

Kompetenceudvikling i Det dobbelte blik – erfaringer og anbefalinger



Udarbejdet af Socialt Udviklingscenter SUS

Maj 2020

Indledning

Hvordan kan professionshøjskoler og andre uddannelsesaktører på velfærdsområdet bidrage til at udbrede mindsettet i 'Det dobbelte blik'¹? Et mindset, som på én gang minder om og er væsentligt forskelligt fra en række kendte tilgange i arbejdet med børn og unge. Og et mindset, som kan udfordre dele af de eksisterende kommunale logikker på området.

Børn, som vokser op under vanskelige forhold, udvikler sig typisk anderledes end andre børn. [...] De såkaldt 'brændte børns' afvigelse fra normaliteten, deres 'særlighed', indeholder ofte muligheder og styrker, samtidig med at 'særligheden' også udgør en sårbarhed eller udfordring, samt er rundet af svigt eller vanskelige livsbetingelser. Ser og arbejder vi kun med den ene side, hvad enten det er udfordringerne eller styrkepotentialet, vil det være et svigt. Den gode støtte til børnene og de unge fordrer, at vi går på to ben.

Fra bogen 'Det dobbelte blik'²

Hvad skal der til, for at et undervisnings- eller udviklingsforløb hjælper deltagerne med at forstå og arbejde med mindsettet – herunder at forstå, hvordan det adskiller sig fra andre, lignende tilgange? Og hvad skal der til, for at forløbet aktivt understøtter forandring og implementering i den kommunale virkelighed, mindsettet skal 'virke i' efter forløbenes afslutning?

Det er de spørgsmål vi forsøger at svare på i dette notat. Notatet opsamler erfaringerne fra et kompetenceudviklingskoncept i Det dobbelte blik, som blev udviklet og afprøvet i 2018-2019.

I 2017 udkom bogen 'Det dobbelte blik', som formidler det mindset, som forskerne bag³ har udviklet og afprøvet gennem 4,5 års forskning. En af erfaringerne fra forskningsprojektet er, at implementering af Det dobbelte blik i praksis kræver mere end adgang til at læse en bog. Det kræver kompetenceudvikling, adgang til at få kvalificeret sparring, mens man eksperimenterer med at anvende mindsettet i praksis, og hjælp til at udvikle nye måder at arbejde på i organisationen. Derfor indgik forskergruppen partnerskab med Professionshøjskolen Absalon (PHA) og Socialt udviklingscenter SUS om at udvikle og afprøve et koncept for kompetenceudvikling, som kan anvendes på landets professionshøjskoler, og som kan understøtte en løbende formidling og implementering af Det dobbelte blik. Med støtte fra Den Obelske Familiefond har parterne fra august 2018 til august 2020 samarbejdet i et udviklingsprojekt, hvor der blev udviklet og afprøvet et samlet kompetenceudviklingskoncept.

Konceptet er udviklet af PHA i dialog med en række aktører. Indledningsvist blev der holdt et ekspertseminar, hvor en lang række aktører (ledere, praktikere fra myndighed og udfører, interesseorganisationer, deltagere i det forudgående forskningsprojekt m.fl.) bidrog med deres perspektiver og viden. Det fælles spørgsmål var: Hvad er potentialet i Det dobbelte blik, og hvad skal der til, hvis kompetenceudvikling skal kunne hjælpe kommuner og tilbud med at

¹ Læs mere om mindsettet på <http://saerlig.ruc.dk/> og på www.detdobbelteblik.dk

² Warming, H, Fjordside, S og Lavaud, M A: *Det Dobbelte blik. Se styrkerne i det særlige hos børn og unge i udsatte positioner*. Akademisk Forlag 2017: s.15

³ Forskergruppen består af Hanne Warming, Signe Fjordside og Manon Lavaud. Læs mere på <http://saerlig.ruc.dk/>

implementere mindsettet i praksis? Efterfølgende udviklede PHA kompetenceudviklingskonceptet i dialog med en mindre arbejdsgruppe, som kommenterede og kvalificerede de konkrete undervisnings- og udviklingsforløb, PHA fremlagde for gruppen i udviklingsperioden.

Konceptet består af to forskellige (men sammenhængende) undervisnings- og udviklingsforløb, som kan bidrage til at udbrede Det dobbelte blik til kommuner og tilbud, der arbejder med børn og unge:

- Et særligt tilrettelagt diplommodul (valgmodulet *Metoder i socialt arbejde med udsatte børn og unge*) med fokus på Det dobbelte blik. Modulet er designet til nøglepersoner i kommuner og tilbud, som efterfølgende skal understøtte arbejdet med mindsettet i organisationen.
- Et skræddersyet undervisnings- og udviklingsforløb, målrettet fagpersoner med en hverdag tæt på børn og unge, med fokus på at arbejde med mindsettet i dagligdagen.

Desuden rummer konceptet elementer i grunduddannelserne, som skal sikre, at nyuddannede pædagoger, socialrådgivere m.fl. har viden om mindsettet og nogle af de redskaber, der knytter sig til Det dobbelte blik:

- Enkeltmoduler som led i grunduddannelserne:
 - Et tværfagligt forløb for lærer-, pædagog- og socialrådgiverstuderende
 - 6 lektioner på socialrådgiveruddannelsens modul 9a: *Socialt arbejde med udsatte børn og unge samt børn med handicap og deres familier* fordelt over to kursusgange.

