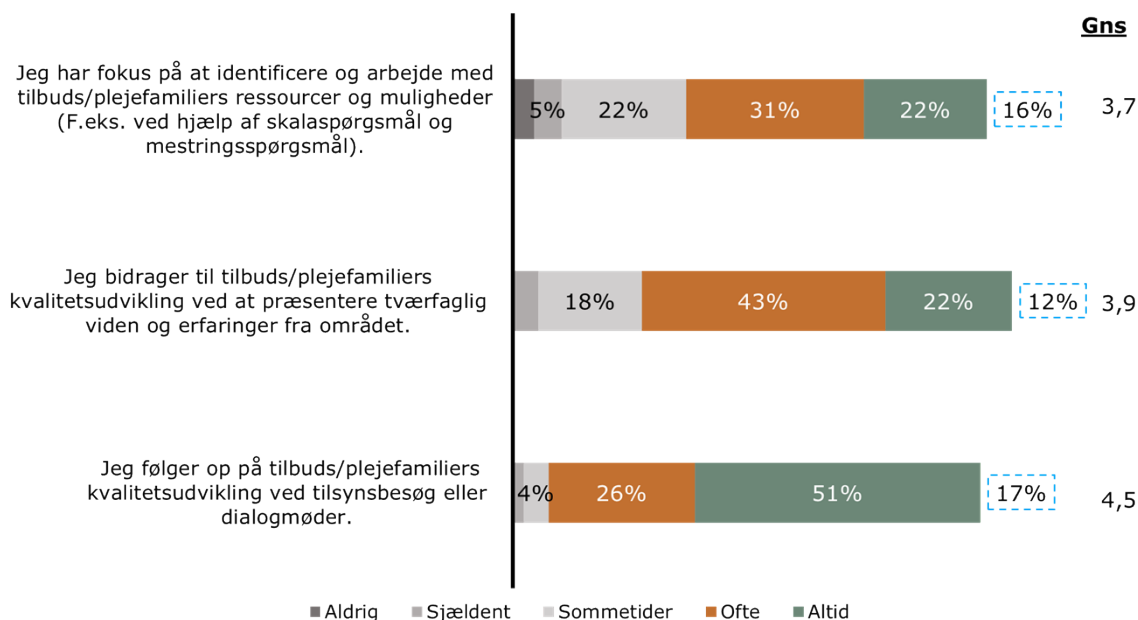
Begrundelsen for kerneelementet er, at det er centralt, at man som tilsynskonsulent identificerer og arbejder med tilbuddets ressourcer og muligheder for at kunne understøtte en udvikling af kvaliteten – og ikke kun retter fokus mod manglende kvalitet. Samtidig skal man som tilsynskonsulent bidrage til et tilbuds kvalitetsudvikling ved at præsentere tilbuddet for tværfaglig viden og erfaringer fra området, der tilbyder nye handlemåder, erkendelser og

Status på udmøntning af kerneelementet *Hav fokus på muligheder*

Spørgeskemaundersøgelsen peger på at kerneelementet *Hav fokus på muligheder* spiller en central rolle i socialtilsynenes dialogiske praksis, men at der er variation i, hvordan og hvor meget det udmønter sig. Konkret angiver omkring halvdelen af de adspurgte, at de enten altid eller ofte fokuserer på at identificere og arbejde med tilbuds og plejefamiliers ressourcer og

muligheder, mens der er 22 pct., der giver udtryk for, at det gøres sommetider. Samtidig er der henholdsvis 5 og 4 pct. der angiver, at de sjældent eller aldrig gør det.

Figur 5-5: Medarbejdernes omsætning af kerneelementet Hav fokus på muligheder



Note: N=267. Spørgsmålsformulering: Hvor ofte gør du følgende ting i din dialogiske praksis med tilbud/plejefamilier? Andelen af 'ved ikke'-svar fremgår af de stiplede kasser. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere.

Nogenlunde samme resultat ses i forhold til, om medarbejderne bidrager til tilbuddets eller plejefamiliens kvalitetsudvikling ved at præsentere viden og erfaring fra området. Her er det ligeledes 22 pct., der angiver, at de altid gør det i den dialogiske praksis, mens yderligere 43 pct. ofte har fokus herpå. Derudover er der 18 pct., der sommetider gør det, og endelig 4 pct. der kun sjældent bidrager til kvalitetsudviklingen ved at præsentere erfaringer og viden fra området. I de åbne svar giver flere udtryk for, at fokus og bidrag til tilbuddets eller plejefamiliens kvalitetsudvikling ofte er situationsbestemt og fx afhænger af, i hvilken grad socialtilsynet er bekymret for kvaliteten i tilbuddet eller plejefamilien.

I forhold til at **følge op på tilbuds og plejefamiliers kvalitetsudvikling, er det her kerneelementet tydeligst udmønter sig.** 51 pct. af medarbejderne giver udtryk for, at de altid følger op, mens yderligere 26 pct. ofte gør det. Modsat er der kun 4 pct., der sommetider gennemfører opfølgning, og 1 pct. der sjældent gør det. I de åbne svar giver flere respondenter udtryk for, at udviklingsperspektivet er en central del af tilsynspraksis. Dog nævner enkelte respondenter tidsbegrænsninger som en hindring for at gennemføre opfølgende tilsynsbesøg, hvilket er en barriere i forhold til at kunne sætte fokus på kvalitetsudvikling. Det samme fremgår af de kvalitative interviews, hvor flere interviewpersoner giver udtryk for, at man skal nå meget på et tilsynsbesøg, og at det derfor kan være svært at have tid til at fokusere på kvalitetsudvikling.

Den gode praksis for omsætning af kerneelementet *Hav fokus på muligheder*

Som de åbne svar i spørgeskemaundersøgelsen peger på, kan involvering i tilbuddets eller plejefamiliens kvalitetsudvikling ofte være situationsbestemt alt efter, i hvilken grad der er bekymring for kvaliteten i tilbuddet eller plejefamilien. Denne holdning kan også spores i de kvalitative dybdestudier, hvor flere udtrykker, at **den gode praksis i omsætningen af kerneelementet handler meget om den specifikke kontekst.**



Jeg synes, at vi burde have mere fokus på mulighederne i samtalen, og hvad den gode praksis er for det. Nogle gange låser vi os fast, fordi vi skal gøre noget bestemt. Så kommer vi ikke til at skubbe nok på for mulighederne i dialogen.

Tilsynskonsulent,
Socialtilsyn Hovedstaden

Flere tilsynskonsulenter fortæller, at de gerne vil have endnu mere fokus på mulighederne for tilbud og plejefamilier i dialogen. Der bliver blandt andet peget på, at samtalerne nogle gange kan blive fastlåste i vaner og rammer for samtalerne, og at fokus bliver centreret omkring de ting, der er udfordrende i den konkrete situation med tilbuddets eller plejefamiliens situation. Dermed opleves det for nogle som udfordrende at afsøge mulighedernes videre udvikling i samtalen. Nogle tilsynskonsulenter fremhæver, at god praksis er, når man under tilsynsbesøget husker at **stille brede spørgsmål, der kan lede til fremtidige drømme og forventninger.** Det kan eksempelvis være ved at spørge: "Hvis du selv kunne vælge, hvordan skulle indsatsen overfor borgeren så være?" eller "Hvad mangler I for at komme derhen?" eller ved at runde dialogen i en plejefamilie af med at spørge: "Hvis du skal vælge et udviklingspunkt til næste gang, hvad skal det så være?". Et andet eksempel kan være at understøtte medarbejdernes refleksion over, hvordan de i højere grad kan være med til at understøtte borgernes udvikling mod mere selvstændighed og udfordrer dem på, hvilke skridt der kan tages i den retning.

Ligeledes peger flere på, at det kan være vanskeligt at søge muligheder og nye perspektiver i samtalen, hvis socialtilsynet er bekymret for kvaliteten. Samtidigt fremhæver nogle medarbejdere, at det netop kan være særligt vigtigt at have fokus på mulighederne i disse situationer, fordi man ellers risikerer at stirre sig blind på udfordringerne og problematikkerne i tilbuddet eller plejefamilien.

Fra nogle leders side fremhæves det, at det er vigtigt, at socialtilsynet giver feedback og følger op på tilbuds og plejefamiliers udvikling, påpeger hvor tilbud og plejefamilier kan lære mere og understøtter dem i at reflektere over egen praksis. Samtidig fremhæves det, at det at have fokus på muligheder vanskeliggøres af, at tilsynskonsulenterne ofte kun kommer ud på tilsynsbesøg en gang årligt, hvilket sætter begrænsninger for deres mulighed for at være udviklende.

