



Socialstyrelsen

FAGLIG VEJLEDNING TIL SOCIALTILSYNENES DIALOGFORPLIGTELSE

SOCIALSTYRELSEN
JUNI 2021, VERSION MARTS 2022

WWW.RAMBOLL.COM

RAMBOLL

INDHOLD

1. Introduktion	3
1.1 Hvorfor en faglig vejledning om dialogforpligtelsen?	3
1.2 Læsevejledning	4
2. Metoder og kilder	5
2.1 Den faglige vejlednings vidensgrundlag	5
2.2 Værdigrundlag og kerneelementer	5
3. Rammerne for Dialogforpligtelsen	7
3.1 Lov om socialtilsyn og dialogforpligtelsen	7
3.2 Dialogforpligtelsen i socialtilsynenes praksis	8
3.3 Kontrol og udvikling	8
4. Dialogens værdigrundlag	10
4.1 Hvad er dialog?	10
4.2 Hvad kan dialog?	10
4.3 Dialogens værdigrundlag	11
5. Dialogisk praksis	13
5.1 Rammesæt dialogen	14
5.2 Skab et dialogisk samtalerum	16
5.3 Tag styring på samtalen	17
5.4 Vær nysgerrigt lyttende	18
5.5 Hav fokus på muligheder	19
5.6 Arbejd for en fælles forståelse	20
6. En fælles faglig tilgang til dialog	22
6.1 Implementering af en fælles tilgang til dialogforpligtelsen	22
6.2 Det løbende forbedringsarbejde	24
Bilag 1: Dialogiske redskaber	25
1. Kontraktstyring til rammesætning af samtaler	26
2. Gamemaster-model til samtalestyring	27
3. Check-in: At komme ind i samtalen	28
4. Spørgeteknikker og nøgleord til anerkendelse i praksis	29
5. Løsningsfokuseret tilgang	30
6. Dobbeltrollemodellen – positionsskift	31
7. Forbedringsmodellen til implementering	32
Bilag 2: Referencer	33

1. INTRODUKTION

Socialstyrelsens auditfunktion har taget initiativ til en **faglig vejledning om socialtilsynenes dialogforpligtelse**. Den faglige vejledning om socialtilsynenes dialogforpligtelse skal understøtte, at de fem socialtilsyn omsætter deres dialogforpligtelse ensartet, systematisk og fagligt kompetent. Dette skal ske for at undgå uhensigtsmæssig variation såvel internt i de fem socialtilsyn som på tværs af socialtilsynene.

Som led i udarbejdelsen af den faglige vejledning er der udarbejdet et vidensgrundlag, der er sammenfattet i et særskilt dokument. Den faglige vejledning kan læses selvstændigt eller mere fordelagtigt i sammenhæng med vidensgrundlaget, der dybdegående beskriver de kilder, erfaringer og praksis, som den faglige vejledning er baseret på.

Den faglige vejledning henvender sig til både tilsynskonsulenter og ledelsen i de fem socialtilsyn og udgør auditfunktionens vidensbase-rede faglige anbefalinger til, hvordan dialogforpligtelsen omsættes med kvalitet i tilsynspraksis. Anbefalingerne kommer til udtryk i et **værdigrundlag** og nogle **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. Vejledningen sætter desuden fokus på de ledelsesmæssige og organisatoriske opmærksomhedspunkter, som er nødvendige i socialtilsynenes implementering og udmøntning af vejledningen.

Auditfunktionen vil med henblik på at understøtte en ensartet, systematisk og fagligt kompetent varetagelse af dialogforpligtelsen følge socialtilsynenes implementering af vejledningen og generelle tilsynspraksis vedrørende udmøntningen af dialogforpligtelsen på tværs af de fem socialtilsyn.

Den faglige vejledning udgør et vejledende fagligt grundlag. Vejledningen har ikke karakter af en juridisk bindende vejledning i forhold til lov om socialtilsyn, da denne ydes af Ankestyrelsen.

Rambøll Management Consulting, Professionshøjskolen Absalon (Center for socialt arbejde) og Co-Missions har udarbejdet vejledningen for Socialstyrelsen i forbindelse med udmøntningen af lov om socialtilsyn, § 24.

1.1 Hvorfor en faglig vejledning om dialogforpligtelsen?

Socialstyrelsen gennemførte i 2019 et auditforløb med fokus på socialtilsynenes dialogforpligtelse (Socialstyrelsen 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

Socialstyrelsens vurdering, at dette medfører en (risiko for) uensartet praksis i varetagelsen af dialogforpligtelsen.

Socialtilsynenes dialogforpligtelse er fastsat i lov om socialtilsyn, som udfoldes i afsnit 3.1. Det er auditfunktionens forståelse, at dialogforpligtelsen indebærer, at dialogen primært er mundtlig. Dialogen kan medvirke til at skabe faglig refleksion og grundlag for at fastholde og udvikle kvaliteten. Dialogen vil dog ofte være understøttet og ledsaget af skriftligt materiale, ligesom det er auditfunktionens vurdering, at det er vigtigt, at dialogen dokumenteres. Det er desuden auditfunktionens forståelse, at dialog nok udfolder sig i en samtalelignende form, men i sin metodik afskiller sig fra en almindelig samtale. Som det vil blive foldet ud i denne faglige vejledning, 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. Ovenstående forståelser af dialogforpligtelsen er grundlæggende for denne faglige vejledning.

1.2 Læsevejledning

Den faglige vejledning består af seks kapitler. Foruden vejledningens indledende **kapitel 1** indeholder **kapitel 2** en beskrivelse af, hvordan den faglige vejlednings værdigrundlag og kerneelementer er udledt. **Kapitel 3** redegør for dialogforpligtelsen og rammer for dialog i socialtilsynene. **Kapitel 4** opsummerer det værdigrundlag og dermed den forståelse af dialog, som vejledningen bygger på. I **kapitel 5** omsættes værdigrundlaget for dialog til seks kerneelementer. **Kapitel 6** omhandler de organisatoriske forudsætninger for at kunne udmønte dialogforpligtelsen og om implementeringen af en fælles tilgang til dialog i de enkelte tilsyn. I bilagsmaterialet findes en række redskaber, som socialtilsynene kan bruge til at understøtte den dialogiske praksis i tilsynet.

I den faglige vejledning anvendes 'tilbud' som en samlebetegnelse for plejefamilier og sociale tilbud, med mindre det er ekspliciteret, *hvilket* slags tilbud der er tale om.

2. METODER OG KILDER

2.1 Den faglige vejlednings vidensgrundlag

Den faglige vejledning er baseret på et vidensgrundlag, som er af-rapporteret særskilt. Vidensgrundlaget bygger på følgende **seks vi-**
denskilder:

1. Lov om socialtilsyn.
2. Teoretiske perspektiver på dialogbegrebet, magt og tillid.
3. Socialstyrelsens auditrapport 19.2 – Dialog i forbindelse med overvejelser om påbud.
4. Evalueringer og analyser af udmøntningen af dialogforpligtelsen i andre sammenlignelige tilsynsmyndigheder i Danmark samt i nordiske og vesteuropæiske lande.
5. Erfaringer og input fra de fem socialtilsyn indhentet gennem interviews og workshops.
6. Erfaringer fra tilbud og plejefamilier indhentet gennem interviews med repræsentanter for disse, nemlig Landsorganisationen for sociale tilbud, Foreningen af Dag- og Døgntilbud og Plejefamiliernes Landsforening.

2.2 Værdigrundlag og kerneelementer

Denne faglige vejledning er funderet i et **værdigrundlag**, som beskriver de værdier, som bør efterstræbes i dialogen. Værdigrundlaget er retningsgivende for den måde, man som tilsynskonsulent kan praktisere og facilitere dialogen, og dermed også retningsgivende for det ledelsesmæssige fokus og organisering, der kan understøtte dette.

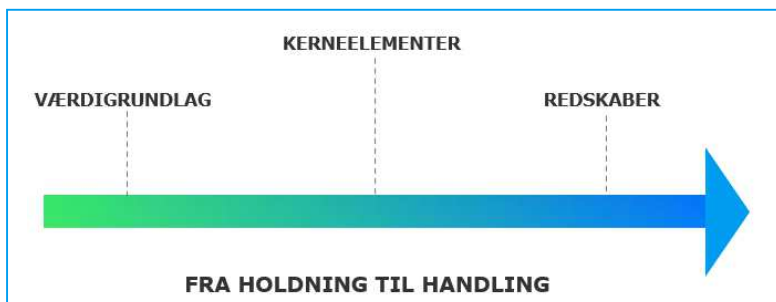
I den faglige vejledning omsættes værdigrundlaget til **seks kerne-**
elementer. Kerneelementer forstås her som elementer i en indsats eller tilgang, som har dokumenteret eller formodet virkning. Alle kerneelementerne er bygget op med en hensigt, der kort beskriver hvorfor kerneelementet er vigtigt, og herefter mulige måder, hvorpå kerneelementet kan praktiseres. Endelig er der i bilag indsat en række **redskaber**, man som tilsynskonsulent kan anvende eller lade sig inspirere af, når kerneelementerne skal omsættes i praksis.