To kommuner – Roskilde og Odsherred – har deltaget i udviklingen og afprøvningen af diplommodulet og det skræddersyede udviklingsforløb. De to forløb hænger sammen og understøtter hinanden. I grunduddannelsesforløbet deltog de studerende på PHA's grunduddannelse, som havde valgt de involverede moduler.

Socialt Udviklingscenter SUS har evalueret undervisnings- og udviklingskonceptet. Fokus i evalueringen har været på lærings- og forandringspotentialer i de udviklede forløb. Formålet er at bidrage til den videre udvikling af kompetenceudviklingskoncepter, som kan hjælpe med at udbrede Det dobbelte blik til landets kommuner og tilbud. Derfor er dette notat en fremadrettet formidling af erfaringerne fra udviklingsprojektet og af de anbefalinger, som erfaringerne giver anledning til – ikke en bagudrettet beskrivelse af, hvad der gik godt og skidt i de konkrete forløb.

I det følgende beskriver vi seks opmærksomhedspunkter, som professionshøjskoler og andre uddannelsesaktører med fordel kan have for øje, hvis de ønsker at designe et kompetenceudviklingsforløb i Det dobbelte blik. De seks opmærksomhedspunkter er:

1. Klæd underviserne på.
2. Involver deltagernes ledelser – skab rum for praksisforandring.
3. Uddan på tværs af fagligheder og funktioner.
4. Uddan både praktikere og facilitatorer – men overvej rammen.
5. Lav praksisnær undervisning – understøt eksperimenter.
6. Brug underviseren som sparringspartner.

Opmærksomhedspunkterne tager særligt udgangspunkt i, hvordan uddannelsesinstitutioner og undervisere kan være med til at sikre et stærkt læringsudbytte og fremme en forandring i deltagerne praksis. Punkterne supplerer på den måde den viden og de undervisningsmaterialer, som findes på hjemmesiden www.dobbelteblik.dk.

Evalueringen trækker på viden fra:

- De indledende udviklingsmøder, hvor PHA i dialog med en lang række aktører udviklede kompetenceudviklingskonceptet.
- Deltagelse i en undervisningsdag samt en senere sparringsdag for PHA's undervisere, hvor de blev klædt på til at undervise i Det dobbelte blik.
- Deltagelse i enkelte kursusgange på hvert af de tre del-forløb.
- Interview med deltagerne under forløbet og igen efter forløbets afslutning.
- Indsamling af fortællinger fra deltagerne om konkrete forandringer i deres daglige arbejde.

Klæd undviserne på

Når man som underviser skal indtage nyt stof, er det selvfølgelig altid en del af forberedelsen, at man sætter sig grundigt ind i stoffet. I arbejdet med Det dobbelte blik ser der dog ud til at være brug for en særligt skærpet opmærksomhed på at klæde undviserne på til opgaven. Det dobbelte blik er et mindset, som det kan kræve tid og træning at få tilstrækkeligt ind under huden, til at man kan give det videre. Det gælder både for kursister og undvisere, som skal videreformidle mindsettet. Derfor er det afgørende, at undviserne føler sig klædt på til opgaven.

Ved første øjekast kan Det dobbelte blik minde om allerede velkendte tilgange til at arbejde med anerkendelse, ressourceorientering m.m. Det kan betyde, at man overser de væsentlige forskelle og den potentielle radikalitet i mindsettet, hvis undviserne ikke kender Det dobbelte blik godt. Især er det erfaringen, at netop *dobbeltheden* i mindsettet overses: Det, at der kan være ressourcer i de handle- eller væremåder, som ellers opfattes som problematiske. Og at der er potentielle sårbarheder i det, der ellers opfattes som ressourcer. Det kan betyde, at kursisterne fastholder eller falder tilbage i velkendte måder at arbejde på frem for at udforske det nye i Det dobbelte blik.

Omvendt er det erfaringen, at undvisere kan opleve modstand – fx mod mindsettet insisteren på at lede potentielle ressourcer i det, der ellers beskrives som problematisk eller udfordrende ved barnet eller den unge. Det kan give sig udslag i en frygt for, at Det dobbelte blik bagatelliserer udfordringer og udelukkende fokuserer på ressourcer. Denne modstand opstår typisk også blandt de studerende i undervisningen. Derfor er der brug for, at undviserne kender mindsettet i dybden og kan perspektivere og udfordre modstanden.

Hvis ikke undviserne er klædt på til at navigere i det ukendte og potentielt usikkerhedsskabende landskab, som mindsettet åbner for, vil potentialet i Det dobbelte blik med andre ord risikere at forsvinde i på den ene side 'enslignelse' med andre perspektiver og på den anden side modstand mod tankesættes radikalitet.

I udviklingsprojektet havde undviserne på PHA indledningsvist en hel dag sammen med forskergruppen bag Det dobbelte blik. Her blev de introduceret til mindsettet og fik mulighed

for at stille spørgsmål og arbejde med dets konkrete værktøjer. Alligevel oplevede underviserne dilemmaer og usikkerhed, når de blev mødt med deltagernes reaktioner og konkrete spørgsmål. Derfor blev der arrangeret sparringsmøder undervejs, hvor underviserne fik adgang til at drøfte erfaringerne fra undervisningen med hinanden og med forskerne bag Det dobbelte blik. Det gav mulighed for en løbende refleksion over de spørgsmål, som opstår gennem undervisningen, og dermed for en dybere forståelse af mindsettets nuancer, som i denne lille dialog fra et sparringsmål:

Underviser (PHA): "Begrebet 'Det dobbelte blik' driller nemt, synes jeg, fordi det kalder på en adskillelse. Det er også udfordrende, at det kræver at man forstår barnet som historisk. Det, der kan være en sårbarhed på et tidspunkt, kan være en udfordring på et andet. Det kalder på meget stilladsering at få folk ud af den vante dikotomiske tænkemåde."

