



STYRK din faglighed med kollegial sparring

Kollegial sparring giver mere energi og større arbejdsglæde. Det konstaterer socialrådgivere fra Jobcenter Jammerbugt, som har sat sparringen i system - og ledelsen bakker op.

- Det er ikke længere stjålet tid, når vi sparrer. Vi kan gøre det med god samvittighed, som en af socialrådgiverne siger.

Læs om deres erfaringer og få ekspertens råd om, hvordan du får mest muligt ud af kollegial sparring.



Vi behøver ikke længere

Socialrådgiverne i Jobcenter Jammerbugt arbejder i selvstyrende grupper og har fået sat kollegial sparring i system. Det er krævende, men gevinsterne står i kø: Større sammenhold, bedre arbejdsmiljø og en udviklende arbejdsplads, som forhåbentlig også er attraktiv for kommende kolleger.

Før i tiden smuttede socialrådgiverne i Jobcenter Jammerbugt lige ind til en kollega, når de skulle vende en svær sag. Sådan gør de stadigvæk, men det er slut med at vælge en tilfældig kollega, som måske er den, der tænker lige som en selv. Nu sparrer de på en professionel, struktureret og fokuseret måde.

Kollegial sparring er en overbygning til at arbejde i selvstyrende grupper, og alle rådgivere har været på kursus for at lære, hvordan man ikke bare snakker – men sparrer.

De selvstyrende grupper og kollegial sparring er tæt forbundet – to sider af samme sag, som handler om at få lukket op

for de andres viden og ikke selv skulle tænke alle tankerne.

Fælles læring

Tidligere udviklingskonsulent Line Jakobsen, som har spillet en nøglerolle i at udvikle den nye sparringskultur i jobcentret, forklarer transformationen sådan:

- Borgerne skal have førertrøjen på i deres eget liv, og det skal vi hjælpe dem med ved hele tiden at have opgaven i centrum. Vi bruger sparring til fælles læring og kan sparre om hvad som helst. En kan sige, at det der gik rigtig godt, lad os dykke ned i det. Det typiske er dog nok, at man kommer med det, der er svært. Det kan være en borger med autismespektrumforstyrrelse, og hvordan



stjæle tid til sparring

man får lukket op for den sag og kommer videre, siger Line Jakobsen.

Gruppesparring er den mest brugte metode og den, der er sat mest i system. Hvordan de enkelte bruger den legendariske dørkarmssparring, som kun tager ti minutter og giver et kæmpe energiboost, er forskelligt fra sparringspar til sparringspar. Også her drejer det sig om læring, om at reflektere over sin praksis og komme videre med en konkret problemstilling.

Den erfarne socialrådgiver Jette Fabricius siger, at det gør en stor forskel for hende, at ledelsen har gjort kollegial sparring til et indsatsområde:

- Det er ikke længere stjålet tid, når vi sparrer. Vi kan gøre det med god samvittighed, og vi kan tillade os at sige, at vi ikke kan nå en anden opgave, fordi vi skal sparre. Vi ved, at vores arbejdsmarkedschef og vores afdelingschef går ind for det her, siger Jette Fabricius, som synes, at det er spændende, men også hårdt at arbej-

de professionelt med kollegial sparring.

Beslutninger træffes i fællesskab

Bente Søvind Walsted, som har været tillidsrepræsentant for socialrådgiverne de seneste tre år, fortæller, at ledelsen engang i 2014 besluttede, at de skulle begynde at køre med selvstyrende teams. I løbet af 2015 blev alle jobcentrets 150 medarbejdere sendt på fælles udviklingskurser.

- Vi havde flere heldagskurser i Kulturhallen her i Brovst. Vi lærte, hvordan vi omgås hinanden, taler til hinanden og bedst samarbejder. Kollegial sparring kommer til senere. Efterfølgende skulle det team, som fremover var ens selvstyrende gruppe, holde et heldagsmøde hjemme hos en af fra gruppen. Her diskuterede vi, hvad vi forstår ved

at arbejde i selvstyrende grupper, og vi skrev under på en kontrakt om vores fremtidige samarbejde i gruppen, forklarer Bente Søvind.

For afdelingsleder Katrine Povlsen Hansen var forventningsafstemningen i gruppen og enigheden om samarbejdskontrakten det vigtigste.