Værdigrundlaget er udledt gennem **fem hovedteoretiske retnin-**
ger om dialog. I arbejdet med at omsætte værdigrundlag til kerneelementer i en tilsynsfaglig kontekst er der anvendt øvrige publikationer om dialog i forskellige tilsynsområder samt interviews og workshops med socialtilsynene.

I den teoretiske litteratur om dialog arbejder man med to niveauer for at skabe produktive dialoger (Stark 2019: 65 ff). Det første niveau er den dialogiske *holdning*, som fokuserer på, at den indstilling, man går ind i dialogen med, har betydning for, om det lykkes at skabe en produktiv dialog. Det andet niveau er den dialogiske *handling*, som har fokus på, hvordan man ved hjælp af forskellige greb og værktøjer kan praktisere og facilitere dialog.

I vejledningen er den dialogiske holdning beskrevet gennem værdigrundlaget, mens den dialogiske handling er beskrevet gennem kernelementer og understøttende redskaber.

Figur 1: Fra teoretisk værdigrundlag til redskaber i praksis



3. RAMMERNE FOR DIALOGFORPLIGTELSEN

I forbindelse med at socialtilsynene godkender nye tilbud og fører driftsorienterede tilsyn med kvaliteten i eksisterende tilbud, skal man som tilsynskonsulent indgå i dialog med tilbuddene om forholdene i tilbuddene med henblik på at kontrollere og kvalitetsudvikle. Dette kapitel beskriver, hvad lovgivningen vedrørende socialtilsynenes dialogforpligtelse foreskriver, hvilken karakter dialogen har afhængigt af konteksten, og hvilken funktion dialogen har for kontrol og kvalitetsudvikling i tilbuddene.

3.1 Lov om socialtilsyn og dialogforpligtelsen

Dialogforpligtelsen indebærer, at socialtilsynene, både i forbindelse med behandling af ansøgninger om godkendelse og i det driftsorienterede tilsyn, herunder når der træffes afgørelser, skal indgå i dialog med tilbud og plejefamilier for at sikre, at tilbud og plejefamilier har den fornødne kvalitet, herunder at kvaliteten fastholdes og udvikles.

I relationen mellem socialtilsynene og tilbud og plejefamilier gælder, at tilbud og plejefamilier har en oplysningspligt eksempelvis i forhold til at give socialtilsynene de nødvendige faglige, organisatoriske og økonomiske oplysninger om tilbuddet. Socialtilsynene har på den anden side en dialogforpligtelse. Dialogen er et centralt element i socialtilsynenes arbejde og skal udøves i forbindelse med ansøgning om godkendelse og i det efterfølgende driftsorienterede tilsyn, herunder når der træffes afgørelser. Dialogen kan bidrage til at opbygge en gensidig, tillidsfuld og professionel ramme, som giver mulighed for refleksion, og kan dermed danne grundlag for at fastholde og udvikle kvaliteten.

Afgørelser om skærpet tilsyn og påbud forudsætter, at der forinden har pågået en dialog med tilbuddet om de forhold, der begrunder overvejelserne om skærpet tilsyn eller påbud, så tilbuddet har mulighed for at rette op på forholdene.

Det betyder konkret, at eventuelle problemstillinger i forhold til tilbuddets generelle kvalitet skal forsøges udredt og løst under den indledende dialog. Hvis en problemstilling således kan løses uden iværksættelse af en sanktion, fx i dialogen med tilbuddet, vil socialtilsynene først kunne udstede et påbud, hvis den mindre indgribende handling ikke har vist sig tilstrækkelig. Formålet med dette er, at tilbuddet får mulighed for at rette op på problemer med kvaliteten, og desuden at socialtilsynene får styrket deres vidensgrundlag. Det er således væsentligt at dokumentere den dialog, der finder sted mellem socialtilsyn og tilbud, da den kan vise sig at være afgørende, fx i forbindelse med klagesager i Ankestyrelsen.

Socialtilsynet kan dog træffe afgørelse straks om f.eks. skærpet tilsyn eller påbud hvis særlige forhold, herunder pludselig opstået viden eller begrundet mistanke om strafbare forhold eller akut risiko for borgernes sikkerhed og sundhed i tilbuddet eller plejefamilien, gør det påkrævet.

Kvalitetsmodellen er omdrejningspunktet for socialtilsynenes dialog med tilbuddene og giver socialtilsynene et systematisk og målrettet udgangspunkt for den samlede faglige vurdering af tilbuddenes kvalitet. Dialogen skal som nævnt bidrage til at fastholde og udvikle kvaliteten i tilbuddet, og i den faglige dialog med tilbuddet kan socialtilsynet fremkomme med uformelle tilkendegivelser om, hvilke forhold det vil være hensigtsmæssigt at ændre ved tilbuddets drift. Disse tilkendegivelser kan vedrøre forhold, der ikke i sig selv vil kunne føre til, at der træffes afgørelse om påbud.

Socialtilsynene er sammensat af medarbejdere med stærke faglige kompetencer af relevans for tilsyn med sociale tilbud, fx pædagogik, sociale metoder, jura og økonomi. Socialtilsynene skal således i dialogen trække på den særlige faglige viden og de erfaringer, de har om tilbudsområdet til at understøtte kvalitetsudviklingen i tilbuddene.

3.2 Dialogforpligtelsen i socialtilsynenes praksis

Dialogforpligtelsen skal udmøntes af den enkelte tilsynskonsulent i alle tilsyn og i alle dele af tilsynsprocessen. Det gælder både i forberedelsen af et tilsynsbesøg eller møde, under et besøg eller et møde og i opfølgningen på tilsynet, hvilket understreger, at dialogen er et afgørende element i socialtilsynenes tilsynsvirksomhed. Dialogforpligtelsen er således både gældende i de tilsyn, hvor der ikke er bekymring for kvaliteten, og i de tilsyn, hvor der overvejes eller er udstedt sanktioner. Dialogens fokus og hensigt vil derfor variere i relation til konteksten og den konkrete risikovurdering. Det stiller nogle krav til den enkelte tilsynskonsulent i forhold til at kunne udøve dialogforpligtelsen med en høj grad af refleksion og metodisk bevidsthed.

3.3 Kontrol og udvikling

Et centralt aspekt af udfoldelsen af dialogforpligtelsen er, at man som tilsynskonsulent både skal lægge vægt på et kontrol- og et kvalitetsudviklingsperspektiv i dialogen med tilbuddet. Socialtilsynene skal som nævnt indgå i dialog med tilbuddene med henblik på at fastholde og videreudvikle kvaliteten i tilbuddene. Som nævnt i afsnit 3.1 besidder medarbejderne i socialtilsynene stærke faglige kompetencer på området og har desuden indsigt i og erfaring med, hvad der er god kvalitet i sociale tilbud. Dette giver gode forudsætninger for at kunne indgå i dialog med tilbuddet om kvalitetsmangler og -udvikling. Men det forudsætter samtidig, at det enkelte socialtilsyn har fokus på, om tilsynskonsulenterne har den (specialist-)viden om målgrupper, tilbudstyper, sociale indsatser mv., som er nødvendig for at kunne indgå i en kompetent dialog om kvalitetsudvikling.

Tilsynets kontrolfunktion betyder, at et grundvilkår for dialog i tilsynspraksis er, at der som udgangspunkt er et ulige magtforhold mellem socialtilsyn og tilbud. Socialtilsynenes kvalitetsvurdering kan have afgørende betydning for et tilbuds fremtid, og det er socialtilsynenes vurdering, der i sidste ende ligger til grund for eventuelle sanktioner. Myndighedsrollen og magten er dermed altid til stede i tilsynet, og magten kan her ses som en drivkraft og mulighed for at sikre kvalitet og kvalitetsudvikling på tilbuddene.

Kontrolfunktionen og den ulige magtrelation kan medføre utryghed, mistillid og modstand, især i de tilfælde hvor et socialtilsyn udtrykker bekymringer for kvaliteten i et tilbud. Dette kan være forstærket i tilsynet hos plejefamilier, som kan opleve, at tilsynskonsulenterne kommer meget tæt på privatsfæren, eller at det er hele familien, der vurderes af det pågældende socialtilsyn. De samme mekanismer kan have betydning i sociale tilbud, hvor ledere og medarbejdere kan opleve, at der er meget på spil. Disse forhold kan betyde, at der er et skærpet behov for en tillidsopbyggende dialog med fokus på kvalitet.

Den ulige magtrelation er en grundlæggende præmis og udgør dermed en ramme for dialogen, som socialtilsynene skal agere indenfor. Af samme årsag påhviler dialogforpligtelsen netop socialtilsynene. Det er særligt relevant, at socialtilsynene er opmærksomme på, hvordan magtrelationen påvirker graden af tillid og åbenhed i dialogen og omvendt. Magtrelationen mellem socialtilsyn og tilbud er uddybende behandlet i den faglige vejlednings vidensgrundlag.

Rammen for dialogen vil blive foldet yderligere ud i værdigrundlaget nedenfor og vil udgøre en grundforståelse af dialogens præmisser i den faglige vejledning.

4. DIALOGENS VÆRDIGRUNDLAG

I dette kapitel udfoldes det dialogiske **værdigrundlag**, som er udtryk for den *dialogiske holdning*, man går ind i dialogen med, og som har betydning for, om det lykkes at skabe en produktiv dialog.