Hoved- pointer

- Hav fokus på mulighederne – også i de svære samtaler, for at undgå at stirre sig blind på udfordringerne og problematikkerne ved tilbuddet eller plejefamilien.
- Husk at stille brede spørgsmål, der kan åbne op for muligheder i samtalen som fx: "Hvis du selv kan vælge, hvordan skal tingene så være?"

5.6 Arbejd for en fælles forståelse

Kerneelementet *Arbejd for en fælles forståelse* er i vejledningen om dialogforpligtelsen beskrevet som i nedenstående boks.

ARBEJD FOR EN FÆLLES FORSTÅELSE

Hensigten med kerneelementet *Arbejd for en fælles forståelse* er at sikre, at begge parter perspektiver er inddraget og dermed understøtter ligestillingen i dialogen.

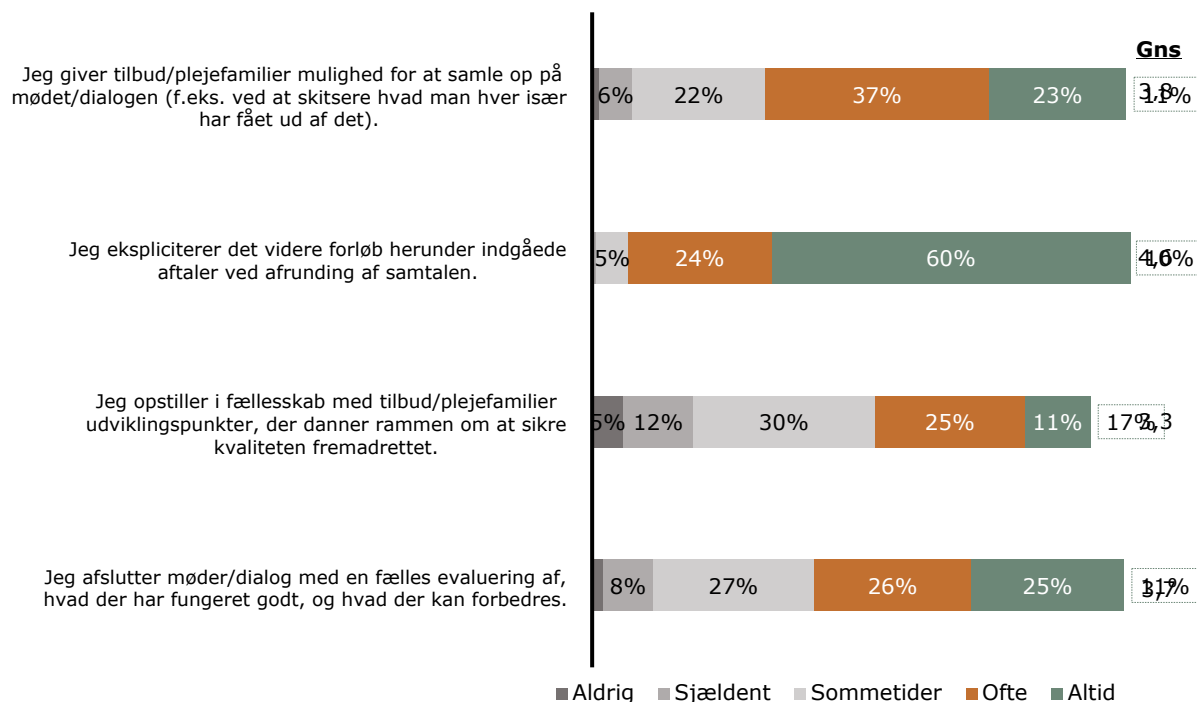
Begrundelsen for kerneelementet er, at når tilbuddet oplever at have (med)ejerskab i problemforståelsen og i den eventuelle opfølgingsplan, vil tilbuddet være motiveret for handling på baggrund af dialogen og ikke mindst få muligheden for at rette op på problemer med kvaliteten. Derudover vil socialtilsynene få et styrket videns- og datagrundlag.

Status på udmøntning af kerneelementet *Arbejd for en fælles forståelse*

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at der er en **betydelig variation i, hvordan kerneelementet *Arbejd for en fælles forståelse* udmønter sig** i medarbejdernes dialogiske praksis. Der, hvor man er længst, er i forhold til at eksplicite det videre forløb ved afrunding af samtalen, hvilket henholdsvis 60 pct. og 24 pct. angiver, at de altid eller ofte gør, som en del af deres dialogiske praksis. Modsat er det mindre udbredt at inddrage tilbud og plejefamilier i kvalitetsudviklingen ved i fællesskab at opstille udviklingspunkter. Dette er der kun henholdsvis 11 og 25 pct., der angiver, at de altid eller ofte gør, mens 30 pct. af medarbejderne gør det sommetider. I den modsatte ende er der 12 pct., der sjældent gør det, og 5 pct. der aldrig gør det.

I forhold til afrunding af mødet eller dialogen, så indikerer medarbejderne, at de relativt tit giver tilbud og plejefamilier mulighed for at samle op på mødet. 23 pct. af medarbejdere indikerer, at de altid gør det, mens 37 pct. siger, at de gør det ofte. Det samme resultat ses i forhold til at afslutte møder og dialog med en fælles evaluering, hvilket cirka halvdelen angiver, at de gør enten altid eller ofte. I de åbne svar er der enkelte respondenter, der giver udtryk for, at det kan virke kunstigt som afslutning på vellykkede dialoger, men at det er gavnligt i sager med særlige udfordringer.

Figur 5-6: Medarbejdernes omsætning af kerneelementet *Arbejd for en fælles forståelse*



Note: N=267. Spørgsmålsformulering: Hvor ofte gør du følgende ting i din dialogiske praksis med tilbud/plejefamilier? Andelen af 'ved ikke'-svar fremgår af de stiplede kasser. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere.

Den gode praksis for omsætning af kerneelementet *Arbejd for en fælles forståelse*

I de kvalitative dybdestudier er der flere eksempler, der illustrer, hvordan socialtilsynene omsætter kerneelementet i praksis. Overordnet fortæller størstedelen af deltagerne i casestudierne, at de arbejder for en fælles forståelse i den dialogiske praksis ved at *explicitere forløbet* og ved at *opsummere og evaluere* på særlige styrker og udfordringer sammen med tilbuddet eller plejefamilien.

Nogle medarbejdere fremhæver i de kvalitative dybdestudier, at kerneelementet *Arbejd for en fælles forståelse* opleves i tæt sammenkobling til kerneelementet *Rammesæt dialogen*. Konkret fortæller en medarbejder, at **god praksis omkring fælles forståelse under et tilsyn netop sker gennem grundig rammesætning**. Flere tilsynskonsulenter fremhæver i den forbindelse også, at det er vigtigt at være explicit i sin kommunikation for at undgå misforståelser eller uoverensstemmelser i dialogen. Tryghed og styring bliver også fremhævet under flere interviews som essentielle for at opnå en fælles forståelse i samtalen.

Løbende opsummeringer og evalueringer bliver hos flere socialtilsyn fremhævet som særligt nødvendige for at skabe fælles forståelse i samtalen. En tilsynskonsulent peger på, at løbende spørgsmål som fx: "Er du enig i den udlægning?" eller opsummeringer som: "Grunden til, at jeg gør sådan, er, fordi...", kan hjælpe mod en fælles forståelse i samtalen, da dialogen hæves op på metaniveau.



At lave en opsamling er også en måde at lave en høring af tilbuddet, så vi er sikre på, at vi ikke kommer hjem med noget skævt. Nogle gange ser man jo kun brudstykker, og ved at opsamle kan man sammen bekræfte, hvad de betyder.

Tilsynskonsulent,
Socialtilsyn Hovedstaden

Flere tilsynskonsulenter peger også her på konteksten som en afgørende faktor for, hvordan kerneelementet bliver omsat i praksis. Flere tilsynskonsulenter fortæller, at det blandt andet afhænger af, om socialtilsynet er bekymret for kvaliteten i tilbuddet eller plejefamilien. Konteksten har betydning for at opnå en fælles forståelse i dialogen, fordi spændingerne kan være meget forskellige fra samtale til samtale. Flere tilsynskonsulenter påpeger dog samtidig også, at en **fælles forståelse netop er særlig vigtig i sager, hvor der er stor uenighed**, fordi det er afgørende, at begge parter går fra mødet med en fælles forståelse af socialtilsynets vurdering, herunder at det er klart for tilbuddet

eller plejefamilien, hvorvidt socialtilsynet er bekymret for kvaliteten og hvad den videre tilsynsproces kan indebære. I den forbindelse bliver det nævnt, at det kan være en god ide at være eksplicit om, at tilsynsforløbet både forløber før og efter tilsynsbesøget, og at socialtilsynet kan kontakte tilbuddet eller plejefamilien igen, hvis der er behov for mere dialog.