Forsker (RUC): "Måske er kontekstbegrebet vigtigst her. Det vigtige bliver at se på, hvordan vi skaber den kontekst, hvori en handling eller egenskab bliver til enten en ressource eller en styrke."

Underviser (PHA): "Jeg oplever, at det, der tit sker, er, at de [studerende] analyserer udfordringen og forklarer den, frem for at vende på hovedet og søge nuancering."

Forsker (RUC): "Ja, der er noget med, at man tænker, at 'nu bruger jeg Det dobbelte blik', og så er de i virkeligheden vendt tilbage til 'det de plejer'."

Erfaringen fra udviklingsprojektet er altså, at et vellykket kompetenceudviklingsprojekt starter ved, at underviserne klædes godt på – både indledningsvist og undervejs, når undervisningens dilemmaer og tvivlsspørgsmål dukker op. Især har det vist sig vigtigt, at underviserne får mulighed for at opdage, reflektere og få sparring i forhold til de faldgruber, der kan være i mødet mellem mindsettet og praksis. Når underviserne er klædt på til at guide og gå tæt på kursisterne netop der, hvor det udfordrer, viser erfaringerne, at potentialet for læring og forandring i praksis er størst.

På den baggrund anbefaler vi, at uddannelsesinstitutioner, som ønsker at tilbyde kompetenceudviklingsforløb i det Det dobbelte blik investerer i at klæde underviserne godt på til opgaven. Fx ved at:

- Supplere den 'almindelige' forberedelse med et træningsforløb, hvor underviserne arbejder med stoffet i dialog med fx forskergruppen bag Det dobbelte blik.
- Rammesætte fælles refleksion – gerne med en 'supervisor', der kender Det dobbelte blik i dybden – når underviserne er i gang med at undervise og dermed får erfaringer med de dilemmaer og spørgsmål, der dukker op i undervisningen.

Involver deltagernes ledelser – skab rum for praksisforandring

I de to efteruddannelsesforløb – diplommodulet og udviklingsforløbet – er succesen af undervisningen i høj grad afhængig af den lokale kontekst, deltagernes nye viden skal omsættes i. Erfaringerne fra projektet viser, at implementeringen af Det dobbelte blik har været stærkest der, hvor der har været ledelsesmæssig opbakning og opmærksomhed før, under og efter

forløbet.

Opbakningen fra ledelsen er naturligvis altid et vigtigt element i at omsætte uddannelse til ny praksis. I arbejdet med Det dobbelte blik er det særligt vigtigt, fordi Det dobbelte blik er et mindset frem for en afgrænset, veldefineret metode. Det betyder, at tilgangen på den ene side er u håndgribelig – den er ikke en opskrift, og udføres ikke i afgrænsede, veldefinerede rammer. På den anden side er Det dobbelte blik i vid udstrækning afhængig af kollektiv forandring af måden at arbejde på. Det er vanskeligt som enkeltperson at skabe de forandringer, Det dobbelte blik kalder på. Implementeringen af Det dobbelte blik består derfor i høj grad af en forandring af den daglige praksis, som deltagerne allerede er en del af. Det kan fx kalde på justeringer af de redskaber og metoder, der i forvejen bruges i dagligdagen (fx handleplaner, statusrapporter, børnefaglige undersøgelser) eller på justeringer af, hvordan man arbejder med dem. Oftest vil det kræve ledelsesmæssig opbakning og opmærksomhed, og her ser både ledere og kursister et behov for dialog undervejs i diplomforløbet.

”Det kunne have været godt med tættere dialog undervejs i forløbet. Det kunne meget nemt blive noget ude i distancen – noget, som medarbejderne går til, hvor vi glemmer at drøfte, hvordan vi kan arbejde med det.”

Leder

”Det kunne være en fordel, at mellemlider eller leder kunne inviteres med ind på sidste kursusdag, så de får blik for, hvordan Det dobbelte blik kan implementeres. Det kunne være rart, at vores ledere også kom med indover og kunne tage ansvar for, at vi arbejdede med Det dobbelte blik efterfølgende.”

Diplomstuderende

En del af formålet med diplomforløbet var at uddanne nøglemedarbejdere, som efterfølgende kunne have en faciliterende rolle i organisationen. Gennem processer og dialog med andre kunne de bidrage til at skabe de faglige og organisatoriske forandringer, der var brug for. Også her er erfaringen, at ledelsen skal involveres, hvis den faciliterende rolle skal få en reel plads i organisationen. I Roskilde kommune har nogle af diplomdeltagerne efterfølgende fået en rolle som underviser af medarbejdere i andre afdelinger (herunder myndighedsafdelingen). Denne rolle er båret frem af deres leder, og kunne ikke have været mulig uden denne aktive opbakning. Andre diplomstuderende har savnet opbakning fra ledelsen, og facilitatorrollen har derfor været sværere at få adgang til:

”Generelt har der ikke været ledelsesfokus på at implementere Det dobbelte blik. Hvis det skal lykkes at bruge os som facilitatorer, så skal vi bruges aktivt. Måske kunne man på forhånd aftale med ledelsen, hvor de ønsker at bruge de medarbejdere, der bliver uddannet i at facilitere Det dobbelte blik i hvilke sammenhænge (og evt. hvornår) skal vi spille en rolle?, så vi har rummet til det. Det kan være forbindelse med teammøder i egen afdeling, supervisionsforløb, gruppeforløb mv.”