4.1 Hvad er dialog?

Dialog er en samtaleform, der grundlæggende bygger på en idé om, at man gennem gensidige samtaler kan opnå viden og forståelse, og at man i den gensidige samtale kan skabe et fundament for refleksion og udvikling. Dialog er dermed også en metode til at tale sammen på en måde, hvor man bliver klogere på noget sammen.

4.2 Hvad kan dialog?

De centrale teoretikere indenfor dialog peger på forskellige potentialer i dialogen. Således er det en pointe hos Sokrates, at vi bedst bliver klogere på noget sammen med andre. Modstridende erfaringer og antagelser anså han som vigtige og produktive, fordi de muliggør nye indsigter (Maimann 2020; Thomsen 2000). Dialog, hvor modstridende erfaringer og antagelser deles, kan dermed lede til nye indsigter.

Både Bohm og Buber (Thomsen 2000; Bohm 1996) peger på, at dialogen, hvor erfaringer og synspunkter deles respektfuldt, har større potentiale for at skabe ny viden og nye løsninger end diskussioner, hvor det handler om at få ret. I dialogen, hvor man i højere grad taler med hinanden end til hinanden, skaber forudsætninger for reel udvikling. I tråd med dette peger Gadamer (Sammel 2003) på, at dialog er en vej til læring og udvikling. Han supplerer denne pointe med, at potentialet i dialog ikke kun ligger i at lytte til andre, men også i selv at få lejlighed til at udtrykke sig på ny og derigennem få nye (selv)indsigter, som kan inspirere til nye handle måder.

En senere bidragsyder indenfor dialogisk teori, Isaacs (Isaacs 1999), peger desuden på, at tillid udvikles og udbygges over tid i dialogiske samtaler. En dialogisk tilgang og rammesætning kan dermed ifølge Isaacs modvirke utryghed, styrke tillid og relationen og dermed også modvirke konflikter.

En dialogisk tilgang i tilsynet kan således:

- Styrke læring og kvalitetsudvikling.
- Øge indsigt og dermed sikre, at vurderinger om tilbuds kvalitet træffes på et solidt grundlag.
- Inddrage flere perspektiver og dermed opnå en dybere forståelse af forhold og kvalitet på tilbud.
- Øge gensidig tillid og fælles forståelse mellem tilbud og socialtilsyn.
- Modvirke konflikter.

4.3 Dialogens værdigrundlag

På baggrund af de **fem teoretiske perspektiver** om dialog, som er udfoldet i vidensgrundlaget, er der i denne faglige vejledning udledt **fire værdier**, der ifølge forskningslitteratur på området er centrale for, at man lykkes med dialogen. Disse værdier udgør en overordnet rettesnor for dialogen og kan dermed anvendes i arbejdet med at sikre og udvikle kvaliteten af tilbud. De fire værdier er indbyrdes forbundne. De er forudsætninger for dialog og fremmes af dialog.

- **Tillid**
- **Åbenhed**
- **Tydelighed**
- **Ligeværdighed.**

Nedenfor beskrives indholdet af de fire værdier.

Tillid mellem personer gør det lettere at udtrykke modsatrettede holdninger. Derfor skal man som tilsynskonsulent efterstræbe tillid i dialogen. Kontrollfunktionen og den ulige magtrelation kan betyde, at tilbuddene kan være utrygge i mødet med tilsynet. I den sammenhæng kan nogle plejefamilier eller ledere og medarbejdere på tilbud være bekymrede for, hvordan tilsynskonsulenterne forstår og anvender deres udtalelser og observerede praksis. Tilbuddets tidligere erfaringer med tilsyn(s-konsulenten) eller andre myndigheder kan også have betydning for, om relationen er præget af utryghed og mistillid. Dialogen og den relation, den indskriver sig i, er dermed ikke noget, der etableres løsrevet fra tid og sted. Derimod er det noget, man må tilstræbe og udbygge over tid i en proces, som starter allerede inden det specifikke møde eller tilsynsbesøg. Dialog, tillid og relation udbygges løbende gennem gensidig respekt og anerkendelse af hinandens perspektiver, og disse forhold bevares og styrkes med afsæt i, hvad der sker mellem møder og tilsynsbesøg. Når begge parter agerer dialogisk, udbygges relationen, tilliden styrkes og den dialogiske kapacitet opbygges.

Åbenhed består i at forsøge at forstå den andens holdninger og baggrunden for dem – uden nødvendigvis at skulle acceptere dem eller være enig. Der vil ofte være flere og supplerende perspektiver på forholdene på et tilbud eller et givent hændelsesforløb, ligesom fortolkninger af forholdene tager afsæt i en forforståelse. Dialog baserer sig således i vid udstrækning på accepten af, at andres iagttagelse, antagelser og fortolkninger kan medvirke til at oplyse den aktuelle situation og ikke mindst bidrage til at se nye veje og muligheder i situationen. Åbenhed er knyttet til opbygningen af tillid, idet en undersøgende og nysgerrig kommunikation signalerer åbenhed og skaber tillid i samtalen.

Tydelighed om rammer og formål med den dialogiske situation kan skabe transparens om dialogens intention og form. Denne tydelighed bidrager til at skabe tryghed i situationen, så det bliver muligt for deltagerne at medvirke ærligt med mindst muligt forsvarspræg.

At skabe tydelig dialog i situationer, hvor der er meget på spil, kan være udfordrende. Bevidstheden om rollen som tilsynskonsulent, hvor man løbende vurderer kvaliteten, kan betyde, at repræsentanter for tilbuddene er utrygge i forhold til at udtrykke udfordringer eller bede om sparring på deres praksis. For at skabe tryghed og tillid er det derfor af stor betydning, at man som tilsynskonsulenter er tydelig om rollen og om, hvordan eventuelle bekymringer vil blive håndteret.

Ligeværdighed i dialogen udtrykker en værdi om, at alle har noget at skulle have sagt – uanset status og magt. Som nævnt ovenfor er det et vilkår, at der eksisterer et ulige magtforhold i *relationen* mellem myndighed og tilbud. Men i *dialogen* bør ligeværdighed tilstræbes. Det betyder, at alle har ret til at blive hørt. Selvom man har forskellige roller og dermed status, bør man som tilsynskonsulent stræbe efter at kommunikere ligeværdigt. Det kræver, at man er opmærksom på, hvad status og magt betyder i relationen. Det kan være nødvendigt at kompensere for forskellene i magt og status, fx ved at tage særlige hensyn til en svagere part. At relationen i sig selv ikke er ligeværdig, kan der i stor udstrækning kompenseres for ved at *agere* ligeværdigt.

5. DIALOGISK PRAKSIS

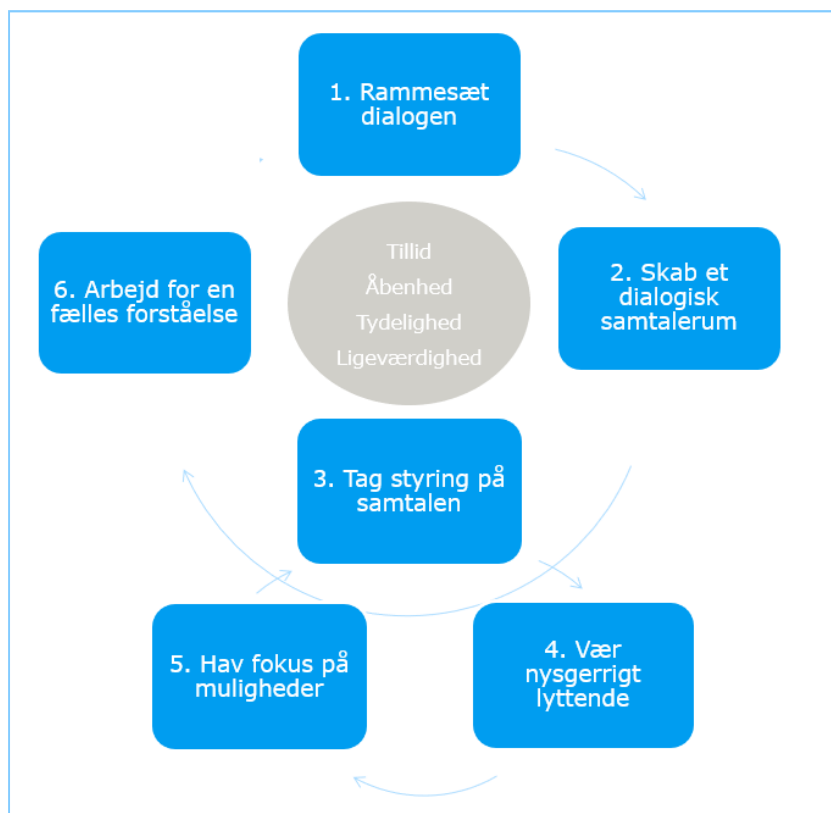
I dette kapitel udfoldes, hvordan det dialogiske værdigrundlag omsættes til **praksis**. Det vil sige, at hvor det forrige kapitel havde fokus på *dialogiske holdninger* i form af dialogiske værdier, har dette kapitel fokus på *dialogiske handlinger*.

Som beskrevet i afsnit 2.2 er kerneelementer de elementer, som vidensgrundlaget indikerer, har en positiv betydning for dialogen og derfor er nødvendige for at udmønte dialogforpligtelsen med kvalitet. Kerneelementernes retning er optegnet med afsæt i et teoretisk funderet værdigrundlag og underbygget af bidrag fra evalueringer og analyser fra andre tilsynsområder i Danmark (særligt Arbejdstilsynet) og det øvrige Norden samt interviews med de fem socialtilsyn og med repræsentanter for tilbuds- og plejefamilieområdet.