Hovedpointer

- Ekspliciter forløbet ved at opsummere og evaluere på særlige styrker og udfordringer sammen med tilbuddet eller plejefamilien.
- Lav løbende opsamlings, der sikrer fælles forståelse, fx: "Er du enig i den udlægning?" eller opsummeringer som: "Grunden til, at jeg gør sådan, er, fordi...".
- Overvej, hvordan en god rammesætning – gennem agenda, opsummeringer og afslutning – kan bidrage til en fælles forståelse af samtalen.

Opsummering

Opsummerende ses det, at alle seks kerneelementer praktiseres på tværs af de seks socialtilsyn, men i varierende grad. Som også redegjort for i kapitel 2 i afsnittet om de fem socialtilsyns lokale implementeringstilgange, er der nogle kerneelementer, der har været et specifikt fokus for flere socialtilsyn, mens andre kerneelementer ikke har været genstand for samme fokus. Dette ses afspejlet i beskrivelsen af den gode praksis, da det er forskelligt, hvor mange praksiserfaringer medarbejderne har gjort sig med de forskellige kerneelementer.

En tværgående pointe er, at kerneelementerne opfattes som delvist overlappende, og at de indholdsmæssigt kan være svære at adskille helt fra hinanden. Dette gælder fx for kerneelement 1: *Rammesæt samtalen* og 2: *Skab et dialogisk samtalerum* samt 5: *Hav fokus på muligheder*, der opleves som forudsætninger for hinanden og måske derfor kan være grunden til, at flere socialtilsyn har valgt at arbejde aktivt med kerneelement 1, men ikke også 2 og 5, da de opleves som overlappende.

Hvis der kigges på tværs af implementeringen af alle kerneelementer, ses en tendens til, at socialtilsynene er kommet langt med at implementere kerneelementerne 1: *Rammesæt dialogen*, 2: *Skab et dialogisk samtalerum* og 4: *Vær nysgerrigt lyttende*, mens den gode praksis for kerneelement 3: *Tag styring på samtalen*, 5: *Hav fokus på muligheder* og 6: *Arbejd for en fælles forståelse* er mindre udbredt. Det kan der med fordel være fokus på fremadrettet.

6. Oplevede virkninger af implementeringen af dialogforpligtelsen

I dette kapitel fokuseres på de oplevede virkninger af implementeringen af dialogforpligtelsen. Første afsnit redegør for medarbejdernes vurdering af, hvilken betydning dialogforpligtelsen har haft for egen praksis. Derudover belyser afsnittet, hvilken betydning medarbejderne vurderer, at arbejdet med dialogforpligtelsen har haft for tilbud og/eller plejefamilier. Andet afsnit belyser, hvordan tilbud og plejefamilier oplever virkningen af socialtilsynenes arbejde med dialogforpligtelsen.

I nedenstående boks redegøres for kapitlets hovedpointer:

Hovedpointer

- Alle socialtilsyn har fået et øget fokus på og mere bevidst tilgang til dialog.
- Medarbejdere i alle socialtilsyn oplever, at vejledningen og kerneelementerne har bidraget til at skabe et fælles sprog for god dialogisk praksis.
- Tilbud og plejefamilier giver ifølge medarbejderne udtryk for mere involvering og anerkendelse i dialogen.
- Der er eksempler på både tilbud og plejefamilier, der oplever, at det har været positivt at deltage i fx time outs, da det har resulteret i læring og en bedre dialog.
- Graden og kvaliteten af dialogen opleves af tilbud og plejefamilier som værende personafhængigt i forhold til den enkelte tilsynskonsulent og afhænge af vedkommendes fokus og faglige baggrund.

6.1 Medarbejdernes vurdering

Betydning for Socialtilsynenes egen praksis

På tværs af de fem socialtilsyn opleves der, at implementeringen af vejledningen har haft en positiv betydning for medarbejdernes dialogiske praksis. Kvalitative data fra alle socialtilsyn peger på, at der er sket et øget eller ændret fokus på god dialogisk praksis efter implementeringen af vejledningen. En gennemgående hovedpointe på tværs af alle fem socialtilsyn er, at vejledningen i en eller anden grad har bidraget til at skabe **et fælles sprog for god dialogisk praksis**.



Der er sket noget med sproget, og det er blevet meget mere synligt i dialogen. Der er kommet et ekstra lag oven på eksisterende praksis.

Udviklingskonsulent,
Socialtilsyn Øst

Både ledelse og tilsynskonsulenter påpeger, at vejledningen har givet medarbejderne en fælles forståelse af og struktur for, hvordan man taler om den gode dialog. I den forbindelse påpeger

flere socialtilsyn, at de i forvejen havde fokus på god dialog, men at vejledningen har været med til at forfine allerede eksisterende praksis og dermed også givet medarbejderne mere nuanceret indsigt i og fælles sprog for, hvad der fungerer godt og mindre godt i dialogen med tilbud og plejefamilier. Vejledningens konkrete redskaber bliver fremhævet blandt nogle tilsynskonsulenter, der oplever, at vejledningen giver en større bevidsthed i forhold til, *hvorfor* det er vigtigt at have fokus på formuleringer og sprog i dialogen.



Tilbagemeldingen er, at medarbejderne er blevet skarpere. Også dem, som indledningsvist sagde, at det gør vi i forvejen. Man kan altid blive dygtigere.

Fagkonsulent,
Socialtilsyn Midt

Vejledningen har ifølge flere tilsynskonsulenter på tværs af socialtilsyn også skabt et **øget fokus på mulighederne i dialogen** med tilbud og plejefamilier. Her bliver det fremhævet, at vejledningen har medvirket til et skærpet fokus på udviklingspunkter i dialogen, hvilket overordnet opleves som positivt for dialogen som helhed. Dette beskrives også af medarbejdere i nogle socialtilsyn som, at **medarbejderne har fået øgede dialogiske kompetencer** og fx har fået nemmere ved at strukturere en samtale og føler sig mere sikre i at

præsentere. Her fremhæver en tilsynskonsulent, at vejledningen gør, at man har noget konkret at vende sig mod i samtalen, når man eksempelvis skal rammesætte, huske at styre samtalen mv.

Vurderet betydning for tilbud og plejefamilier

Evalueringen viser, at ledelse og medarbejdere på tværs af socialtilsyn oplever virkninger for tilbud og plejefamilier af arbejdet med dialogforpligtelsen – både på et overordnet og mere konkret niveau.

Overordnet oplever tilsynskonsulenter og ledelse på tværs af de fem socialtilsyn en positiv respons på den øgede bevidsthed i forhold til deres dialog med tilbud og plejefamilier, som er fulgt med dialogforpligtelsen. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at der er flere eksempler på, at tilbud og plejefamilier italesætter, at de **oplever en bedre dialog** med socialtilsynet. Tilbuddene giver udtryk for, at de synes dialogen er blevet bedre og bl.a. har mindsket følelsen af at skulle 'til eksamen' hos tilsynet. Derudover er der også flere eksempler på, at tilbud og plejefamilier giver udtryk for, at de bliver lyttet til og får hjælp til deres problemstillinger, selv om indholdet på møderne kan være svært at have dialog om. Nogle tilsynskonsulenter har også oplevet, at tilbud eller plejefamilier uopfordret har udtrykt, at de oplever, at socialtilsynet er blevet mere lyttende og dialogorienteret. Dette er fx kommet frem på kommunale ledelsesmøder, hvor den bedre dialog uopfordret er blevet bemærket.



Flere socialtilsyn har i forbindelse med at de har udført prøvehandling italesat over for tilbud og plejefamilier, at de øver sig på at blive bedre i dialogen. Der ses flere eksempler på, at denne transparens og ærlighed har haft en positiv betydning for den gode dialog.

Også i situationer, hvor socialtilsynet er bekymret for kvaliteten som fx ved dialogmøder vurderer flere tilsynskonsulenter, at det har været virksomt at have fokus på den gode dialog ud fra vejledningens

Jeg tager til kommunemøder med andre ledere, og her er tilbagemeldingen på chef- og direktørniveau, at deres medarbejdere ikke er så skræmte mere. Det er blevet rart at samarbejde med tilsynet.

Leder,
Socialtilsyn Midt

kerneelementer. I disse situationer har tilbud og plejefamilier haft et særligt behov for at føle sig hørt, og her har et øget fokus på at stille nysgerrige spørgsmål haft en anerkendende effekt, fortæller en tilsynskonsulent.