Diplomstuderende

Hvis uddannelse i Det dobbelte blik skal føre til praksisforandring, er der med andre ord behov for ledelsesmæssig opbakning og opmærksomhed, både i opstarten af et kompetenceudviklingsforløb og undervejs. Behovet skærpes af, at mange organisationer oplever omorganiseringer og ledesskift undervejs.

Der er dog også erfaringer, der tyder på, at undervisningen kan støtte op om forandring i praksis selv uden ledelsesdialog og ledelsesopbakning. Her ser det ud til at være betydningsfuldt, at kursisterne får adgang til at reflektere sammen med de øvrige deltagere (gerne fra egen arbejdsplads) over, hvad de har magt til at forandre uden ledelsens aktive understøtning, for på den måde at formulere og konkretisere hverdagens handle- og forandringsmuligheder.

På den baggrund anbefaler vi, at uddannelsesinstitutioner, som ønsker at tilbyde kompetenceudviklingsforløb i det Det dobbelte blik, aktivt skaber rammer for ledelsens involvering og opbakning til arbejdet med mindsettet. Det kan ske gennem:

- Indledende forventningsafstemning med ledelsen om deres rolle i kursisternes læreprocesser, og om hvad mindsettet vil betyde for praksis i organisationen.
- Opfordring til, at ledelsen deltager i hele eller dele af undervisningen, så også de får kendskab til mindsettet.
- Rammesætning af dialog mellem kursister og ledelse, så det bliver muligt for dem at lave konkrete aftaler om, hvordan mindsettet kan trænes og anvendes i dagligdagen. Dette kan med fordel ske både ved opstarten og undervejs.

I den udstrækning det ikke – eller kun i begrænset omfang – er muligt, anbefaler vi at skabe rammer for, at deltagerne støtter hinanden i at skabe egne rum for forandring i hverdagen. Dette er vigtigt under alle omstændigheder, men kan med fordel skærpes, hvis ledelsesdialogen mangler. Det kan ske gennem:

- Rammesætning af refleksioner på holdet, hvor lokale muligheder for umiddelbar forandring og handling afsøges og konkretiseres.
- Løbende opfølgning, hvor udfordringer og mulige veje (til forandring og styrket ledelsesdialog) drøftes i undervisningsrummet.

Uddan på tværs af fagligheder og funktioner

Forskningsprojektet, som danner baggrund for Det dobbelte blik, viser gode erfaringer med at anvende mindsettet i tværfaglige sammenhænge. På denne måde kan mindsettet rejse videre i blandt andre fagpersoner, som arbejder med barnet eller den unge. Erfaringen fra projektforsløbet er, at fælles uddannelse på tværs af de fagligheder, som er i berøring med børnene og de unge, kan give et fælles sprog og gøre det nemmere at kontakte hinanden på tværs af afdelinger.

”Det var godt, at forløbet var tværfagligt. Det gør det nemmere at kontakte de andre i andre afdelinger, når vi er fælles om en ung – og det giver et fælles sprog.”

Deltager i udviklingsforløb

På samme måde har der været positive erfaringer med at introducere Det dobbelte blik i grunduddannelse gennem de tværfaglige forløb i uddannelserne. Her blev det muligt at arbejde med tværfaglige cases, hvor deltagerne inspirerede hinanden til at få øje på nye forståelser af barnet og af de tværfaglige handlemuligheder.

”Vi havde lavet en case, hvor de skulle forestille sig, at de sad til et tværfagligt møde. Øvelsen fungerede rigtig godt i en tværfaglig workshop – den greb de rigtig godt. Det var fx godt for socialrådgiverne. De kan hurtigt komme til at tale om bekymringerne, så der var det positivt, at de kom sammen med andre fagprofessionelle, som er vant til at turde at tænke mere ud af boksen.”

Underviser

Omvendt kan manglende tværfaglighed i kompetenceudviklingen – særligt i de forløb, der er målrettet kommunerne – udgøre en risiko for, at Det dobbelte blik bliver sværere at implementere i praksis. Det skyldes, at mindsettet, hvis det for alvor skal implementeres, også fører til forandring af det sprog, børnene og de unge beskrives med. Skriftligheden har stor betydning, fordi den ‘rejser’ i organisationen og får betydning for børn og unges forløb – fx gennem myndigheders beslutninger. Netop derfor kan det føles risikofyldt for medarbejdere at anvende Det dobbelte blik, især i skriftligheden.

”Det hjælper ikke på den unges videre forløb, at vi skriver Det dobbelte blik ind i en sag, da andre ikke vil forstå den tanke. Mindsettet og sproget, som følger med, skal så vidt muligt udbredes og på alle niveauer.”

Deltager i udviklingsforløb

Hvis mindsettets fokus – det dobbelte blik på potentielle ressourcer i det, der ellers beskrives som problematisk – misforstås eller ikke anerkendes af andre parter, kan det få negativ betydning for den hjælp og støtte et barn, en ung eller en familie får adgang til. Derfor er der et stort og afgørende potentiale i at inddrage både myndigheds- og udførerområdet, så Det dobbelte blik får de bedste betingelser for en bred og tværfaglig forankring inden for en kommune.