Kapitlet udfolder **seks kerneelementer**, som alle er bygget op om en hensigt og begrundelse samt en række mulige praksisimplikationer. I socialtilsynenes udmøntning af dialogforpligtelsen skal praksis leve op til kerneelementets hensigt, mens den konkrete praksis kan variere og må tilpasses situationen.

Figuren nedenfor illustrerer, at de **fire værdier** udmøntes gennem **seks kerneelementer**.

Figur 2: Værdier og kerneelementer i dialog



De to første kerneelementer er særligt relevante i starten af en dialog eller et længerevarende dialogforløb. De tre næste er relevante løbende gennem dialogen. Det sidste kerneelement er særlig relevant i afrundingen.

De **seks kerneelementer** er kort forklaret nedenfor og udfoldes yderligere i de følgende afsnit.

1. **Rammesæt dialogen**, så der skabes tryghed om de formelle rammer for dialogen. Dette kerneelement har dermed fokus på det konkrete indhold for dialogen: *Hvad* der skal tales om eller undersøges.
2. **Skab et dialogisk samtalerum**, så der dannes de rette procesmæssige rammer, der giver mulighed for at praktisere dialog efter dialogens værdigrundlag: *Hvordan* der skal tales om det.
3. **Tag styring på samtalen**, så der løbende sikres en tydelighed i processen.
4. **Vær nysgerrigt lyttende**, så det sikres, at åbenheden er fremtrædende hele vejen igennem dialogen.
5. **Hav fokus på muligheder**, der kan understøtte en anerkendende tilgang, som også leder efter mulige løsninger og understøtter den løbende kvalitetsudvikling i tilbuddet.
6. **Arbejd for en fælles forståelse**, der kan fungere som en afrundende del af dialogen, hvor der samles op på dialogens fælles læring og sikres, at alle parter går fra mødet med en forståelse af, hvilke nye handlemuligheder dialogen har identificeret.

I vidensgrundlaget fremgår det, hvilke datakilder der ligger til grund for hvert af de seks kerneelementer.

5.1 Rammesæt dialogen

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

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.

I praksis betyder det, at man som tilsynskonsulent forbereder tilbuddet på dialogmødet eller besøget, herunder sender materiale ud på forhånd og inddrager tilbuddet i at sammensætte et program for tilsynsbesøg eller en dagsorden for dialogmødet. Dette kan dog ikke ske ved uanmeldte besøg. Ved uanmeldte besøg vil rammesætningen foregå, mens besøget afvikles.

Det er vigtigt at være bevidst om, hvordan det materiale, som et socialtilsyn sender til et tilbud forud for et møde eller et tilsynsbesøg, påvirker dialogen. Hvis et socialtilsyn eksempelvis sender en

agterskrivelse eller en anmodning om redegørelse forud for et møde, kan det have betydning for muligheden for at skabe en tillidskabende og ligeværdig dialog. Det hænger bl.a. sammen med den ulige magtrelation, der er indlejret i forholdet mellem socialtilsyn og tilbud, og som en agterskrivelse og anmodning om redegørelser medvirker til at cementere.

En del af rammesætningen for dialogen handler om at sikre, at tilbuddet kender og forstår kvalitetsmodellen, praksis vedrørende kvalitetsvurdering og godkendelse samt risikovurdering og eventuelle sanktioner. Konkret kan man som tilsynskonsulent spørge til tilbuddets kendskab og tidligere erfaring med disse. Hvis tilbuddet ikke er bekendt med kvalitetsmodellen og de efterfølgende vurderinger, må man som tilsynskonsulent gennemgå disse.

Ved tilsynsbesøg er det tryghedsskabende, at man som tilsynskonsulent på forhånd og som opstart på besøget informerer om formålet med besøget, om der er bestemte situationer, man ønsker at observere, og hvem man ønsker at interviewe. På baggrund af en risikovurdering kan tilsynet advisere tilbuddet om, hvilke temaer i kvalitetsmodellen der vil være særligt fokus på, ligesom tilbuddet kan pege på tematikker, som de ønsker fokus på. Dog er det vigtigt at understrege, at det er socialtilsynenes risikovurdering, der i sidste ende afgør, hvilke temaer der skal tales om.

Ved dialogmøder¹ kan det være nyttigt på forhånd og ved mødeopstart at rammesætte samtalen ved at fortælle om baggrunden for dialogmødet, herunder om eventuelle overvejelser om tilsynsmæssige skridt eller spørgsmål, som skal afklares gennem dialogmødet. Her kan tilbuddet også inddrages i at udarbejde selve dagsordenen for mødet – altså forklare en disposition for mødets forløb.

¹ Dialogmøder kan have forskellig karakter og formål, men vil oftest tage udgangspunkt i socialtilsynets konkrete bekymringer for kvaliteten på et tilbud og evt. socialtilsynets påtænkte tilsynsmæssige skridt i den sammenhæng. Et dialogmøde vil typisk have fokus på fælles faglig dialog og refleksion over, hvordan tilbuddet kan imødekomme socialtilsynets bekymringer for kvaliteten. Dialogmødet kan desuden give socialtilsynet yderligere indsigt i forholdene på tilbuddet. På dialogmødet vil socialtilsynet og tilbuddet tilstræbe at skabe en fælles forståelse af bekymringer for kvaliteten i tilbuddet, og tilbuddet vil i forlængelse af dialogmødet få mulighed for at rette op på bekymringerne. Dialogmødet kan dertil også bidrage til at fastholde eller genskabe den gode relation mellem socialtilsynet og tilbuddet.

SOM TILSYNSKONSULENT KAN MAN:

- Forberede tilbuddet på besøget eller mødet ved at sende dagsorden og andre relevante dokumenter forud for mødet.
- Involvere tilbuddet i planlægningen af et besøg eller møde ved at give dem mulighed for at få punkter på dagsordenen.
- Klæde tilbuddet på til at kunne forstå de redskaber, der anvendes i dialogen.
- Skabe tryghed ved at være gennemsigtig med besøgets formål og mødets indhold.



FIND REDSKABER OM RAMMESÆTNING I BILAG:

- Kontraktstyring til rammesætning af samtaler.
- Gamemaster-model til samtalestyring.
- Dobbeltrollemodellen – positionsskift.

5.2 Skab et dialogisk samtalerum

Hensigten med at skabe 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 magtforskydningen i relationen – har det dialogiske samtalerum bedre forudsætninger for at blive etableret.

Mens den indledende rammesætning har fokus på mål og indhold for mødet eller besøget, har den dialogiske rammesætning fokus på mødets form.

I praksis kan det dialogiske samtalerum understøttes ved, at man som tilsynskonsulent er opmærksom på, hvordan den ulige magt, der er i relationen mellem socialtilsyn og tilbud, påvirker dialogen, og hvordan dette kan opvejes på forskellige måder. Ved at give plads til tilbuddets perspektiver, kan man som tilsynskonsulent signalere, at de er en vigtig forudsætning for læring og indsigt i praksis. I den sammenhæng er det vigtigt at huske på, at kommunikationen ikke bliver envejs, men gensidig. Der skal med andre ord være plads til, at begge parter kan fremføre deres perspektiver, samtidig med at der er en gensidig opmærksomhed og respekt over for modpartens perspektiver og interesser.

Færre deltagere fra et socialtilsyn kan til et møde med et tilbud reducere afstanden mellem deltagerne og derved skabe en større tryghed. Derudover kan det også have en betydning, *hvem* der deltager fra socialtilsynene, da faglige kompetencer kan antyde et bestemt formål med mødet (fx juridisk eller økonomisk tilsynskonsulent). Overvejelser om, hvordan de fysiske (eller virtuelle) rammer og placeringen af mødedeltagerne i rummet kan også understøtte, at der skabes et dialogisk samtalerum.

Endelig kan tidsrammen for besøget eller mødet have betydning for mødets udbytte. Her er det erfaringen, at det er fordelagtigt, hvis der afsættes god tid til mødet mellem socialtilsyn og tilbud, da det giver bedre forudsætninger for at opnå en fælles forståelse og komme omkring udfordringer. Konkret kan man ved forberedelsen af mødet indgå en gensidig "kontrakt" for samtalen. På denne vis får man forventningsafstemt rammerne for mødet med tilbuddet.

SOM TILSYNSKONSULENT KAN MAN:

- Indlede mødet eller besøget med at introducere den dialogiske ambition.
- Signalere, at tilbuddets perspektiver er en vigtig forudsætning for læring og indsigt.
- Sørgе for, at kommunikationen ikke bliver envejs, men gensidig ved at give plads til, at tilbuddet kan fremføre deres perspektiver.
- Tage plads, hvis ikke tilbuddet giver plads. Man kan henvise til, at nu har de fået taletid, og nu er det tilsynskonsulentens tur.



FIND REDSKABER OM SAMTALERUM I BILAG:

- Kontraktstyring til rammesætning af samtaler
- Check-in: At komme ind i samtalen
- Dobbeltrollemodellen – positions skift.