- Jeg var optaget af at få fortalt, hvorfor vi gør det her. For mig var det afgørende, at vi gav hinanden håndslag på vores aktiveringsstrategi og vores kerneopgave, som er at møde borgeren, hvor borgeren er. Grupperne tog diskussionen om selvstyre helt fra bunden og fik talt om, hvordan man egentlig gør, når man træffer beslutninger i fællesskab. Om de undervejs i processen tegnede, malede eller lavede en lille film, måtte de selv om; men til sidst skulle de blive enige om en kontrakt, som de skrev under på, fortæller Katrine Povlsen Hansen.



"Den største gevinst er, at der opstår en gruppedynamik, at vi ser en problemstilling fra flere vinkler og bliver mere kreative i forslag og løsningsmodeller.

Socialrådgiver Jette Fabricius

Hvert år får de selvstyrede grupper en hel dag uden for arbejdspladsen til at diskutere, om de stadig er enige om gruppens samarbejdskontrakt. Den faglige respekt for hinanden er afgørende for, at kollegial sparring kan fungere.

I Bente Søvind Walsteds gruppe har de skrevet følgende ind i kontrakten under punktet adfærd:

- Vi accepterer hinandens forskelligheder
- Vi har fokus på det faglige og ikke det personlige
- Vi giver hinanden input til at samarbejde med borgerne. I stedet for at komme med løsninger, kommer vi med input.

Sparring skaber tillid

Bente Søvind Walsted ved, at hvis hun har et problem eller er i tvivl om noget, kan hun altid gå til en kollega og få kollegial sparring.

- Det giver tillid, at vi har lært hinanden at kende rent fagligt. Vi har også en klar aftale i vores kontrakt om, at hvis en af os bliver såret, så skal vi ikke tage det ilde op, men gå direkte til den kollega, der har såret os, og tale om det, siger Bente Søvind Walsted, som uddyber:

- Vi bestræber os på at bevare vores arbejdsglæde i teamet. Det her er et rigtig godt projekt, fordi vi har fået lov til at bruge tid på at få det implementeret i vores dagligdag. Vi kan komme og sige, at vi har behov for et ekstra møde, så får vi det, fordi det er vigtigt for ledelsen, at det her kører godt. Nu kender vi hinandens kompetencer, vi har fået mange nye værktøjer, som bare sidder på ryggraden, og arbejdsmiljøet er blevet forbedret. Vi ligger jo i udkanten, så mon ikke det her kan være med til at lokke nye kolleger til, funderer Bente Søvind Walsted.

Selv har hun fået meget ud af det og nævner et konkret eksempel:

-Jeg havde en borger, hvor jeg tvivlede på, om hun var egnet til revalidering grundet hendes helbredsmæssige situation og ikke mindst, at hun havde tre afbrudte uddannelsesforløb bag sig, da hun søgte bevilgning til revalidering. Jeg valgte at tage sa-



TR Bente Søvind Walsted.



Afdelingsleder, Katrine Povlsen Hansen.



Faglig koordinator Karina Pedersen.



Socialrådgiver Jette Fabricius.

"Det giver tillid, at vi har lært hinanden at kende rent fagligt.

Bente Søvind Walsted, socialrådgiver og tillidsrepræsentant

gen med til kollegial sparring, da jeg var i tvivl om, hvor vidt hun ville kunne gennemføre uddannelsen til tandlægeassistent. Efter sparringen kom jeg frem til, at hun skulle tilbydes en mentor gennem uddannelsesforløbet, og samtidig ville jeg aftale med hende, at vi skulle have opfølgning med korte mellemrum, for at vi kunne komme eventuelle problemer i forkøbet.

I hendes gruppe har de sat ind i kalenderen, at de har gruppesparring hver fjortende dag. Derudover har hun en fast kollega som sparringspartner til bestemte udfordringer: En har en særlig viden om kriminalforsorgen og en anden om revalidering.

Faglige koordinatore

Socialrådgiver Karina Pedersen var den første faglige koordinator, da hun startede i afdelingen. I dag har hun seks koordinatorkolleger, nogle er faglig koordinator på fuld tid ligesom Karina, andre bruger halvdelen af deres arbejdstid som rådgiver ved siden af koordinatorjobbet.

Hun står til rådighed som kollegial sparringskollega. Derudover sørger hun for, at aktuelle og principielle spørgsmål bliver taget med til gruppesparring i den enkelte gruppe hver 14. dag. Emnerne kan for eksempel være, hvordan man som rådgiver sikrer, at en samtale med en borger bliver beskæftigelsesrettet. Eller hvordan man kommunikativt gennemfører en samtale med en borger, som somatiserer mange smerter og slet ikke kan forholde sig til løsningsforslag.