Desværre er erfaringen fra projektføløbet, at det kan være vanskeligt at skabe en bred organisatorisk opbakning til et kompetenceudviklingsforløb på tværs af afdelinger og ledelsesområder. Konkret var myndighedsområdet væsentligt mindre involveret end udførerområdet i de afprøvede forløb, og det oplevede deltagerne som et savn:

”Især i forhold til den skriftlige implementering af Det dobbelte blik vil vi mangle flere kollegaer, som arbejder ud fra det samme mindset. Vi mangler især at få myndighedsområdet med. Der kommer til at være et hul, som gør det svært at realisere.”

Deltager i udviklingsforløb

”Vi mangler, at rådgiverne har været igennem forløbet. Det fader lidt ud, fordi det ikke er integreret i resten af organisationen.”

Diplomstuderende

Roskilde Kommune arbejdede aktivt med denne udfordring ved at skabe mulighed for at nogle af de facilitatoruddannede fra diplomuddannelsen fik adgang til at formidle Det dobbelte blik til myndighedsområdets medarbejdere. En model, som viste sig at have potentiale til at skabe inspiration og forståelse for perspektivet på tværs.

”Når vi begynder at tale problemorienteret om en sag, er vi blevet gode til at vende det på hovedet og tænke ‘hvor kan vi finde nogle ressourcer at arbejde med’. Nogle af dem,

der er på diplom, er ude og undervise medarbejdere på myndighedsafsnittet, så de bruges som facilitator og hjælper myndighedsområdet med at bruge Det dobbelte blik. De hjælper dem med at stille spørgsmål som: 'Hvad kan mulighederne være her?'

Leder

Det ser altså – helt i tråd med konklusionerne fra det bagvedliggende forskningsprojekt – ud til at være væsentligt at finde måder at arbejde tværfagligt og på tværs af afdelinger med mindsettet. På den måde er dette opmærksomhedspunkt tæt forbundet med det foregående afsnit om ledelsesdialog, fordi det i vid udstrækning er et ledelsesansvar at skabe gode betingelser for implementering af et nyt mindset i praksis.

På den baggrund anbefaler vi, at uddannelsesinstitutioner, som ønsker at tilbyde kompetenceudviklingsforløb i det Det dobbelte blik, forsøger at skabe forløb, som bringer Det dobbelte blik i spil på tværs af fagligheder og afdelinger. Det kan ske gennem:

- Indledende dialog og samarbejde med den lokale ledelse om at få bredest mulig faglig repræsentation i kompetenceudviklingsforløbet.
- Hvis det ikke er muligt for fx myndighedsområdet at deltage i kompetenceudviklingen: Drøftelse af muligheder for lokal organisatorisk 'spredning' af mindsettet gennem formidlingsaktiviteter og dialog på tværs af afdelinger, der deltager i kompetenceudviklingen, og afdelinger, der ikke gør.
- Rammesætning af refleksion blandt deltagerne i kompetenceudviklingsforløbet om, hvordan de kan bringe Det dobbelte blik i spil, så deres samarbejdspartnere kan forstå baggrunden for og intentionen med deres ændrede praksis – fx i deres skriftlige kommunikation om de børn og unge, de samarbejder om.
- Arbejde med Det dobbelte blik i de tværfaglige moduler i grunduddannelsen – og her aktivt arbejde med de tværfaglige muligheder og udfordringer i arbejdet med mindsettet.

Uddan både praktikere og facilitatorer – men overvej rammen

I udviklingen af det samlede koncept for kompetenceudvikling blev det besluttet at kombinere et praksisnært udviklingsforløb for en bred kreds af praktikere med et diplomforløb, som skulle ruste nøglemedarbejdere til at facilitere og understøtte implementeringen af Det dobbelte blik i kommunen. Erfaringen er, at dette todelte sigte med den samlede kompetenceudvikling giver god mening for kommunerne.

"Det faldt perfekt ind hos mine medarbejdere at blive uddannet som hhv. facilitatorer og brugere. Det gav dem et mega boost – særligt for de medarbejdere, der blev uddannet facilitatorer. De har fået redskaber, fået lov til at praktisere og facilitere i organisationen og derigennem fået bedre evne til at formidle. Andre medarbejdere vil ikke have den samme interesse, men synes at det har været fint at være afsted på udviklingsforløbene."

Leder

"Det har været rigtig godt, at der både har været nogle, der blev uddannet til en faciliterende rolle, og mange, der blev trænet i at bruge tilgangen. Det giver super god mening."

Diplomstuderende

Ideen om at have fokus på de to roller – dem, der bruger det dobbelte blik, og dem, der faciliterer organisationens implementering af mindsettet – giver altså god mening. Erfaringerne viser også, at det kan være meningsfuldt at arbejde med forskellige læringsmål, afhængigt af rollen. For at kunne udfylde deres nye rolle kan facilitatorerne have behov for metoder og refleksioner, som ikke nødvendigvis er relevante for dem, som uddannes som 'brugere'. Det betyder ikke, at facilitatorerne ikke også er brugere af Det dobbelte blik. Snarere at det kræver noget andet og mere at skulle understøtte forandringer blandt kollegaer, end 'blot' selv at skulle anvende mindsettet i det daglige arbejde. I praksis har det dog vist sig udfordrende at skabe gode rammer for især facilitatorernes læreprocesser. Noget af det knytter sig til de spørgsmål om ledelse, som er beskrevet nærmere i et ovenstående afsnit. Ikke alle de diplomstuderende havde klare aftaler med deres ledelse om, hvordan de skulle fungere som facilitatorer i organisationens hverdag.