5.3 Tag styring på samtalen

Hensigten med at tage 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 forcere samtalen tilbage på sporet, men dette vil ofte lede til en mindre magtkamp om, hvem der skal bestemme, 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.

I praksis betyder det, at man som tilsynskonsulent som oftest vil agere mødeleder og derfor faciliterer og styrer samtalen. Det kan gøres med forskellige greb. Eksempler er, at man kan justere samtalen ved at skifte til et metaperspektiv og dele iagttagelser om samtalen og på den baggrund drøfte, om samtalen er på rette vej. Man kan bruge løbende små time-outs, hvor samtalen evalueres og genforhandles om nødvendigt. Det kan også være nyttigt at omfavne uenigheder ved at stoppe op og anerkende og undersøge hinandens perspektiver. Her kan man som tilsynskonsulent med fordel beskrive, at de modsatrettede perspektiver kan være frugtbare i forhold til udvikling og læring. I nogle tilfælde kan det være nyttigt, at man som tilsynskonsulent gør brug af en strukturorienteret samtalestyring, som indebærer, at samtalen styres gennem forskellige faser med forskellige formål (se gamemaster-modellen i bilag).

SOM TILSYNSKONSULENT KAN MAN:

- Påtage sig rollen som mødeleder og sørge for, at det planlagte nås.
- Være tydelig om, hvornår der er plads til at udfolde holdninger og synspunkter.
- Skifte til et metaperspektiv undervejs i samtalen og undersøge, om samtalen fortsat er på rette kurs.
- Tage løbende små time-outs, hvor samtalen evalueres og genforhandles hvis nødvendigt.



FIND REDSKABER OM SAMTALESTYRING I BILAG:

- Gamemaster-model til samtalestyring.
- Dobbeltrollemodellen – positionsskift.

5.4 Vær nysgerrigt lyttende

Hensigten med nysgerrig lytten er at blive 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.

I *praksis* udføres nysgerrig lytten ved at bruge forskellige spørgeteknikker. Det kan blandt andet være, at man som tilsynskonsulent gentager de ord, som tilbuddet bruger i deres beskrivelse og bede dem om at uddybe. Det kan også være ved at blive ved med at spørge videre, herunder til om der kan være andre forklaringer. I en tilsynspraksis vil disse forklaringer bidrage med nyttig viden og dermed også idéer til nyttige måder at arbejde med potentielle udfordringer på. Når man skal forstå noget svært eller kritisabelt, har man ofte tendens til at bruge de mest nærliggende (og bekvemme) forklaringer. Men der er ofte flere forklaringer og flere mulige forståelser i spil på samme tid.

Et roligt tempo kan skabe rum og ro til at lytte. Det kan tillade, at tilliden kan vokse og skabe plads til, at nye og tidligere usagte tanker kan begynde at blive formuleret.

Det er centralt for en tillidsfuld dialog, at et tilbud føler sig forstået. Det kan man som tilsynskonsulent understøtte ved at udvise et bekræftende og anerkendende kropssprog gennem fx øjenkontakt, nik og lyde, hvor man signalerer, at man er oprigtigt interesseret i at forstå tilbuddet. Det kan også gøres helt bogstaveligt ved at gentage det, der er blevet sagt (kvittere).

Under aktiv lytning kan man som tilsynskonsulent også benytte sig af teknikken spejling, hvor man ordret og uden at tage stilling gen-

giver, hvad et tilbud har sagt. Gennem spejling kan man som tilsynskonsulent således give udtryk for, at man har hørt, hvad der er blevet sagt, ligesom tilbuddet kan høre, om man har forstået meningen bag udsagnet korrekt. Spejlinger kan også inspirere til, at forståelser bliver videreudviklet. Når man hører, hvordan andre opfatter det, man siger, vil man ofte blive kaldet til at uddybe videre og nuancere med nye perspektiver.

SOM TILSYNSKONSULENT KAN MAN:

- Bevare et roligt tempo, så der er rum og ro til at lytte. Vente- og tænkepauser kan fremme nye og tidligere usagte tanker.
- Understøtte den nysgerrige lytten ved hjælp af forskellige spørgeteknikker, der søger dybere ned i forklaringen.
- Gentage det, tilbuddet fortæller, så de oplever, at de bliver forstået, og at deres synspunkter anerkendes.



FIND REDSKABER OM NYSGERRIG LYTTEN I BILAG:

- Spørgeteknikker og nøgleord til anerkendelse i praksis.

5.5 Hav fokus på muligheder

Hensigten med at anlægge et mulighedsfokus er at finde ressourcer at bygge på i kvalitetsudvikling og læringsøjemed samt at anerkende og synliggøre det, der virker. Socialtilsynene er, jf. afsnit 3.1, forpligtede til at føre dialog med tilbud om forholdene for netop at undersøge et tilbuds ressourcer og muligheder, inden der træffes afgørelser om udstedelse af eventuelle påbud. Et mulighedsfokus understøtter samtidig åbenheden og ligeværdigheden i dialogen.

Begrundelsen for kerneelementet er, at for at kunne understøtte en udvikling af kvaliteten, er det centralt, at man som tilsynskonsulent identificerer og arbejder med tilbuddets ressourcer og muligheder – 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 handle måder, erkendelser og løsninger, som derigennem medvirker til at styrke kvalitetsudviklingen i tilbuddet. Derudover kan man som tilsynskonsulent følge op på tilsynsbesøg eller dialogmøder med supplerende vidensbidrag – eventuelt i sammenhæng med, at der formuleres nogle udviklingspunkter for tilbuddet.

I *praksis* kan et mulighedsfokus udmøntes ved, at man som tilsynskonsulent lytter efter potentialer. Når man lytter til udtalelser i en samtale, vil man have en tendens til tydeligt at bemærke de passager, der er i opposition til egne antagelser, men udtalelserne rummer ofte også andre elementer, der peger på nye sammenhænge og nye muligheder. Det kan være nødvendigt at spørge aktivt ind til disse. Man kan som tilsynskonsulent i den henseende bidrage med faglig viden og erfaring om området, som kan bidrage med nye er-

kendelser og løsninger, ligesom man kan følge op på disse ved tilsynsbesøg eller dialogmøder med supplerende vidensinput – eventuelt i sammenhæng med, at der formuleres nogle udviklingspunkter.

Et mulighedsfokus kan praktiseres ved at bruge forskellige spørgeteknikker. Man kan som tilsynskonsulent skabe ny refleksion hos tilbuddet gennem spørgsmål i dialogen og derigennem finde frem til nye svar, indsigter og løsninger. Det kan for eksempel være ved at bruge skalaspørgsmål, mestringsspørgsmål og positive undtagelser.

SOM TILSYNSKONSULENT KAN MAN:

- Lytte efter udviklingspotentialer og ressourcer til udvikling.
- Spørge aktivt ind til det, der som udgangspunkt står i opposition til ens antagelser, og undersøge, hvilke sammenhænge og muligheder de peger på.
- Bruge forskellige spørgeteknikker til at undersøge, om tilbuddet har nogle ressourcer, de kan anvende til udvikling og løft af kvaliteten.



FIND REDSKABER OM MULIGHEDSFOKUS I BILLAG:

- Løsningsfokuseret tilgang.



5.6 Arbejd for en fælles forståelse

Hensigten med at arbejde for en fælles forståelse er at sikre, at begge parter perspektiver er inddraget og dermed understøtter lijeværdigheden i dialogen.

Begrundelsen for kerneelementet er, at når tilbuddet oplever at have (med)ejerenskab 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.

I praksis kan man som tilsynskonsulent i dialogen med et tilbud dele forskellige perspektiver for i fællesskab at etablere nye og dybere forståelser, der kan lede til ny handling. Fælles forståelse er særligt vigtig i forbindelse med afrunding af en dialogisk samtale eller som afrunding på et tilsynsbesøg, da det medvirker til at skabe ejerskab hos tilbuddet for den nye handling. Fælles forståelse kan man som tilsynskonsulent dog med fordel praktisere gennem hele mødet eller besøget.

Som afrunding på dialogen kan man som tilsynskonsulent sikre den fælles forståelse ved også at give tilbuddet mulighed for at samle op på mødet/dialogen. Hvad har man hver især fået ud af det, og hvad tager man med sig? Man kan som tilsynskonsulent med fordel skitsere det videre forløb og spørge tilbuddet om, hvordan de vil handle fremadrettet. Dialogen skal dokumenteres undervejs. Det kan man

som tilsynskonsulent fx gøre ved notater undervejs i samtalen, mødereferater mv., så der også sikres god forvaltningsskik.

Som tilsynskonsulent kan man i dialogen med tilbuddet arbejde med, at der opstilles "udviklingspunkter". udviklingspunkterne bør være genstand for dialogen for at tilstræbe fælles forståelse af udviklingspunkternes formål, indhold og hvordan tilbuddet kan arbejde med disse for at sikre kvaliteten fremadrettet. Det samme gør sig gældende for det, som i tilsynspraksis/rapporter ses benævnt "opmærksomhedspunkter".

SOM TILSYNSKONSULENT KAN MAN:

- Brug tid på at undersøge, om der er en fælles forståelse af samtaleforløb, konklusioner og aftaler.
- Genforhandle konklusioner eller aftaler, som er forstået på forskellig vis.
- Aftale, hvem der har ansvaret for at gøre hvad.
- Check ud af samtalen ved at spørge, hvad tilbuddet har fået ud af samtalen, og hvad de tager med sig.
- Informere evt. om forløbet for den efterfølgende tid.