Karina Pedersen er lidt af en blæksprutte. Hun skal følge med i lovstoffet på de områder, hun er koordinator på - revali-

dering og ressourceforløb, hun skal hjælpe med til at få rådgiverne på banen, og hun skal have styr på de sparringsmetoder, som Charlotte Dalsgaard fra konsulenthuset Harbohus har trænet dem i. Da Socialrådgiverens reporter spørger hende, om man ikke kan blive træt af al den sparring, er svaret "tværtimod".

Positiv energispiral

- Jeg er i en positiv energispiral. Gode diskussioner giver mere energi og glæde til arbejdet, end det tager. Faglig sparring er rum for fordybelse. Vi sidder jo med nogle mere eller mindre kranke skæbner, der kryber ind under huden på os. Men kollegial sparring handler om kerneopgaven: Hvordan kan jeg bære mig for at gøre det bedst muligt for borgeren.

Udviklingskonsulent Charlotte Dalsgaard har klædt Karina Pedersen og hendes kolleger på til kollegial sparring ved at give dem en række værktøjer, som de kan bruge i dagligdagen. (se guiden om kollegial sparring på de følgende sider). I en gruppesparring er der tre eller flere personer: En fokusperson, en sparringsperson og resten fungerer som reflekterende team. Karina Pedersen indtager for det meste rollen som sparringspartner:

- Det var svært i starten, hvor jeg selv var utrænnet, og rådgiverne også var utrænede. Vi har en utrolig god rådgivergruppe, som er med på lidt af hvert, men det tager tid at finde sin form, fortæller Karina Pedersen, som ud over træning hos Charlotte Dalsgaard også har haft fem individuelle spar-

ringssamtaler med en konsulent om, hvordan hun bedst får rådgiverne på banen.

- Det jeg laver, er kommunikation. Jeg ser mig selv som en taxachauffør uden taxa.**dur billedet? Jeg er mit eget arbejdsredskab. Sammen med rådgiveren skal jeg finde en vej til, hvordan borgeren får den bedste rådgivning. Rådgiveren er skarp på sagen, men jeg skal som sparringspartner styre sparringen, når den er i gang, men uden at konkludere. Jeg skal stille spørgsmål, være nysgerrig og udfordre. Jeg skal være i en hjælperrolle på samme måde som rådgiveren er i forhold til borgeren, siger Karina Pedersen.

Indrømmet: Det er svært

Alle, som Socialrådgiveren har talt med, er glade for såvel de selvstyrende grupper som det nyeste skud på afdelingens udviklingsprojekt: Kollegial sparring; men de indrømmer også, at det er svært:

Socialrådgiver Jette Fabricius formulerer det sådan:

- Den største gevinst er, at der opstår en gruppedynamik, at vi ser en problemstilling fra flere vinkler og bliver mere kreative i forslag og løsningsmodeller; men det kan være hårdt med sådan nogle udviklende samtaler med kollegerne i en travl hverdag, for vi skal også forholde os til nye reformer og klare vores almindelige arbejde, siger hun.

Og tillidsrepræsentant Bente Søvind Walsted supplerer:

- Det har dølen dytme været svært og kostet mange møder, men det har været det hele værd! **S**

Fakta om Jobcenter Jammerbugt

- Ligger i Jammerbugt Kommune, der har 38.500 indbygger og er den femtestørste af de 11 kommuner i Region Nordjylland.
- Alle jobcentrets 150 medarbejdere arbejder i selvstyrende grupper.
- Den nye måde at organisere arbejdet på blev skudt i gang i foråret 2013 kort efter Jannie Knudsen var ansat som ny arbejdsmarkedschef.
- Samtlige medarbejdere og centrets ledergruppe har givet hinanden håndslag på, at de vil arbejde efter den nye aktiveringsstrategi, som går ud på at møde borgeren, hvor borgeren er og give borgeren råd og vejledning, så borgeren kan træffe sine egne beslutninger.
- På samme måde som borgeren bliver klædt på til at træffe egne beslutninger, bliver medarbejderne også undervist og trænet i at arbejde i selvstyrende grupper.
- Det nyeste initiativ, som er startet for nylig, er at alle medarbejdere skal arbejde professionelt med kollegial sparring.
- Kommunen er med i foreningen Danmark på Vippen, som har til formål at skabe et Danmark i balance.