Enkelte tilsynskonsulenter fortæller desuden, at den mere bevidste og intensiverede dialog – både på møder og fx i form af telefonopringninger – i nogle tilfælde har ført til, at socialtilsynet har fået flere og mere nuancerede informationer, og dermed får sagen bedre oplyst.

6.2 Tilbuds og plejefamiliers vurdering

I forhold til at afdække tilbud og plejefamiliers vurdering af virkning af socialtilsynenes arbejde med dialogforpligtelsen, er der foretaget i alt otte interviews med tilbud og plejefamilier (fire interviews for henholdsvis tilbuds- og plejefamilieområdet) på tværs af socialtilsyn. Formålet med afdækningen har været at give et første billede af, hvordan det øgede fokus på dialog opleves af modtagerne i form af tilbud og plejefamilier. Det begrænsede antal respondenter giver ikke grundlag for at drage generelle konklusioner om den oplevede virkning.

På tværs af de interviewede tilbud og plejefamilier er der en generel tilfredshed med dialogen med de tilsynsførende fra deres lokale socialtilsyn, der opleves som kompetente, tillidsskabende og fagligt velfunderede. Specielt informanter fra tilbud har registeret, at der er sket en **positiv udvikling helt tilbage fra dengang, hvor de nye socialtilsyn blev etableret**, hvor deres lokale socialtilsyn tiltagende er blevet mere professionaliseret og agerer mere dialogorienteret. Oplevelsen hos disse informanter er, at det før oprettelsen af de nye socialtilsyn var mere personafhængigt og mindre professionaliseret end nu. Enkelte af de interviewede tilbud oplever, at fokus ved etableringen af de nye socialtilsyn i starten var på kontrol og fejlfinding, hvor oplevelsen nu er, at socialtilsynene i meget højere grad fungerer rådgivende over for tilbuddene og går i dialog. Dette opleves positivt af tilbud og plejefamilier, at de har muligheden for at tage fat i deres lokale socialtilsyn og sparre om forskellige faglige og lovgivningsmæssige udfordringer. En plejefamilie understreger også, at det er vigtigt, at socialtilsynet indtager rollen som en imødekomende sparringspartner og ikke kun som kontrolinstans, da det også er afgørende i forhold til at kunne rekruttere nye unge familier til opgaven som plejefamilier.

Der er dog et enkelt tilbud, der modsat har oplevet, at kontroldelen hos det socialtilsyn, de hører under med tiden, er kommet til at fylde mere, og oplevelsen er, at det bunder i, at tilsynskonsulenten er meget styret af at skulle nå at dokumentere mange forhold relateret til kvalitetsmodellen. Det dialogiske kan derfor ryge i baggrunden på grund af begrænset tid, da der er meget, der skal nås på et møde.

En tværgående pointe fra interviews med tilbud og plejefamilier er, at **kvaliteten af dialogen også afhænger af tilsynskonsulenternes faglige viden og baggrund**. Det ses derfor som en fordel, at den samme tilsynsførende kommer ud flere gange samme sted, da der derved opbygges tillid og god indsigt i de faglige problemstillinger, som det enkelte socialtilsyn eller tilbud har. Denne pointe understreger også vigtigheden af, at den enkelte tilsynskonsulent oparbejder gode dialogkompetencer.

I forhold til en vurdering af virkningen af selve dialogforpligtelsen og redskaberne, der bruges i relation hertil, var det ikke alle tilbud og plejefamilier, der var informeret om, at der var lavet prøvehandlinger i dialogen med dem. Det var derfor heller ikke muligt i alle interviews at spørge direkte ind til de konkrete prøvehandlinger, og hvordan de var oplevet.

Blandt de tilbud og plejefamilier, der var informeret om, at de havde været en del af en prøvehandling, er tilbagemeldingen positiv. Både et tilbud og en plejefamilie har deltaget i prøvehandling, hvor de var informeret om, at der ville blive lavet en time-out under tilsynsbesøget. Både tilbud og plejefamilie oplevede det som **lærerigt at deltage i time-out**, og en god og respektfuld måde at reflektere dybere over deres daglige praksis. En repræsentant fra et tilbud fortæller, hvordan rammesætningen og den planlagte time-out fik vendt en ellers svær dialog *"til noget rigtig godt. Så der var læring i det, frem for at alle var i kamp-tøj"*.

Overordnet ses der derfor flere eksempler på, at det øgede fokus på dialog har haft en positiv virkning for tilbud og plejefamilier.

7. Perspektiver på den videre implementering

I dette afsluttende kapitel sættes der fokus på det videre arbejde med at implementere vejledningen på baggrund af den læring, der kan udtrages af evalueringen.

Overordnet kan det konkluderes, at alle kerneelementerne endnu ikke er omsat i lige høj grad i socialtilsynenes tilsynspraksis, og at graden af omsætning varierer mellem de fem socialtilsyn. En ensartet tilsynspraksis kan dog heller ikke forventes så tidligt i implementeringsfasen. Data fra spørgeskemaundersøgelsen belyser, at socialtilsynene er godt på vej i forhold til implementeringen af kerneelementerne, dog med variationer. Mange eksempler fra det kvalitative materiale understreger, at der er blevet gjort gode erfaringer i de forskellige socialtilsyn, men at der stadig er brug for endnu mere praksiserfaring og understøttelse af ensartethed på tværs, hvis dialogforpligtelsen skal foregå systematisk. Der er derfor behov for fremadrettet at fastholde fokus på implementeringen af kerneelementerne og den løbende udvikling og forbedring af praksis.

Der vil derfor i dette afsluttende kapitel blive fremlagt den læring, der kan fremdrages fra evalueringen i forhold til den videre implementering. De respektive underafsnit omhandler de tre dimensioner, der i vejledningen er angivet som centrale drivkræfter for succesfuld implementering: ledelse, kompetencer og organisering⁹.

I hvert afsnit beskrives resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen i forhold til de tre centrale drivkræfter for implementering. Derudover vil fokus i afsnittene være på at formidle den læring, der kan udtrages fra de kvalitative dybdestudier i forhold til det videre arbejde med implementering af dialogforpligtelsen.

7.1 Ledelsens understøttelse og opbakning

I nedenstående boks redegøres for afsnittets hovedpointer:

HOVEDPUNKTER

- Ledelsesopbakning og engagement er afgørende for, i hvilken grad medarbejderne i det enkelte socialtilsyn er kommet i gang med at afprøve kerneelementerne.
- Det er vigtigt, at ledelsen er synlig i processen og rammesætter implementering af vejledningen med respekt for eksisterende praksis.
- Feedback fra ledelse eller kolleger på konkret dialogisk praksis skaber motivation og læring.

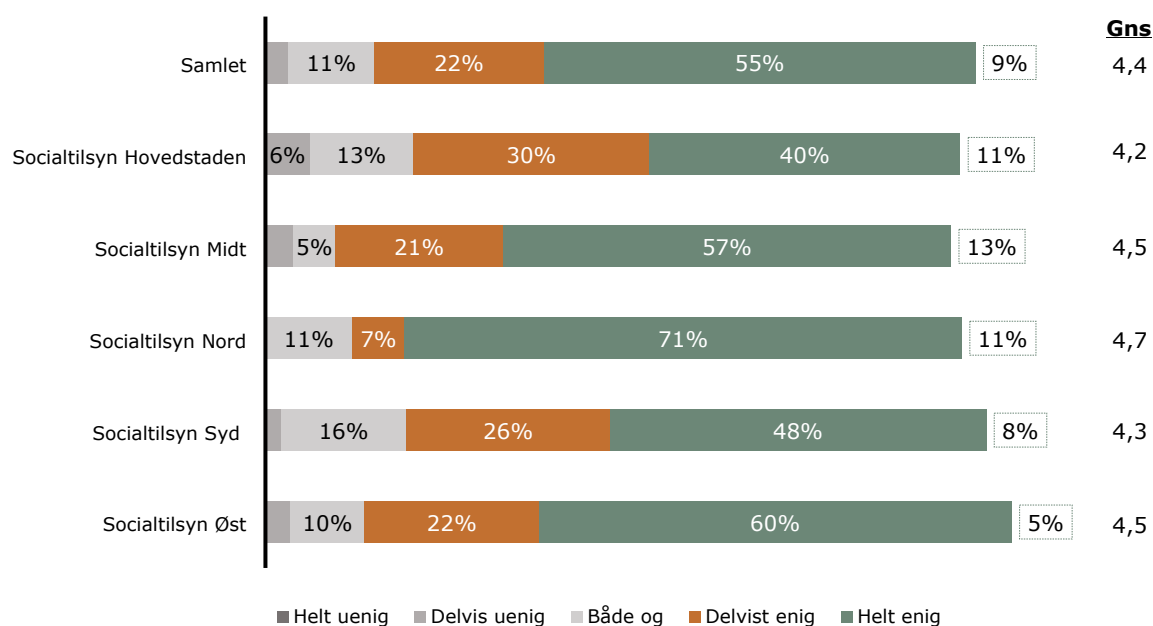
På tværs af de fem socialtilsyn viser spørgeskemaundersøgelsen, at medarbejderne i udbredt grad føler en tilstrækkelig ledelsesmæssig opbakning. Samlet set giver 77 pct. af medarbejderne udtryk for, at de er helt eller delvist enige i, at ledelsen understøtter

⁹ Dean Fixsens implementeringstrekant, som peger på tre centrale drivkræfter for en succesfuld implementering af et givent initiativ (Fixsen et al. 2005).

medarbejdernes omsætning af kerneelementerne og er med til at sikre rammerne for implementering af vejledningen. Modsat er det kun 3 pct., som er delvist uenige, og 0 pct. er helt uenige i udsagnet.