FIND REDSKABER OM FÆLLES FORSTÅELSE I BILAG:

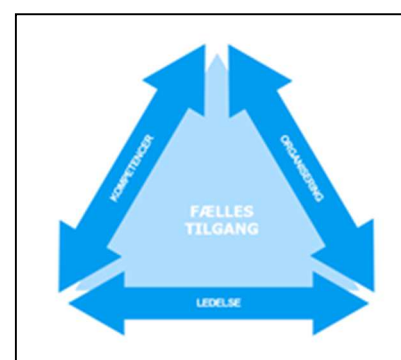
- Dobbeltrollemodellen – positionsskift.

6. EN FÆLLES FAGLIG TILGANG TIL DIALOG

En fælles tilgang til dialog i socialtilsynene kræver dels et fokus på implementering af den faglige vejledning, dels et fokus på den løbende udvikling og forbedring af praksis. En central forudsætning for at arbejde fagligt kompetent, systematisk og ensartet er, at de fem socialtilsyn arbejder sammen om at implementere og forankre den praksis, som denne faglige vejledning beskriver. Dette kapitel handler om, hvordan man kan arbejde med at få en fælles tilgang til varetagelsen af dialog i det enkelte socialtilsyn og på tværs af de fem socialtilsyn.

6.1 Implementering af en fælles tilgang til dialogforpligtelsen

For at sikre en fælles og kompetent udfoldelse af dialogforpligtelsen i de enkelte socialtilsyn og på tværs af socialtilsynene kan der hentes inspiration i Dean Fixsens implementeringsmodel. På baggrund af et omfattende studie af implementeringslitteratur har Fixsen (Fixsen et al. 2005) udviklet implementeringstrekanten, som peger på tre centrale drivkræfter for en succesfuld implementering af et givet initiativ. Vi fokuserer her ind på ledelse, kompetencer og organisering. Disse drivkræfter er gensidigt afhængige og påvirker dermed hinanden.



Ledelse er den første drivkraft. Det er essentielt, at socialtilsynenes ledelser (herunder tilsynschefer, faglige ledere, områdeledere o.l.) aktivt dagsordenssætter en dialogbaseret tilsynspraksis, følger op og leder justeringer og udvikling af praksis i forhold til dialogforpligtelsen.

Et ledelsesmæssigt fokus indebærer for det første, at socialtilsynenes ledelser etablerer *et løbende og forpligtende samarbejde* om at arbejde ensartet med udgangspunkt i den faglige vejledning, som er Socialstyrelsens anbefaling til socialtilsynenes praksis. Et forpligtende samarbejde er grundlaget for, at den praksis for dialog, som den faglige vejledning beskriver, omsættes ensartet i de fem socialtilsyn på et overordnet niveau. Et forpligtende samarbejde mellem ledelserne i de fem socialtilsyn er dermed også centralt for dialogforpligtelsen og lov om socialtilsyn, som bl.a. bidrager til at sikre retssikkerhed for sociale tilbud.

Et løbende og forpligtende samarbejde mellem de fem socialtilsyn er desuden med til at sikre, at tilsynene i fællesskab kan udvikle og justere praksis i forhold til dialogforpligtelsen med udgangspunkt i den faglige vejledning – og hvis der måtte blive behov for det, at de samlet kan give tilbagemeldinger til Socialstyrelsen, hvis der skulle blive behov for at justere den faglige vejlednings indhold.

At ledelsen dagsordensætter dialogen, er desuden afgørende i forhold til den kontinuerlige faglige ledelse af dialogforpligtelsen. Et ledelsesmæssigt fokus er afgørende for, at man som tilsynskonsulent kan arbejde i overensstemmelse med dialogforpligtelsen. Ledelsens opbakning og understøttelse kan praktiseres ved en tydelig prioritering og kommunikation af forståelsen af dialog.

I praksis kan ledelsen dagsordensætte dialogforpligtelsen ved at have det som prioriteret tema for tilsynsopgaverne, fx ved at have fokus på, hvordan den faglige vejledning omsættes i den daglige opgaveløsning. Mere strategisk kan ledelsen på møder i organisationen præsentere retningen for organisationens forståelse af dialog, blandt andet med udgangspunkt i den faglige vejledning. En fælles faglig tilgang til dialogforpligtelsen forudsætter samtidig, at tilsynskonsulenter og øvrigt personale deltager i fælles refleksioner over praktiseringen af dialogforpligtelsen. Dette kan ledelsen skabe rum og rammer for, fx ved at tilbyde fora til fælles refleksion, sparring og supervision.

Kompetencer udgør den anden drivkraft. Arbejdet med kerneelementerne forudsætter, at de medarbejdere i socialtilsynene, som fører tilsyn med tilbuddene, har en stærk faglig indsigt i blandt andet økonomi, jura, pædagogik og sociale metoder for at kunne indgå i en kvalitetsudviklende eller -fastholdende dialog med fokus på tilbuddets muligheder, jf. afsnit 3.1.

En anden central forudsætning for implementeringen af (en fælles tilgang til) dialogisk praksis er, at tilsynskonsulenter og øvrige medarbejdere og ledere i socialtilsynene, som har kontakt med tilbud, har kompetencerne til at agere dialogisk. Det indebærer både at have en dialogisk holdning og kompetencerne til at handle dialogisk. Det kræver blandt andet, at det ledelsesmæssigt bliver prioriteret, at medarbejdernes kompetencer løbende udvikles, og at man som ny tilsynskonsulent klædes godt på til opgaven af ledelsen såvel som de øvrige medarbejdere.

I praksis kan socialtilsynene kompetenceudvikle og sætte en fælles retning for praktiseringen af dialogforpligtelsen på interne møder eller gennem prøvehandlinger. På den interne øvebane kan socialtilsynene løbende træne mødeteknikker, fx samtalestyring, spørgeteknikker og opsamlings teknikker. Træningen kan fungere som eksempelvis et rollespil, hvor der efterfølgende gennemføres en systematisk og læringsorienteret refleksion. Øvelsen kan afsluttes med at sætte nogle læringsmål eller give hinanden en opgave til et kommende besøg.

Endelig kan en tydelig ekstern formidling om, hvad tilbud kan forvente sig i forhold til tilsynenes tilgang til dialogforpligtelsen også understøtte, at man som tilsynskonsulent tilrettelægger sin praksis med udgangspunkt i den faglige vejledning.

Organisering udgør den tredje drivkraft. De organisatoriske rammer for socialtilsynenes arbejde har også stor betydning for, hvorvidt der reelt kan implementeres og kvalificeres en fælles tilgang til dialogforpligtelsen. Det indebærer først og fremmest at inddrage dialogforpligtelsen i det organisatoriske arbejde, fx ved at sørge for at der er afsat tid til at arbejde med tilgangen i fællesskab både på tværs af de fem socialtilsyn og i det enkelte tilsyn. Formålet kan her være at udarbejde fælles retningslinjer og redskaber for en fælles praksis, som kan danne grundlag for evt. senere justering.

I praksis kan socialtilsynene – både hos det enkelte tilsyn og på tværs af socialtilsynene – udpege medarbejdere, der kan agere "dialogeksperter" eller "implementeringsagenter", og som har til opgave at sikre en fælles tilgang og løbende kompetenceudvikling. Det indebærer også, at socialtilsynene klæder nye medarbejdere på til opgaven – både i form af oplæring og evt. et supplerende føl-forløb, hvor den nye kollega kan følge og observere en mere erfaren kollega. Derudover kan det virke understøttende for tilsynskonsulenternes arbejde, at organisationen har udarbejdet fælles dokumenter, skabeloner og redskaber, som understøtter den dialogiske samtale.

6.2 Det løbende forbedringsarbejde

At implementere en fælles tilgang til dialog i praksis kræver, at man som tilsynskonsulent (og andre der er i dialog med tilbud) tager ejerskab af værdier, kerneelementer og redskaber. En omsætning af vejledningens pointer til praksis kræver også, at socialtilsynene løbende forbedrer den måde, de fortolker og praktiserer kerneelementerne på.

Denne faglige vejledning giver et fundament og en retning for dialog, men at omsætte dette i praksis kræver et vedvarende fokus. Vaner og en travl hverdag kan være oplagte barrierer. En anden kan være, at dialogisk *holdning* og *handling* kan være svær at opretholde i komplicerede møder og processer, hvor der også skal balanceres mellem en kontrol- og en udviklingsopgave. Derfor kan det være givtigt at etablere strukturer og processer, som understøtter en fælles udviklende og refleksiv tilgang til den dialogiske praksis. Nogle socialtilsyn har gode erfaringer med at afholde evalueringsmøder efter dialogmøder. Andre har gode erfaringer med at tilbyde supervision og sparring til tilsynskonsulenterne.

En måde at arbejde systematisk med at skabe og forbedre en fælles dialogisk praksis i socialtilsynene kan være ved at arbejde med *forbedringsmodellen* (se også Socialstyrelsens Håndbog i Lovende Praksis. Hæfte 4: Forbedringsarbejde gennem prøvehandling). Forbedringsmodellen hjælper med en struktur for, hvordan udviklingspunkter i den dialogiske praksis kan brydes ned i overskuelige forbedringstiltag, som kan afprøves i det igangværende tilsynsarbejde. I bilaget til denne vejledning kan man finde inspiration i redskabet *Forbedringsmodellen* til understøttelse af implementeringen af dialogforpligtelsen.