De har bidraget til artiklen

- Rådgiver Jette Fabricius, uddannet socialrådgiver
- Rådgiver Bente Søvind Walsted, tillidsrepræsentant og uddannet socialrådgiver.
- Faglig koordinator og rådgiver Karina Pedersen, uddannet socialrådgiver
- Katrine Poulsen Hansen, afdelingsleder for 'Udvidet Indsats Team', nærmeste leder for Jette, Bente og Karina.
- Line Jakobsen, tidl. udviklingskonsulent og den, der var tovholder på de udviklingsmøder, som alle medarbejdere deltog i, da de selvstyrende grupper og aktiveringsstrategien blev introduceret for samtlige 150 medarbejdere i jobcentret. Line er i dag afdelingschef for Ungeindsatsen i Jobcentret og har bidraget til artiklen med baggrundsviden.



Guide

Sådan får du mere og bedre sparring

Find dig en fast sparringsmakker og sæt tid af i kalenderen til sparring, opfordrer **udviklingskonsulent Charlotte Dalsgaard**, som har specialiseret sig i sparring.

Den første borger er en direktør fra Syrien; den næste en somalier, der nærmest er analfabet. Socialrådgivere bliver hurtigt fyldt op af indtryk og menneskeliv, som de skal forholde sig til. Derfor har socialrådgivere brug for at få lettet trykket i løbet af en arbejdsdag, og det kan værktøjet kollegial sparring hjælpe med.

Udviklingskonsulent Charlotte Dalsgaard har i fem år stået i spidsen for en massiv indsats for at udvikle kollegial sparring til et lettilgængeligt redskab, der kan bruges af alle typer arbejdspladser. Hendes tips og tricks er samlet i bogen "Kollegial sparring, hvor flere cases handler om socialrådgivere.

Dalsgaard har blandt andet fulgt en række socialrådgivere på et jobcenter.

Her kunne hun se, hvor mange skift og konfrontationer, de har i løbet af en dag, og hvordan de hele tiden bruger sig selv som et arbejdsredskab.

- Deres arbejde er meget krævende, og der er ikke noget at sige til, at mange får ondt i hovedet, siger sparringseksperter.

Charlotte Dalsgaard bemærkede, at socialrådgivere er gode til at involvere hinanden, men at det selvfølgelig også er en forstyrrelse, når en kollega eller en leder bliver afbrudt.

- En beslutning om at arbejde systematisk med sparring kan give mere energi til arbejdspladsen og nedsætte antallet af forstyrrelser. Sparring behøver ikke tage lang tid, men du skal prioritere den ved at afsætte tid i din kalender. At sparre er noget helt andet end at snakke, un-

"En beslutning om at arbejde systematisk med sparring kan give mere energi til arbejdspladsen og nedsætte antallet af forstyrrelser.

Sparringsekspert Charlotte Dalsgaard

derstreger Charlotte Dalsgaard.

Sparring er et trivsels-værktøj

Inden man går i gang med sparring, skal man af tale en klar rollefordeling og et præcist emne at tale om. Én er fokusperson, én anden er sparringspartner. Er man flere, er de resterende reflekterende observatører.

Formålet med sparringen er, at fokuspersonen finder sin egen vej. Sparring er en grundig måde at komme ind i substansen og hjælpe fokuspersonen til at finde sit kardinalpunkt og handle ud fra det, forklarer Charlotte Dalsgaard.

Hun ser kollegial sparring som et vigtigt trivselsværktøj for socialrådgivere. Fordi så stor en del af socialrådgiveres arbejdstid er konfrontationstid, er de nødt til at få bearbejdet de mange indtryk, så de ikke bliver overbelastede.

- Det er nødvendigt, at socialrådgivere kan trække sig tilbage og få vendt indtrykkene på en faglig og professionel måde, siger Charlotte Dalsgaard og påpeger, at især "styrkespotning" og "guldsparring" er populære sparringsmetoder for socialrådgivere. De handler begge om at have fokus på dét, den enkelte gør, når det er rigtigt for vedkommende. **S**

Q&A

til ekspert om sparring

Socialrådgivere er gode til at småsparre i løbet af dagen. Sparringseksperter Charlotte Dalsgaard opfordrer til at sætte sparringen i system, så den forstyrrer mindst muligt. Her svarer hun på nogle centrale spørgsmål om sparring.

Hvad er kollegial sparring?