"Jeg kan ikke sige, om faciliteringen eksisterer et sted, men den eksisterer ikke formelt. Det hele kan minde lidt om, når man i det offentlige laver en superbruger. Det er der ingen, som vil være. Vi har heller ikke talt om det som en superbruger, hvor en har ansvar for at videreformidle. Så skulle vi have købt mere ind på det. Vi har ikke valgt at lave vores tilgang om, så vi har været lidt lunkne omkring det. Måske det havde fungeret, hvis vi havde været mere all in."

Leder

"Jeg synes faktisk ikke, at det [med at facilitere] er noget, som jeg har mod på lige nu. Med unge jo – men ikke overfor mine kollegaer. Der skal være opbakning til det fra ledelsen og tid afsat."

Diplomstuderende

I tæt sammenhæng med dette ser det ud til, at det er afgørende for de studerende, at de får adgang til nødvendige træningsbaner for kommende facilitatorer. Så de har mulighed for at øve sig i de redskaber og kompetencer, det kræver at hjælpe andre med at arbejde med Det dobbelte blik.

"Hjemmeopgaverne kunne godt have hængt sammen med egen praksis, så dem der var på hhv. diplomuddannelsen og udviklingsforløbet mødtes og løste opgaverne sammen. Der har ikke været nok kobling mellem os på diplom, ledelsen og det sideløbende udviklingsforløb."

Diplomstuderende

"Jeg tænker, at man kunne have brugt en eller to af dagene på coaching. Vi skal ud og arbejde med spørgeteknikkerne – blive bevidstgjort og oplært i hvordan man stiller refleksive spørgsmål. Det er jo det, som er essensen i at implementere Det dobbelte blik."

Diplomstuderende

Noget af udfordringen ser desuden ud til at knytte sig til selve det, at facilitatoruddannelsen foregik inden for rammen af et diplommodul. Erfaringerne med diplomuddannelsen som ramme for at ruste medarbejdere til at arbejde (faciliterende) med Det dobbelte blik er blandet. En fordel ved at tilrettelægge undervisningen som et diplomforløb er, at det er en del af et formelt og kompetencegivende uddannelsessystem, som giver deltagerne 'papir' på deres kvalificering. En anden fordel er, at netop det diplommodul, uddannelsen i Det dobbelte blik

blev bygget op om, er omfattet af Socialstyrelsens gratis efteruddannelse på børne- og ungeområdet. Der kan dermed være gode grunde til at vælge et diplommodul som ramme for uddannelse i Det dobbelte blik. Erfaringen fra afprøvningen viser dog, at det kan være en udfordring at designe et undervisningsforløb, som giver mulighed for at fordybe sig i Det dobbelte blik og samtidig opfylder diplommodulets læringsmål og indholds krav.

”Der har været meget forskellig teori, som var svært for os (og for underviserne) at koble til Det Dobbelte Blik. Det kom til at føles som om vi skøjtede hen over en masse, som vi ikke helt vidste, hvad vi skulle bruge til.”

Diplomstuderende

”Det dobbelte blik kan ikke fylde et helt diplommodul, det vidste vi fra start. Vi lavede den her struktur ud fra læringsmålene i modulet – det har været et kæmpe arbejde at forklare, hvorfor vi har lavet den struktur.”

Underviser på diplom

”I diplommodulet kommer nogle ekstra forstyrrende elementer – og hvordan er det nu jeg kobler det til noget andet? I diplomforløbet er man nødt til at vande Det dobbelte blik ud.”

Underviser på diplom

Som underviser er man i diplomrammen nødt til at balancere mellem to hensyn. På den ene side skal deltagerne have mulighed for at komme i dybden med mindsettet i Det dobbelte blik og træne den faciliterende rolle. På den anden side skal det samlede modul leve op til bredere teorikrav og læringsmål.

”Måske var det bedre at bruge tre dage på at forklare mindsettet og så efterfølgende øve det og skabe bedre kobling til deres egen praksis.”

Underviser på diplom

Endelig har underviserne på PHA i tiden efter afprøvningsforløbene gjort sig erfaringer med andre formidlingsformater, hvor også korte inspirationsoplæg er blevet afprøvet. Erfaringen er, at det kan være en styrke at udvikle en række forskellige formater – fra det korte inspirationsoplæg over éndags workshops til længere udviklingsforløb – for at gøre Det dobbelte blik tilgængeligt for flere.

På den baggrund anbefaler vi, at uddannelsesinstitutioner, som ønsker at tilbyde kompetenceudviklingsforløb i det Det dobbelte blik, både uddanner dygtige ‘brugere’ og ‘facilitatorer’ for at understøtte forandring af praksis. Det kan ske gennem:

- At tilrettelægge kompetenceudvikling, som særligt retter sig imod rollen som facilitator. Det aftales med ledelsen, hvordan og hvornår deltagerne kan arbejde med den faciliterende rolle.
- At tilrettelægge kompetenceudvikling – gerne i forskellige formater – som inspirerer og ruster medarbejdere til at anvende Det dobbelte blik.
- Aktivt at skabe forbindelse og samspil mellem faciliterende og anvendelsesorienterede læreprocesser, så de understøtter hinanden.
- Grundige overvejelser over, hvordan der kan skabes bedst mulige forbindelser mellem Det dobbelte blik og diplommodulets læringsmål, hvis man vælger at bruge diplom som ramme

for kompetenceudvikling.

Lav praksisnær undervisning – understøt eksperimenter

Erfaringen fra afprøvningen af undervisningskonceptet er, at de største erkendelser og det største potentiale for praksisforandring sker, når deltagerne øver sig og eksperimenterer med afsæt i egen praksis. Kursister på diplomforløb og udviklingsforløb fremhæver de elementer, hvor de havde mulighed for at udvikle, træne og afprøve deres egen praksis. Der ser ud til at være tre vigtige elementer i at arbejde praksisnært med Det dobbelte blik.