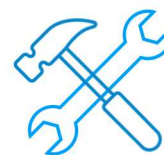
BILAG 1: DIALOGISKE REDSKABER

I dette bilag præsenteres en række redskaber, man som tilsynskonsulent kan anvende understøttende for den dialogiske praksis. Redskaberne går på tværs af flere kerneelementer, og undervejs, som de beskrives, er det markeret, hvilke kerneelementer redskabet er med til at understøtte i den dialogiske praksis.

På de næste sider gennemgås følgende redskaber:

1. Kontraktstyring til rammesætning af samtaler
2. Gamemaster-model til samtalestyring
3. Check-in: At komme ind i samtalen
4. Spørgeteknikker og nøgleord til anerkendelse i praksis
5. Løsningsfokuseret tilgang
6. Dobbeltrollemodellen – positionsskift
7. Forbedringsmodellen til implementering.

1. Kontraktstyring til rammesætning af samtaler



Redskabet anvendes ved kerneelementerne:

1. **RAMMESÆTNING**
2. **DIALOGISK SAMTALERUM**

HVAD ER KONTAKTSTYRING?

Kontraktstyring er en indledende "samtale om samtalen", hvor der ved samtalebegyndelsen skabes enighed om:

- Formålet med samtalen (baggrund, formalia og kontrolfunktion og udvikling/læring)
- Det ønskede udbytte af samtalen (konkrete udviklingsmål)

Hvordan skal vi tale sammen – processen (dialog, regler og roller).

MAN KAN SIGE FØLGENDE:

"Inden vi går i gang, vil jeg gerne have, at vi aftaler, hvordan vi får et relevant og udbytterigt møde?"

"Lad os først lige gennemgå formalia og baggrunden for mødet."

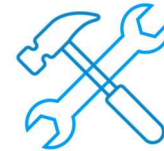
"Angående formen på mødet er det vigtigt, at vi også får skabt et rum for udvikling og læring. Dialogen er en samtaleform, hvor alle får mulighed for at tale, og hvor vi gensidigt lytter for at forstå hinanden ..."

BAGGRUND:

Indenfor systemisk teori opfattes samtaler som et sprogspil, en slags pingpong med ord mellem deltagerne. Dette spil vil opstå som et resultat af de involveredes bidrag. Styres det ikke af nogen, vil det have tilfældighedens karakter, hvor samtalen ender – og det vil oftere være i diskussionen end i dialogen. At styre sprogspelet kræver, at vi taler om samtalen, denne "samtale om samtalen" foregår i praksis på et metaniveau. Den vigtigste meta-"samtale om samtalen" foregår ved mødeopstart.

FOR VIDERE LÆSNING, SE:

Moltke, H.V. & Asbjørn, M. (2009). *Systemisk Coaching – En grundbog*, Dansk Psykologisk Forlag, København



2. Gamemaster-model til samtalestyring

Anvendes under hele samtalen og er særligt relateret til kerneelementet:

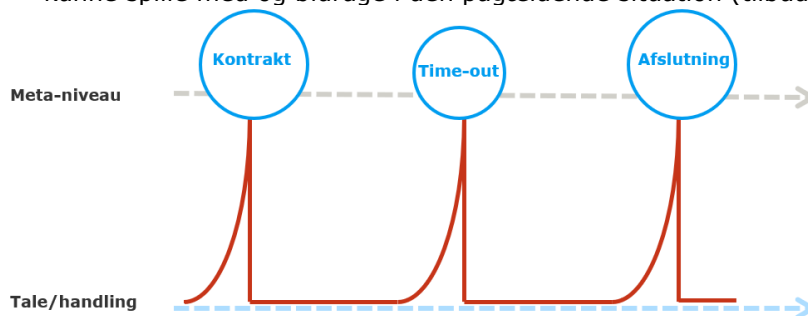
1. RAMMESÆTNING
3. SAMTALESTYRING

HVAD ER GEMEMASTERMODELLEN?

Det er en model til samtalestyring, der opererer med rollemetaforerne *gamemaster* og *gameplayer*, og hvor justering og styring af mødet foregår på et metaniveau for samtalen.

Roller:

- **Gamemasteren** har opgaven som processtyrer og har det overordnede ansvar for at initiere, styre og justere spillet således, at udvikling og læring er muligt (socialtilsyn).
- **Gameplayeren** er mødedeltageren, der kender de sproglige spilleregler for hensigtsmæssig adfærd i tilstrækkelig grad til at kunne spille med og bidrage i den pågældende situation (tilbud).



Elementer:

- **Kontraktfasen** etablerer et grundlag for samtalen, og der skabes en fælles forståelse af såvel mødets indhold som form (se værktøj 1).
- **Timeout** er et værktøj til kontinuerlig forventningsafstemning. I en timeout samles der op, justeres og holdes fokus. (Timeout kan benyttes af både gamemaster og gameplayer).
- **Afslutningen** bruges til at opsummere samtalen og samle op på aftaler og beslutte det videre forløb.

BAGGRUND

Modellen anskuer kommunikation i en samtale som et sprogspil og bygger på idéen om, at ethvert samspil mellem mennesker følger en række roller og regler – som i et spil. Ved at disse gøres eksplicitte, fremmer det muligheden for dialogisk samarbejde og udvikling.

FOR VIDERE LÆSNING, SE:

Pearce, W.B. (1999) Using CMM: The coordinated management of meaning. In *San Mateo, Carlifonia, A Pearce Associates Seminar*.



3. Check-in: At komme ind i samtalen

Anvendes i umiddelbar forlængelse af 'Kontraktstyring til rammesætning af samtaler' og kerneelementet:

2. DIALOGISK SAMTALERUM

HVAD ER CHECK-IN?

En check-in er en indledende runde, hvor alle deltagerne både fra socialtilsyn og tilbud samt eventuelle bisiddere mentalt træder ind i "samtalerummet" ved kort (1-2 min) at sige lidt om deres håb og eventuelle usikkerheder i relation til den forestående samtale.



Eksempel:

Lad os tage en hurtig check-in-runde, hvor vi hver især siger lidt om vores håb, ønsker og eventuelle usikkerheder i forbindelse med dette møde.



BAGGRUND

En check-in er et lille ritual, der markerer, at nu entrerer vi dialogrummet, derudover styrker en check-in oplevelsen af gensidighed og tillid i relationen mellem deltagerne. Når håb og usikkerheder er blevet til delt viden, er det ligeledes lettere at styre samtalen med hensyntagen hertil, ligesom en check-in mindsker risikoen for misforståelser og konflikt.

FOR VIDERE LÆSNING, SE:

Isaacs, W. (2017). Conversations that change the world. *Strategy+ Business*.

4. Spørgeteknikker og nøgleord til anerkendelse i praksis



Anvendes under hele samtalen og er særligt relateret til kerneelementet:

4. NYSGERRIGT LYTTENDE

HVAD ER ANERKENDELSE?

Mennesker, der oplever at blive set og hørt og dermed taget alvorligt, er langt mere tilbøjelige til at indgå i konstruktive og udviklende processer også om temaer, der kan være forbundet med usikkerhed. Anerkendelse i praksis handler om ikke bare at "høre", hvad der bliver sagt, men virkelig "lytte" efter og spørge nysgerrigt ind til det sagte.

HVAD ER NØGLEORD?

Nøgleord er en teknik hvor man udvælger betydningsbærende ord i det sagte og gentager dem som spørgsmål. Samtalen vil således entre i et nyt spor hvor dybereliggende forståelser kan udforskes, gerne ved fortsat brug af nøgleord.



Eksempler:

Når der bliver sagt:

"Jeg oplever det som frustrerende, at hun altid siger..."

Spørg da:

"Hvordan frustrerende?"

Når der bliver sagt:

"Måske er det fordi det er vigtigt for hende at..."

Spørg da:

"Hvordan vigtigt?"



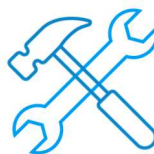
BAGGRUND

Samtaler vil have en tendens til at bevæge sig på et overordnet og generelt niveau, men hvis man skal blive klogere på de bagvedliggende motiver og skabe nye forståelser, er det vigtigt at kunne spørge dybere ind til det sagte. Nøgleord fremmer en åben nysgerrig, spørgende og undersøgende tilgang til samtalen. Ved at bruge tilbuddets egne ord og formuleringer undgår vi at lægge vores egne tolkninger ned over det sagte og forstærker oplevelsen af, at det er dem og deres perspektiver, vi er interesserede i at udfolde.

FOR VIDERE LÆSNING, SE:

Moltke, H.V. & Asbjørn, M. (2009). *Systemisk Coaching – En grundbog*, Dansk Psykologisk Forlag, København
Dahl, K. & Juhl, A.G. (2009) *Den professionelle Proceskonsulent*, Hans Reitzels forlag, København

5. Løsningsfokuseret tilgang



Redskabet anvendes ved kerneelementet:

5. FOKUS PÅ MULIGHEDER

HVAD ER LØSNINGSFOKUSERET TILGANG?