Det er værd at bemærke, at der er lokale forskelle i medarbejdernes oplevelse. Således er der en mindre andel medarbejderne i Socialtilsyn Hovedstaden og i Socialtilsyn Syd, der oplever ledelsesmæssig opbakning til implementeringen, sammenlignet med de andre Socialtilsyn. Kun 40 og 48 pct. medarbejderne i disse tilsyn, at de er helt enige i, at ledelsen understøtter medarbejdernes arbejde og er med til at sikre rammerne for at omsætte kerneelementerne. Dette gælder for 57 pct. i Socialtilsyn Midt, mens andelen af medarbejdere, der oplever ledelsesmæssig opbakning, er størst i Socialtilsyn Øst og Socialtilsyn Nord. I Socialtilsyn Øst gælder det for 60 pct. af medarbejderne, men særligt Socialtilsyn Nord adskiller sig positivt, idet hele 71 pct. af medarbejderne her er helt enige i, at de oplever ledelsesmæssigt opbakning. Dette stemmer godt overens med, at Socialtilsyn Nords implementering af vejledningen har været præget af stort ledelsesfokus, som det er beskrevet i afsnit 3.2.

Figur 7-1: Medarbejderens oplevelse af ledelsesmæssig opbakning



Note: N=267. Spørgsmålsformulering: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Ledelsen understøtter medarbejdernes arbejde og er med til at sikre rammerne for arbejdet med at omsætte kerneelementerne? Andelen af 'ved ikke/ikke relevant'-svar fremgår af de stiplede kasser. "Gns" angiver medarbejdernes gennemsnitlige vurdering på en skala fra 1-5, hvor 1 er helt uenig, mens 5 er helt enig. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere.

Ledelsesopbakning er afgørende for implementeringen

De kvalitative dybdestudier indikerer i udbredt grad, at medarbejderne på tværs af de fem socialtilsyn oplever, at **støtte og opbakning fra ledelsen er afgørende for implementering** af vejledningen. Medarbejdere på tværs af de fem socialtilsyn udtrykker, at de oplever ledelsen som understøttende i forbindelse med at tilrettelægge prøvehandling og tilpasse kerneelementerne i den dialogiske praksis. Konkret fremhæver medarbejdere fra ét socialtilsyn, at ledelsen har været god til at give medarbejderne frihed under implementeringen af vejledningen, hvilket beskrives som motiverende. På samme tid peger medarbejdere på tværs

af socialtilsyn på, at det er vigtigt, at ledelsen rammesætter vejledningen rigtigt i forhold til, hvad medarbejderne skal have fokus på, og taler arbejdet op.

Flere tilsynskonsulenter fremhæver, at ledelsesopbakning er afgørende for, at medarbejderne finder det meningsfuldt og prioriterer at arbejde med vejledningen i den lokale tilsynspraksis. Dette ses eksemplificeret hos Socialtilsyn Nord, hvor ledelsen har været aktiv i rammesætningen og taget ansvar for implementeringsaktiviteter, givet konkret feedback til medarbejdere og understøttet udarbejdelse af kompetenceplaner med fokus på medarbejdernes dialogiske praksis. Det er også ved samme socialtilsyn, at andelen af medarbejdere, der har arbejdet aktivt med et eller flere kerneelementer er størst (se figur 3-6, side 17). Der ses således en sammenhæng mellem, i hvor høj grad ledelsen har engageret sig aktivt i implementering af kerneelementerne, og hvor mange medarbejdere der er kommet i gang med at arbejde aktivt med kerneelementerne.

Derudover er der også eksempler fra praksis på, hvordan **feedback fra ledelse eller kolleger skaber motivation**. Socialtilsyn Nord har fx arbejdet aktivt med feedback fra ledelsen i forbindelse med at omsætte vejledningens kerneelementer i den lokale tilsynspraksis (se afsnit 3.2 om de fem socialtilsyns lokale implementeringstilgang). I den forbindelse fremhæver flere medarbejdere, at de oplever feedback fra ledelsen som positivt for implementeringen af vejledningen. Omvendt pointerer flere medarbejdere fra forskellige socialtilsyn, at de godt kunne tænke sig mere ledelsesmæssig feedback på, hvordan de konkret arbejder med kerneelementerne.

Medarbejdere i flere socialtilsyn påpeger, at de ønsker mere **synlighed fra ledelsen**. Her fremhæver en medarbejder eksempelvis, at der ikke har været tilstrækkelig med kommunikation fra ledelsen under implementeringen af vejledningen. En anden medarbejder fremhæver derudover, at den lokale ledelsesopbakning og ledelsens engagement varierer meget på tværs af lokale teams, hvilket påvirker, i hvor høj grad de enkelte teams kommer i gang med at arbejde med kerneelementerne.

Medarbejdere i flere socialtilsyn giver udtryk for, at det er afgørende, at **ledelsen rammesætter implementering af vejledningen rigtigt**. I det indholdet i vejledningen ligger så umiddelbart tæt op af allerede eksisterende socialfaglig praksis, er det afgørende, at ledelsen understøtter motivation hos medarbejderne ved at italesætte og være tydelig omkring, hvorfor øget fokus på den dialogiske praksis er vigtig, samtidig med at de udviser respekt for allerede eksisterende praksis på området, så arbejdet med implementering af vejledningen opleves som noget, der kan bidrage til udvikling og kvalificering af tilsynspraksis.

7.2 Medarbejdernes kompetencer

I nedenstående boks redegøres for afsnittets hovedpointer:

HOVEDPUNKTER

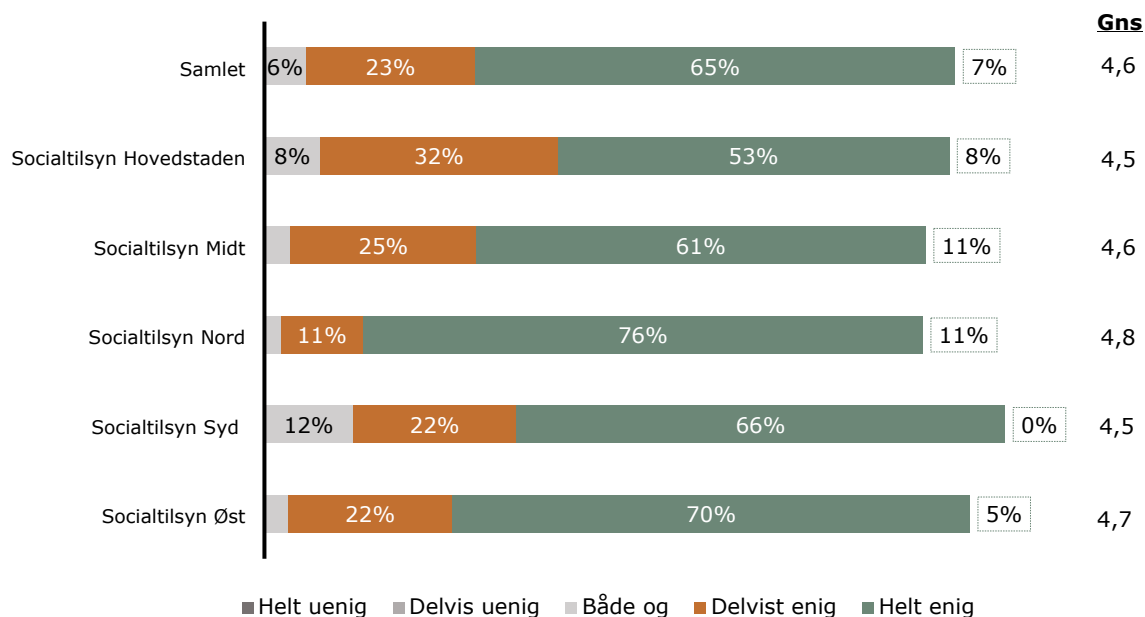
- Medarbejdere og ledere vurderer, at de generelt har de nødvendige kompetencer til at arbejde med vejledningen i praksis.
- Det er vigtigt at have fokus på og arbejde med medarbejdernes holdning til og forståelse af, hvilken forskel en god dialogisk praksis gør.
- Der kan med fordel være fokus på at understøtte løbende kompetenceudvikling, fx ved at gentage faglige pointer på teammøder og personale dage.
- Det er vigtigt at gøre vejledningen om dialogforpligtelsen praksisnær og let at nå til, fx ved at udarbejde lokale guides og redskaber.