Det første er at arbejde med øvelser i undervisningen, som direkte inddrager deltagerens praksis og giver dem mulighed for refleksion over arbejdet med unge, som de aktuelt står midt i:

”Det har fungeret rigtig godt, når vi har kunne tage en bestemt sag op i undervisningen. Det giver god mening, fordi det skaber forbindelse til det, som presser på i den anden ende, og især de svære sager.”
Deltager i udviklingsforløb

Det andet element handler om at øve sig – både på uddannelsen og hjemme – i de redskaber, der er blevet præsenteret i undervisningen.

”Vi har øvet rigtig meget på hinanden – og en enkelt gang hjemme. Det lærte jeg helt vildt meget af, selvom jeg faktisk ikke bryder mig ret meget om øvelser.”
Diplomstuderende

Undervisningen i diplommodul såvel som udviklingsforløb var struktureret sådan, at deltagerne skulle træne brugen af det lærte imellem undervisningsgangene. Her ser der ud til at være et betydeligt læringspotentiale, fordi det at afprøve et bestemt redskab i praksis (fx sammen med en ung) potentielt synliggør potentialet i at anvende Det dobbelte blik, og skaber læring for den enkelte. På den måde har konkrete hjemmeøvelser for nogle af deltagerne fungeret som erkendelsesproces og som inspiration til at arbejde mere med mindsettet:

”Jeg har fået rigtig mange nye input, tanker og ideer til, hvordan jeg kan arbejde anderledes i mit arbejde. Eksempelvis er der mange af de unge, som ikke kan se deres potentialer, men ved at lave et ”vend-på-hovedet-flipover” [et redskab fra undervisningen] sammen med dem kan man se lysene i deres øjne. Det bringer smil på deres læber, og det er motherfucker vigtigt!”
Deltager i udviklingsforløb

Arbejdet med hjemmeøvelser kræver dog opmærksomhed på stilladseringen, fordi deltagerne skal finde plads til det i en travl hverdag. Det kræver derfor forudgående forventningsafstemning med deltagerens ledelse (som beskrevet i afsnittet om ledelsesdialog) samt en klar rammesætning af opfølgning på hjemmearbejdet på næstkommende kursusgang. Erfaringer fra projektperioden viser, at det er med til at opretholde fokus og momentum, når der veksles mellem undervisning og hjemmeopgaver – og når hjemmeopgaverne bliver brugt aktivt i undervisningen.

”Det fungerede bedst, når der var hjemmeopgaver – noget jeg skulle øve mig på, og som blev fremlagt og givet sparring på næste gang. Det er ikke godt nok at spørge ’hvordan var det?’ Man skal arbejde med det og give det tid. Så bliver det mere forpligtigende i en travl hverdag, og det giver rigtig meget udbytte.”

Diplomstuderende

Det sidste element i at skabe en tæt kobling til praksis ser ud til at handle om deltagerens udvikling og eksperimenteren med egen praksis. I projektføreløbet udviklede nogle af deltagerne konkrete justeringer af de redskaber de allerede brugte i praksis – statusrapporter, handleplaner, interne sparringsmodeller m.m. – hvor de integrerede mindsettet i det eksisterende for på den måde at styrke Det dobbelte blik i dagligdagen.

”Jeg har prøvet at bruge Det dobbelte blik i mine statusrapporter. Jeg har lavet en struktur med fire punkter, men det har været sindssygt svært. Jeg synes det er spændende, fordi det er svært. Statusrapporterne er noget mega rod lige nu. Men jeg er fan af det her princip. Jeg skal lære mig selv at finde ud af, hvordan vi skriver de her ting ind.”

Deltager i udviklingsforløb

Erfaringen er dog også, at selvom der kan opstå ideer til måder at integrere Det dobbelte blik i eksisterende redskaber i undervisningen, så kræver det tæt opmærksomhed og understøtning, både fra underviserne og fra ledelsen, hvis disse ideer skal få et aktivt liv i organisationens hverdag. Konkret udviklede nogle deltagere, på baggrund af deres erfaringer med at udvikle nyt på egen hånd, en ide til et undervisningsforløb, hvor udvikling af praksis var omdrejningspunktet:

”Undervisningen kunne være opbygget som prototypeudviklende forløb, hvor der blev udviklet konkrete måder at omsætte Det dobbelte blik i hverdagen. Første gang skulle Det dobbelte blik gennemgås. Så skulle alle have til opgave at finde ét sted i deres arbejdsrutiner, hvor de vil implementere blikket, og sættes sammen i tværgående teams, hvor man hjalp hinanden med at udvikle og styrke ideen. Opgaverne mellem undervisningsgangene kunne knytte sig direkte til den udviklingsproces, der skulle prøves af og eksperimenteres. På undervisningsgangene skulle der arbejdes med de udviklede rutiner – i dybden og med sparring, så det faktisk bliver Det dobbelte blik, der realiseres. Imens man hjælper hinanden med at udvikle, vil man samtidig blive trænet i at være et tværfagligt team, der bruger Det dobbelte blik. Længere henne i forløbet skulle der være fokus på, hvordan prototyperne kan implementeres og udvides i organisationen.”

Fokusgruppe fra udviklingsforløb

Erfaringen er altså, at praksisnær undervisning bidrager til, at deltagerne kan arbejde med aktuelle udfordringer, samtidig med at det på længere sigt også styrker implementering af Det dobbelte blik i praksis, idet der skabes en direkte forbindelse mellem mindsettets forskellige greb og deltageres praksis.