Flere dialogteoretikere peger på vigtigheden af at holde et mulighedsfokus i samtalen, hvilket leder til løsningsfokuseret tilgang også kaldt for LØFT. I praksis er LØFT en spørgeteknik, hvor der lægges vægt på vigtigheden af at se hver enkelt samtalepartner som ekspert i at finde sine egne løsninger. LØFT som tilgang bidrager til at bringe samtalepartnerens unikke viden, ressourcer og styrker frem i lyset.

Løsningsfokuserede spørgsmålstyper

Mirakelspørgsmål:

Spørg ind til, hvordan situationer ville se ud, hvis problemet ikke eksisterede. Udspørg videre til dennes ønskede fremtid, og hjælp samtalepartneren med at undersøge og finde mulige løsninger på vejen derhen.

Skalaspørgsmål:

Svære situationer er ofte mudrede og komplekse frem for sort/hvide-situationer der kan løses med et snuptag, spørg eksempelvis: "På en skala fra 1-5, hvor godt synes du så, I som familie lykkes her?" Er svaret "2", kan du spørge videre: "Hvad skulle der til for at komme op på en 3'er?" Det er ofte nemmere at tale om mindre inkrementelle forbedringer i komplekse sammenhænge.

Undtagelsesspørgsmål:

Få problemer er til stede hele tiden, spørg ind til situationer, hvor problemet ikke er til stede, og undersøg hvad der sker i disse situationer, og uddrag læring deraf.

Mestringsspørgsmål:

Mestringsspørgsmål har fokus på at anerkende de svære situationer, der beskrives, og derfor er fokus på at spørge ind til, hvordan de klarer at være i de svære situationer, og hvilke ressourcer de trækker på. Tilgangen anvendes ofte i helt fastkørte situationer og kan her bidrage til at skabe håb og inspiration for det kommende udviklingsarbejde.

BAGGRUND

Megen problemløsende samtale foregår i et retrospektivt forsøg på at forstå problemers årsager og sammenhænge. Ved at bruge fremtidsorienterede og løsningsfokuserede spørgsmålstyper får man adgang til flere idéer og mulighed for at skabe større udvikling.

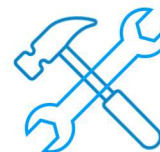
FOR VIDERE LÆSNING, SE:

Insoo, K.B. & Szabó, K. (2007). *Løsningsfokuseret coaching*. Gyldendal, København

6. Dobbelrollemodellen – positionsskift

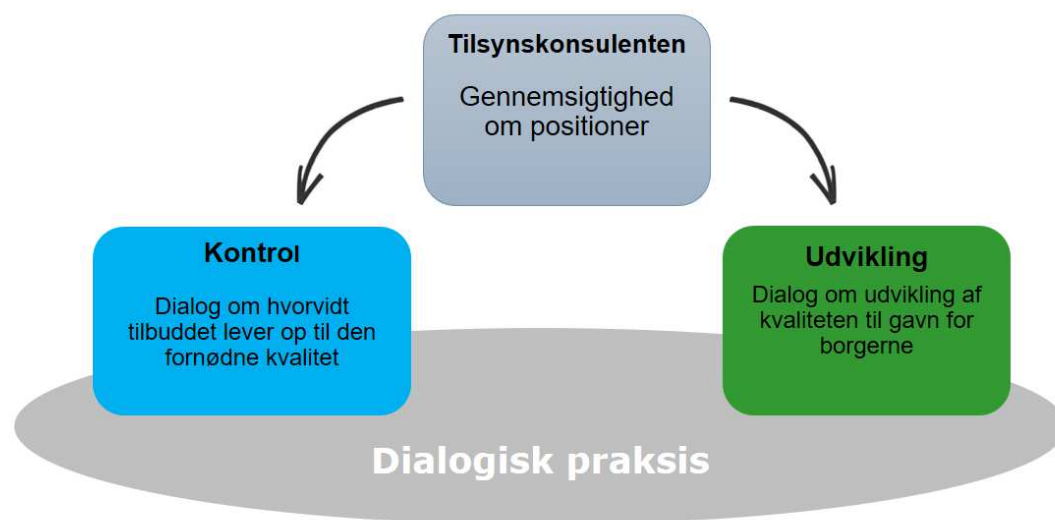
Redskabet anvendes under kerneelementerne:

1. RAMESÆTNING
2. DIALOGISK SAMTALERUM
3. SAMTALESTYRING
6. FÆLLESFORSTÅELSE



HVAD ER DOBBELTROLLEMODELLEN?

Som tilsynskonsulent skal man varetage to roller; at kontrollere at tilbuddet har den fornødne kvalitet og at understøtte udviklingen af den eksisterende kvalitet. Hvis tilbuddet skal kunne åbne sig og udvise tillid, er det en forudsætning, at man som tilsynskonsulent håndterer og balancerer denne dobbeltrolle. Dette gøres blandt andet ved at skabe et dialogisk rum, hvor man som tilsynskonsulent tilstræber gennemsigtighed i forhold til, hvornår man stiller sig i en kontrolposition, og hvornår man stiller sig i en udviklingsposition, eksempelvis ved brug af et metaniveau for samtalen (se gamemastermodel for samtalestyring).



BAGGRUND

Dobbelrollemodellen kendes både fra beskæftigelses- og sundhedsområdet, hvor myndighedspersoner ofte både indtager en kontrollerende og en udviklende/faciliterende rolle. Ovenstående model er udarbejdet med inspiration fra den dobbeltrollemodel, som Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering anvender, og tilpasset en tilsynsfaglig kontekst².

² <https://star.dk/media/4656/haandbog-i-jobrettede-samtaler.pdf>

FOR VIDERE LÆSNING, SE:

Dahl, K. & Juhl, A.G. (2009) *Den professionelle proceskonsulent*, Hans Reitzels Forlag, København

7. Forbedringsmodellen til implementering

Redskabet anvendes til at understøtte implementeringer.

HVAD ER FORBEDRINGSMODELLEN?

Forbedringsmodellen er et redskab, der kan bruges i det løbende arbejde med at implementere og kvalificere den fælles dialogiske praksis samt brugen af understøttende redskaber. Forbedringsmodellen er et eksempel på en proces for, hvordan I kan arbejde med prøvehandlinger og læringsaktioner, så I får en fælles øvebane for at forberede og gennemføre prøvehandlinger.

Forbedringsmodellen består af en læringscirkel i fire trin (også kaldt Plan-Do-Study-Act), hvor I over en kort periode:



Efter den fælles opsamlende analyse og evaluering af forbedringstil-taget drøftes en evt. spredning af læringen til resten af organisatio-nen. Herefter igangsættes en ny læringscirkel.

BAGGRUND

Det kan i nogle tilfælde være en god idé at træne og løbende anvende de redska-ber, der understøtter kerneelementerne fra dialogforpligtelsen i forbindelse med in-terne møder. Interne møder kan fungere som en øvebane og dermed et trygt rum for at afprøve forskellige dialogbaserede redskaber. Her vil man også kunne af-prøve redskaberne i deres ekstreme former, fx ved at en medarbejder *kun* inddra-ger ét redskab eller perspektiv for derved at få det "ind under huden" og mærke dets virkninger i yderste konsekvens.

FOR VIDERE LÆSNING, SE:

Socialstyrelsen (2020) Håndbog i Lovende Praksis. Hæfte 4: Forbedringsarbejde gennem prøvehandlinger.

BILAG 2: REFERENCER

Bohm, D. (2013). *On dialogue*. Routledge, New York.

Dahl, K. & Juhl, A. G. (2009) *Den professionelle Proceskonsulent*, Hans Reitzels forlag, København.

Fixsen, D. L., Naoom, S.F., Blase, K.A., Friedman, R.M., Wallace, F., Burns, B. & Shern, D. (2005). Implementation research: A synthesis of the literature. University of South Florida, The National Implementation Research Network

Insoo, K. B. & Szabó, K. (2007). *Løsningsfokuseret coaching*. Gyldendal, København.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together: A pioneering approach to communicating in business and in life*. Broadway Business.

Isaacs, W. (2017). Conversations that change the world. *Strategy+ Business*.

Maimann, R. (2020), *Sokrates' undren – Samarbejdets skjulte følelser og konflikter*. Saxo Publish, København.

Moltke, H.V. & Asbjørn, M. (2009). *Systemisk Coaching – En grundbog*, Dansk Psykologisk Forlag, København.

Pearce, W.B. (1999) Using CMM: The coordinated management of meaning. In *San Mateo, Carlifonia, A Pearce Associates Seminar*.

Sammel, A. (2003). An Invitation to Dialogue: Gadamer, Hermeneutic Phenomenology, and Critical Environmental Education. *Canadian Journal of Environmental Education*, 8(1), 155-168.

Stark, B. (2019). *Dialogisk ledelse - Fælles handlekraft i forandring og udvikling*. Samfundslitteratur, København.

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (2015). Håndbog i jobrettede samtaler.

Socialstyrelsen (2019). Auditrapport 19.2 – Dialog i forbindelse med overvejelser om påbud.

Socialstyrelsen (2020). Håndbog i Lovende Praksis. Hæfte 4: Forbedringsarbejde gennem prøvehandling.

Thomsen, F.T. (2000). *Den sokratiske samtalegruppe*. Gyldendal, København.