Evalueringen viser, at **medarbejdere på tværs af socialtilsynene i høj grad føler sig kompetente** til at arbejde med kerneelementerne som en del af deres dialogiske praksis. Dette illustreres af, at 88 pct. af medarbejderne angiver, at de enten er helt eller delvist enige, mens ingen medarbejdere har angivet, at de er helt eller delvist uenige.

Det er igen værd at bemærke lokale forskelle, hvor figur 7-2 på næste side illustrerer, at flere medarbejdere i Socialtilsyn Nord end i de andre fire socialtilsyn vurderer, at de har de nødvendige kompetencer til at arbejde med vejledningen, idet at 76 pct. af medarbejderne vurderer sig helt enige i, at de har de nødvendige kompetencer til at arbejde med kerneelementerne i praksis. I Socialtilsyn Øst er det også en stor del af medarbejderne, nemlig 70 pct., der vurderer, at de har de rette kompetencer. I Socialtilsyn Syd er det 66 pct., mens det i Socialtilsyn Midt kun er 61 pct. af medarbejderne og i Socialtilsyn Hovedstaden 53 pct. af medarbejderne, der vurderer, at de har de nødvendige kompetencer.

Som beskrevet tidligere har ledelsen i Socialtilsyn Nord fulgt implementeringen tæt og haft fokus på kompetenceudvikling og feedback. Samtidig har Socialtilsyn Nord også arrangeret flere undervisnings- og temadage om dialogisk praksis, som har været med til at løfte det faglige niveau. Dette ser således ud til at have haft indvirkning på, at flere medarbejdere her oplever at have de nødvendige kompetencer til at arbejde med kerneelementerne i praksis (se afsnit 3.2 for beskrivelse af socialtilsynenes lokale implementeringstilgange).

Figur 7-2: Medarbejdernes oplevelse af egne kompetencer



Note: N=267. Spørgsmålsformulering: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Jeg har de nødvendige kompetencer til at arbejde med kerneelementerne i praksis? Andelen af 'ved ikke/ikke relevant'-svar fremgår af de stiplede kasser. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere.

De kvalitative dybdestudier peger ligeledes på, at medarbejderne på tværs af socialtilsyn overordnet oplever, at de har nødvendige kompetencer til at arbejde med kerneelementerne i praksis. Dette er formentlig sammenhængende med, at kerneelementerne i høj grad bygger ovenpå eksisterende praksis og derfor på flere måder opfattes som en naturlig forlængelse af medarbejdernes faglighed.

På tværs af de fem socialtilsyn fremhæver ledelsen også, at de oplever, at medarbejderne overordnet set har de nødvendige kompetencer til at arbejde med kerneelementerne i praksis, men at det er vigtigt med **løbende gentagelser af de faglige pointer**. Dette understøttes af flere medarbejdere, der påpeger, at flere gentagelser og faglige oplæg er med til at fastholde opmærksomheden på dialogen. Derudover nævnes det også af flere medarbejdere, hvordan det at gøre dialogforpligtelsen til et fast punkt på dagsorden til fx teammøder kan være med til at holde fokus på arbejdet med dialogforpligtelsen. Disse faglige genbesøg og det at skabe en fast struktur omkring det faglige arbejde med dialogforpligtelsen er med til at løfte og udvikle kompetencerne i forhold til den dialogiske praksis.

Noget andet, der måske kan være lige så væsentligt at holde fokus på i implementeringen, er **arbejdet med medarbejdernes holdning til og forståelse af betydningen af en god dialogisk praksis**. Det nævnes specifikt af socialtilsyn Øst, som har arbejdet en del med denne holdningsændring og forståelse blandt medarbejderne, og som vurderer, at det har ført til en anden praksis hos dem. Medarbejderne har her fået en bevidsthed om, at deres syn på og tilgang til dialogen med tilbud og plejefamilier har en betydning for tilsynspraksis.

Flere medarbejdere peger også på, at det er afgørende for implementering af vejledningen at **gøre indholdet praksisnært og let at gå til**. Flere socialtilsyn har arbejdet med at omsætte vejledningen til mere praksisnære produkter, som medarbejderne kan bruge til at understøtte

den konkrete dialog på møder, fx på tilsynsbesøg og dialogmøder. Oplevelsen er generelt, at vejledningen er lang i sit format, og det kan være svært at finde tid til at gennemlæse den i en travl hverdag (som mange tilsynskonsulenter oplever deres hverdag). Derfor er det vigtigt i implementeringen lokalt at arbejde med omsætningen af vejledningen i et format, der giver mening og er anvendeligt i praksis. Dels for at sikre lokalt ejerskab for processen, men også for at gøre det praksisnært og lettilgængeligt for alle medarbejdere at gå til.

7.3 Organisatoriske rammer for implementeringen

I nedenstående boks redegøres for afsnittets hovedpointer:

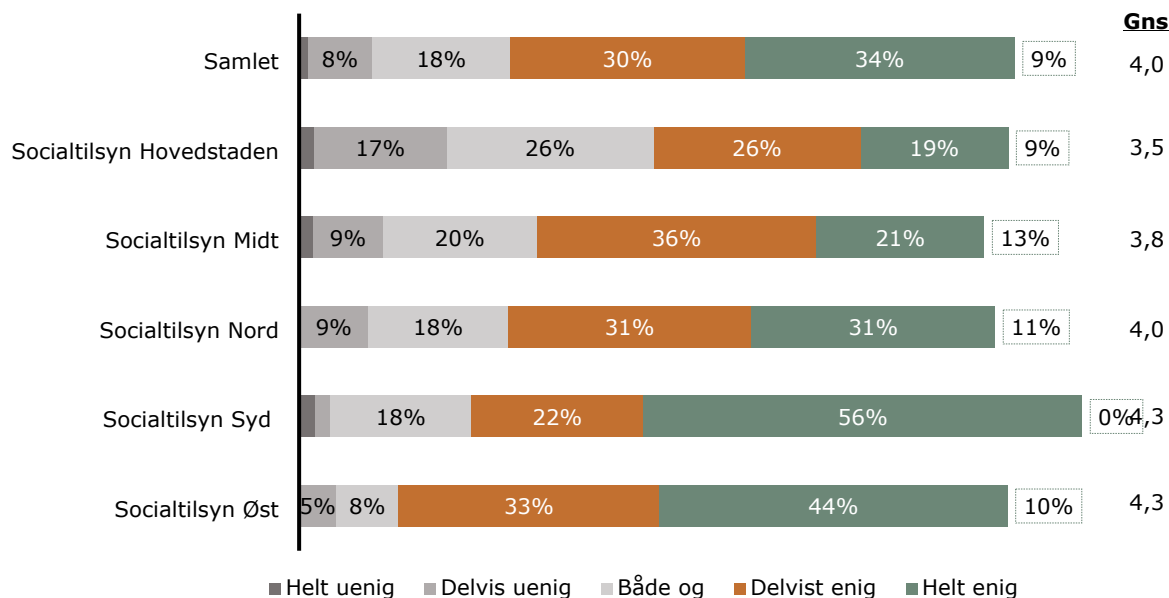
HOVEDPUNKTER

- Det er afgørende, at der gives tid til at øve sig og reflektere over brugen af kerneelementerne, så det bliver en naturlig del af praksis.
- Der kan med fordel nedsættes en bredt forankret implementeringsgruppe med bred medarbejderrepræsentation, der kan drive og understøtte implementeringen.
- Implementeringen kan styrkes ved at skabe mulighed for at komme to af sted på tilsynsbesøg (også på plejefamilieområdet), så der sikres mulighed for at observere hinanden og give feedback.