På den baggrund anbefaler vi, at uddannelsesinstitutioner, som ønsker at tilbyde kompetenceudviklingsforløb i det Det dobbelte blik, skaber størst mulig sammenhæng og samspil mellem undervisningen og deltagerens praksis. Det kan ske ved at:

- Lade deltagerne arbejde med cases fra egen praksis.
- Rammesætte relevante øvelser mellem kursusgangene og skabe rum for at fremlægge og

- reflektere over erfaringerne i undervisningen.
- Understøtte kursisterne i at eksperimentere og afprøve nye ideer i deres praksis, rammesætte løbende refleksion over erfaringerne og understøtte arbejdet med at implementere gode ideer i organisationens praksis.

Brug undervisningen som sparringspartner

Som beskrevet ovenfor kan det at 'øve sig' være en væsentlig kilde til læring og nye erkendelser på vej mod at omsætte Det dobbelte blik til praksis. Det er særligt her, at deltagerne oplever ahaoplevelserne og mærker den forskel Det Dobbelte Blik kan have for deres praksis og ikke mindst deres blik på barnet eller den unge. Omvendt er erfaringen også, at øvelser, hvor grupper af deltagere står alene og famlende med anvendelsen af Det dobbelte blik, kan være vanskelige. Det dobbelte blik kan være et svært mindset at mestre, og faren ved at gøre det alene er, at man ender med at gøre mere af det man plejer.

"Jeg var ikke så meget til de øvelser, hvor vi gik ud i grupper. Det gik lidt op i hat og briller, fordi vi jo stadig var usikre på at anvende Det dobbelte blik. Jeg kunne godt have brugt lidt mere kontant feedback, så vi vidste, om vi havde rigtig fat i det."

Deltager i udviklingsforløb

Det ser ud til, at der især bliver skabt rum for læring, når underviserne involverer sig direkte i deltagerens arbejde med at afprøve og træne Det dobbelte blik's redskaber. Når de giver deltagerne aktiv feedback, arbejder med hjemmeopgaverne i undervisningen og hjælper øvelserne på vej ved at sætte tydelige rammer. Og ikke mindst når underviserne løbende guider deltagerne i forhold til, hvordan deres refleksioner relaterer sig til Det dobbelte blik.

"Da underviseren sad med i supervisionsøvelsen og hele tiden gik til mig, blev jeg rykket ud af min 'comfort zone'. Hun udfordrede mig hele tiden i tænke med mindsettet. Der lærte jeg virkelig noget nyt!"

Deltager i udviklingsforløb

Erfaringen er altså, at der er brug for at bygge kompetenceudviklingsforløb op om en underviserrolle, hvor underviserne går tæt på for at guide og udfordre kursisterne i at anvende mindsettet. På den baggrund anbefaler vi, at uddannelsesinstitutioner, som ønsker at tilbyde kompetenceudviklingsforløb i det Det dobbelte blik, skaber en undervisningsramme med adgang til tæt sparring og supervision fra underviserne. Det kan fx ske ved at:

- Øvelser rammesættes tydeligt, så deltagerne kan hjælpe hinanden med at blive på sporet af Det dobbelte blik.
- Underviserne involverer sig 'superviserende' i gruppearbejdet eller laver øvelser i plenum, så de kan hjælpe deltagerne med at 'tænke med mindsettet'.
- Hjemmeopgaver gennemgås tilstrækkeligt detaljeret til, at deltagerne kan få konkret feedback og inspiration.

Afrunding

I det udviklingsprojekt, der danner baggrund for denne erfaringsopsamling, har der været afprøvet tre undervisningsformater: grunduddannelse, diplomforløb og særligt tilrettelagte udviklingsforløb. Der kan være mange relevante måder at hjælpe kommuner og fagfolk til at omsætte Det dobbelte blik til praksis. Der kan arbejdes med forskellig længde og intensitet. Der kan arbejdes med formel uddannelse såvel som særligt tilrettelagte forløb i forskellig længde. Der kan arbejdes lokalt i en enkelt afdeling eller på tværs af de kommunale indsatser.

Uanset hvilket format man som uddannelsesinstitution vælger, så er det vores anbefaling, at kompetenceudvikling så vidt muligt gennemføres af undervisere, som kender Det dobbelte blik godt nok til at kunne guide og udfordre deltagerne tæt undervejs – også når der opstår tvivl, modstand og vilddrådighed. Desuden anbefaler vi, at den didaktiske ramme for kompetenceudviklingen er så praksisnær og aktivt praksisudviklende som muligt. Endelig anbefaler vi, at der i størst muligt omfang etableres tæt dialog mellem uddannelsesinstitutionen/underviserne og deltagerens ledelse, for på den måde at understøtte, at det Det dobbelte blik får et reelt liv og opbakning fra ledelsen i organisationens hverdag. Det kan fx være dialog om at skabe størst mulig tværfaglighed i kompetenceudviklingen og om at skabe rum for træning og implementering af ny praksis. Her kan opmærksomhed på at uddanne både 'brugere' og 'facilitatorer' og at skabe samspil mellem dem være en styrke.

Vi håber, at erfaringsopsamlingen – sammen med det faglige materiale på www.detdobbeltblik.dk og saerlig.ruc.dk – kan fungere som inspiration for alle, der ønsker at bidrage til udbredelsen af Det dobbelte blik gennem kompetenceudvikling.