I forhold til de **organisatoriske rammer viser resultaterne, at der delvist er tilfredshed blandt medarbejderne**. Samlet set er det cirka 2/3 af medarbejderne på tværs af socialtilsyn, der enten er helt eller delvist enige i, at de har den nødvendige tid og rammer. I de åbne besvarelser står det klart, at det særligt er tid, som efterspørges, da det opleves som **afgørende, at der gives tid** til at medarbejderne kan øve sig i at praktisere kerneelementerne, hvilket er vigtigt for at kerneelementerne med tiden 'gøres til medarbejdernes egne', så medarbejderne kan praktisere kerneelementerne mere sikkert og rutineret og dermed fremstår mere troværdige i dialogen med tilbud og plejefamilier.

Evalueringen viser imidlertid også, at der er betydelig variation på tværs af de fem socialtilsyn. Hos Socialtilsyn Hovedstaden og Socialtilsyn Midt er der således relativt færre medarbejdere end i de andre tre socialtilsyn, der oplever at have den nødvendige tid og rammer til at reflektere over egen praksis og nytænke denne med blik for kerneelementerne. Konkret er det kun hhv. 45 og 57 pct. af medarbejdere i de to socialtilsyn, der enten er helt eller delvist enige i det udsagn. I Socialtilsyn Nord er det 62 pct. af medarbejderne, der svarer at de er helt eller delvist enige. Socialtilsyn Øst og Socialtilsyn Syd har den største andel medarbejdere der oplever at have den nødvendige tid og rammer, nemlig 77 pct. af medarbejderne i Socialtilsyn øst og 78 pct. af medarbejderne i hos Socialtilsyn Syd. De statistiske analyser viser også, at forskellene mellem socialtilsynene er statistisk signifikante (se tabel 8-32 i separat bilag).

Figur 7-3: Medarbejdernes oplevelse af tid og rammer



Note: N=267. Spørgsmålsformulering: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Jeg har den nødvendige tid og rammer til at reflektere over egen praksis og nytænke denne med blik for kerneelementerne. Andelen af 'ved ikke/ikke relevant'-svar fremgår af de stiplede kasser.

Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere.

I de kvalitative dybdestudier peger medarbejderne også på betydningen af tid som et væsentligt element, og tid bliver af flere medarbejdere fremhævet som den overvejende begrundelse for, hvorfor kerneelementerne ikke altid implementeres effektivt i den dialogiske praksis. Flere medarbejdere fremhæver, at **de i praksis ikke altid har den fornødne tid til at omsætte kerneelementerne hensigtsmæssigt**. Det handler blandt andet om, at nogle medarbejdere ikke har tid til at forberede tilsynet med afsæt i den faglige vejlednings anbefalinger. En medarbejder fortæller eksempelvis, at travlhed og mange tilsynsbesøg og samtaler på en dag kan være en hindring for at forberede og tilrettelægge dialogen effektivt, fordi forberedelsestiden er sparsom. Andre medarbejdere giver udtryk for at have bedre forudsætninger for at forberede sig og have tid til at øve sig på at omsætte kerneelementerne i dialogen. Nogle tilsynskonsulenter fortæller blandt andet, at de fx både har fået afsat tid til at lave et fælles oplæg til deres kollegaer og til at udarbejde en lokal vejledning samt haft tid til at reflektere over egen praksis.

Derudover er der konkrete eksempler på, at implementeringen med fordel kan organiseres og drives af en **arbejdsgruppe, bestående af medarbejdere fra forskellige teams og afdelinger** og eventuelt med ledelsens deltagelse. Sådanne arbejdsgrupper med bred praksisrepræsentation har hos Socialtilsyn Øst og Socialtilsyn Midt fungeret godt i forhold til at understøtte implementeringen. Disse socialtilsyn har også opnået et bredt kendskab til vejledningen blandt medarbejderne, hvilket indikerer, at denne implementeringstilgang kan være et godt greb i forhold til at understøtte implementeringen. Som det fremgår af afsnit 3.2 om de fem socialtilsyns lokale implementeringstilgange, har Socialtilsyn Midt og Socialtilsyn Øst fået udbredt et større kendskab til vejledningen og flere er kommet i gang med at afprøve kerneelementerne i praksis, end hos Socialtilsyn Hovedstaden og Socialtilsyn Syd, som ikke har haft en lokal arbejdsgruppe, der har kunnet understøtte implementeringen.

Flere medarbejdere på tværs af socialtilsyn fremhæver også i denne forbindelse **systematisk feedback fra ledelse og øvrige medarbejdere** som essentielt for at arbejde målrettet med vejledningen. Socialtilsyn Syd har fx knyttet deres prøvehandling op på deres lokale feedback-koncept, hvor der er en fast arbejdsang for kollegial feedback.

Nogle medarbejdere oplever, at prioriteringen omkring rammer og ressourcer til at arbejde systematisk med vejledningen kan variere meget internt blandt teams hos de enkelte socialtilsyn. Flere tilsynskonsulenter på plejefamilieområdet fortæller, at de ønsker sig mere feedback fra kollegaer og ledelse under tilsynsbesøg. Flere peger på, at organiseringen på plejefamilieområdet gør, at de som oftest er på tilsynsbesøg alene, hvilket bliver en barriere for at kunne udvikle egen dialogiske praksis. En generel pointe på tværs af socialtilsyn er, at det oftest praktiseres og øves, når man er to afsted på tilsynsbesøg eller til dialogmøde, så der er mulighed for at observere hinanden og give feedback. Det kan således styrke implementeringen, at der **skabes mulighed for at komme to tilsynskonsulenter afsted på tilsynsbesøg for at understøtte læring**.

En vigtig pointe på tværs af socialtilsyn er, at det er vigtigt at fremme en **kultur, hvor der er plads til at prøve sig frem og fejle**. Fx fortæller en udviklingskonsulent fra en implementeringsgruppe, at de bevidst har valgt på møder at fortælle deres kollegaer åbent om, når de laver fejl. Dermed tydeliggøres det, at det er okay at prøve kerneelementerne af for første gang, selvom man føler sig usikker på det. Denne pointe understøttes i flere interviews med ledelsesrepræsentanter, der understreger, at det er vigtigt at få skabt en kultur, hvor folk tør fejle. I forhold til den videre implementering af vejledningen er det således vigtigt, at medarbejderne øver sig i kerneelementerne, får praksiserfaring og blive bedre til at integrere dem i eksisterende praksis. Her er det afgørende, at der er en kultur, hvor det er okay at give feedback og justere hinanden.

8. Bilag 1: Metoder og datakilder

Som indledningsvist nævnt, gennemføres evalueringen med afsæt i en **principfokuseret evalueringstilgang** (Patton 2017). Dette betyder, at evalueringen tager udgangspunkt i vejledningens seks kerneelementer for dialog, som er udgangspunktet for evalueringen. Denne metodiske tilgang bevirker, at evalueringen tilrettelægges efter indikatorer for, om – og hvordan – kerneelementerne omsættes i praksis, samt om de opleves som meningsfulde. Derudover har evalueringen også et fokus på oplevet virkning. Dette afdækkes hovedsageligt indirekte gennem medarbejdernes egne oplevelser af virkning, suppleret med enkelte interviews med tilbud og plejefamilier, der afdækker deres oplevelser af dialogen. Denne tilgang er valgt, da evalueringen gennemføres tidligt – kun et år efter udgivelsen af vejledningen – hvorfor der ikke er en forventning om at kunne måle effekt på modtagerniveau. Fokus er i højere grad at understøtte den videre implementering med viden og læring.

Evalueringsdesignet er – inden for rammerne af den principfokuserede tænkning – et mixed methods-design med brug af både kvantitative og kvalitative datakilder til undersøgelse af genstandsfeltet. Konkret er dette omsat i gennemførelse af både en kvantitativ survey og kvalitative dybdestudier i alle fem socialtilsyn. Spørgeskemaundersøgelsen har til formål at afdække omsætningen af vejledningen om dialogforpligtelsen bredt blandt medarbejdere og ledelse i alle fem socialtilsyn, mens de kvalitative dybdestudier har til hensigt at gå i dybden med praksis i de enkelte socialtilsyn.

Figur 8-1: Illustration af evalueringsdesign



Følgende dataindsamlingsaktiviteter er blevet gennemført:

- **En spørgeskemaundersøgelse i de fem socialtilsyn blandt medarbejdere og ledelse**, som arbejder med dialog. Den er i alt besvaret af 267 ud af 344 medarbejdere og ledere, der har modtaget spørgeskemaet. Det giver en **svarprocent på 77 pct.**
- **Fokusgruppeinterview med den lokale implementeringsgruppe og mellemledere** i alle fem socialtilsyn¹⁰. Dette for at afdække den lokale kontekst og tilgang til implementering samt erfaringerne med implementering af vejledningen.
- **Syv kvalitative workshops med tilsynskonsulenter** på både plejefamilie- og tilbudsområdet i alle fem socialtilsyn. Her har fokus været på at afdække erfaringer med implementeringen af vejledningen samt den gode praksis for omsætningen af dialogforpligtelsen.
- **Interviews med 8 repræsentanter fra tilbud og plejefamilier**, der har deltaget i en tilsynsfaglig aktivitet og herigennem været en del af en prøvehandling med et af de fem socialtilsyn. Dette for at afdække deres oplevelser med og vurdering af socialtilsynenes udøvelse af dialogforpligtelsen. Det begrænsede antal respondenter giver ikke grundlag for at drage generelle konklusioner om tilbud og plejefamiliers oplevelser, men giver et første billede af, hvordan det øgede fokus på dialog opleves af modtagerne. Der er foretaget fire interviews på henholdsvis tilbuds- og plejefamilieområdet.

Dataindsamlingen er foretaget i et samarbejde mellem Rambøll og Social- og Boligstyrelsen. Her har Rambøll været udførende på spørgeskemaundersøgelsen samt faciliteret halvdelen af de afholdte fokusgrupper og workshops, mens Social- og Boligstyrelsen har stået for den anden halvdel af den kvalitative dataindsamling.

Tabellen nedenfor giver et overblik over datagrundlaget og besvarelsesprocent for **spørgeskemaundersøgelsen** både samlet set og fordelt på de fem socialtilsyn.

Tablet 8-1: Overblik over svarprocent

Socialtilsyn	Antal inviterende	Antal svar	Svarprocent
Socialtilsyn Hovedstaden	74	53	72%
Socialtilsyn Midt	92	56	61%
Socialtilsyn Nord	50	45	90%
Socialtilsyn Syd	59	50	85%
Socialtilsyn Øst	69	63	91%
I alt	344	267	77%

Som det fremgår af tabellen, er der opnået en tilfredsstillende svarprocent på 77 pct., samtidig med at der er indsamlet tilstrækkelige besvarelser fra de enkelte socialtilsyn til at kunne gennemføre analyser, hvor der kigges på tværs af socialtilsyn. Ud af de 267 respondenter er 76 pct. tilsynskonsulenter, mens 16 pct. er stabsmedarbejdere. De resterende respondenter udgøres af 4 pct. mellemledere samt 3 pct., som tilhører en anden medarbejdergruppe. Derudover er respondenterne blevet spurgt til, hvilket område de hovedsageligt arbejder

¹⁰ Med undtagelse af ledelsen i Socialtilsyn Syd, der var forhindret i at deltage.

indenfor. Her arbejder 76 pct. primært på tilbudsområdet, mens de resterende 39 pct. primært beskæftiger sig med plejefamilieområdet.

I forbindelse med analysen af spørgeskemaundersøgelsen er der gennemført statistiske analyser af forskelle i gennemsnittet på alle variable på tværs af relevante baggrundsoplysninger. Konkret er det analyseret, om der er statistiske forskelle alt efter, hvilket socialtilsyn medarbejderne er tilknyttet, hvilket kendskab de har til vejledningen, hvilken medarbejdergruppe de tilhører, samt hvilket område de hovedsageligt arbejder med. De statistiske test er gennemført som t-test, der sammenligner gennemsnit på tværs af grupper og angiver, om forskellen er statistisk signifikant med et konfidensniveau på 95 pct. Grundlæggende betyder dette, at vi med 95 procents sikkerhed kan udlede, om gennemsnittene er statistisk signifikant forskellige fra hinanden.

Resultaterne af disse analyser fremgår af bilaget, og resultaterne vil også løbende blive inddraget i analyserne i rapporten, hvor det er relevant.

Som en del af evalueringen er der gennemført **kvalitative dybdestudier** hos alle fem socialtilsyn for at afdække den gode praksis på tværs af de forskellige socialtilsyn. De kvalitative dybdestudier har haft som formål at få uddybet og nuanceret de kvantitative data. Specielt med fokus på omsætningen af kerneelementerne, og hvordan de forskellige socialtilsyn har gjort sig erfaringer med god praksis for omsætning af dialogforpligtelsen. Konkret er der tilvejebragt viden om, hvorvidt kerneelementerne opleves som meningsfulde, samt hvordan de er blevet omsat i forskellige kontekster i socialtilsynenes praksis. Disse workshops havde som fokus at afdække: 1) Hvilke gode eksempler findes der for god praksis i forhold til at omsætte kerneelementerne, og 2) hvad har der været af læring i forhold til implementering af vejledningen.

9. Bilag 2: Eksempler på god praksis

Boks 9-1: God praksis for omsætning af kerneelementerne – fortsættes på næste side

Kerneelement 1: Rammesæt dialogen

- Hav opmærksomhed på, om interne procedurer, vejledninger og redskaber, fx brevskeletter rammesætter dialogen og inddrager modtageren på en passende måde.
- Forbered tilbuddet eller plejefamilien på et kommende møde gennem et 'for-opkald'. På den måde inddrages tilbud eller plejefamilie mere i planlægningen af møde eller tilsynsbesøg.
- Gør opmærksom på tidsplan og agenda for mødet eller samtalen.
- Stil indledende og opfølgende spørgsmål, som rammesætter: "Grunden til, vi har møde i dag er..." og "Synes du, vi er kommet omkring det hele?".
- Rammesætning i plejefamilier kan være særligt udfordrende pga. de private rammer det foregår i.
- Ved nygodkendelser af tilbud og plejefamilier er rammesætningen særlig vigtig, da ansøgerne kan mangle viden og erfaring.

Kerneelement 2: Skab et dialogisk samtalerum

- Hav særligt fokus på, hvordan den ulige magtrelation påvirker dialogen, fx gennem en rolig og imødekomende fremtræden frem for en mere formel præsentation af titler og juridisk indhold.
- Giv plads til tilbuddets og plejefamiliens egne perspektiver, fx ved at give dem mere taletid.
Brug de fysiske rammer til at understøtte et dialogisk samtalerum ved fx at gå en tur eller lave aktiviteter sammen, der kan bryde det formelle og skabe tryghed for samtalepartnern.
- Skab tryghed i samtalen ved løbende at begrunde spørgsmålene som fx: "Grunden til at jeg stiller dig det her spørgsmål er".

Kerneelement 3: Tag styring på samtalen

- Hav fokus på at tage styring på samtalen *inden* møde ved at indikere styring i mødeindkaldelsen – eksempelvis via en agenda med tidsplan.
- Brug timeouts, løbende opsamling og forventningsafstemning som centrale styringsredskaber, der kan skabe tryghed og ligeværdighed i samtalen, fx ved at sige: "For at samle op, hører jeg dig sige at..." eller "Er det rigtigt forstået, at du mener..."
- Styr samtalen tilbage på sporet, hvis den afviger meget fra det tilsigtede formål. Det kan ske gennem formuleringer som fx: "Det er spændende, det du siger, *men* formålet med mødet er..." eller "Det vil jeg meget gerne vende tilbage til".

Kerneelement 4: Vær nysgerrigt lyttende

- Overvej, hvornår det er nødvendigt at afbryde, og hvornår det fungerer godt at være afventende og nysgerrig i samtalen. Fx kan det være hensigtsmæssigt at afbryde, hvis samtalen afviger markant fra mødets planlagte agenda, men afvent hvis samtalen tegner til at åbne op for nye perspektiver, der kan gavne dialogen.
- Giv plads og tid i dialogen og søg dybere ned i samtalen gennem nysgerrige spørgsmål som fx: "Kan du uddybe det mere?" eller "Hvad mener du, når du siger sådan?"
- Forsøg at bevare nysgerrigheden gennem *hele* dialogen – også i de samtaler, der på forhånd kan virke afklarede og afgjort.

Kerneelement 5: Hav fokus på muligheder

- Hav fokus på mulighederne – også i de svære samtaler, for at undgå at stirre sig blind på udfordringerne og problematikkerne ved tilbuddet eller plejefamilien.
- Husk at stille brede spørgsmål, der kan åbne op for muligheder i samtalen som fx: "Hvis du selv kan vælge, hvordan skal tingene så være?"

Kerneelement 6: Arbejd for en fælles forståelse

- Ekspliciter forløbet ved at opsummere og evaluere på særlige styrker og udfordringer sammen med tilbuddet eller plejefamilien.
- Lav løbende opsamlings, der sikrer fælles forståelse, fx: "Er du enig i den udlægning?" eller opsummeringer som: "Grunden til, at jeg gør sådan, er, fordi...".
- Overvej, hvordan en god rammesætning – gennem agenda, opsummeringer og afslutning – kan bidrage til en fælles forståelse af samtalen.



Social- og Boligstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Tlf.: 72 42 37 00

www.socialstyrelsen.dk