Kollegial sparring er professionel læring baseret på positiv nysgerrighed og observation. Den, der får hjælp til en udfordring, er fokuspersonen. Den, der spørger, er sparringspartneren.

Hvad er fokuspersonens rolle?

Fokuspersonen har ansvar for at organisere sparringen, lave aftaler og så videre. Som fokusperson skal du være åben, risikovillig, ydmyg og anerkendende. Du skal være god til at kommunikere og vise handlekraft, og du skal definere din udfordring så præcist som mulig.

Hvad er sparringspartnerens rolle?

Sparringspartneren styrer sparringen, når I er i gang. Stiller spørgsmål, er nysgerrig, lyttende, positiv og fokuseret. Som sparringspartner er du i en hjælper-rolle og skal ikke tage ansvar for fokuspersonens situation, men udfordre fokuspersonens tænkning om den konkrete situation og mulige løsning.

Hvordan skal man forholde sig til fortrolighed?

Man skal på forhånd blive enige om nogle etiske spilleregler, som handler om fortrolighed, respekt for hinanden, et anerkendende fokus og huske, at sparringen er slut, når den er slut.

Hvad skal man være på vagt overfor?

Kollegial sparring er ikke en konkurrence om at være den dygtigste, og metoden er ikke et vurderings- eller evalueringsværktøj. Kollegial sparring er målrettet arbejde med udvikling, ikke snak.

9 metoder til sparring

Størst succes med kollegial sparring får du ved at prøve forskellige metoder og skifte mellem dem. Styrkespotning er især populær blandt socialrådgivere, fordi metoden har fokus på, hvad du gør godt, også selv om borgerne nogle gange er tunge, og du skal lede med lup efter succeserne.

1 To og to-sparring kan være mellem to kolleger eller en medarbejder og en leder. Vil du have det fulde udbytte af sparringen, skal den tids- og datofastsættes.

2 Gruppesparring – I er tre eller flere. En er fokuspersion, en er sparringspartner, og resten fungerer som reflekterende team. Denne form er særlig god, hvis I vil til bunds i en sag, hvor det er vigtigt at få mange perspektiver og gruppens besyv med. Tager typisk 30 minutter.

3 Cirkelsparring – I er mindst tre og højst syv. Rollen som fokuspersion og sparringspartner går på skift. Man interviewer hinanden rundt i cirklen med udgangspunkt i det samme spørgsmål, A interviewer B, B interviewer C osv. I har et præcist tema og to-tre gennemgående spørgsmål. Tager 15-30 minutter.

4 Quickie - hurtig sparring. I springer lige til sagen og afslutter i en fart. I quickien er I mindst fire. I er en fokuspersion med et konkret dilemma, der har behov for en løsning her og nu og en sparringspartner, der leder slagets gang. De øvrige er reflektører, der arbejder på at udvikle ideer til en løsning. Tager højst 15 minutter, når I er trænede.

5 Dørkarmssparring er legendarisk som en hverdagssparring. Den tager ti minutter og giver et kæmpe energiboost, så du kan komme videre med en konkret arbejdsopgave. Du kender din sparringspartner og kan hurtigt komme op i elevatoren til øverste læringsniveau, hvor du reflekterer over din praksis og kommer videre med en konkret problemstilling.

6 Telesparring er god for dig, hvis kolleger er spredt for alle vinde. I landkommuner sidder socialrådgivere, som kan have glæde af at sparre med hinanden, ofte på forskellige adresser. Denne sparring tager ti minutter og giver dig et skub fremad med din udfordring. Sparring på telefon kræver, at du har en fast sparringsmakker, og at I aftaler tid og roller på forhånd.

7 Styrkespotning foregår to og to. I ser på, hvilke styrker du og din kollega trækker på i en konkret situation. Det tager fem minutter per person. I forbereder jer ved at finde en situation fra jeres hverdag, hvor I hver især følte jer kompetent, dygtig og stærk. Fokuspersonen fortæller om sine styrker, den anden lytter og skriver ned på post-it.

8 Guldsparring minder om styrkespotning, men går mere i dybden. Den er virksom for en gruppe, der vil gennemgå en bestemt sag for at finde nye handlemuligheder. Tager cirka 30 minutter. I begynder med at se på de involverede parter, for eksempel en borgers styrker, i en given sag. Dernæst ser I på, hvordan I kan udvikle styrkerne. Til sidst undersøger I, hvordan I kan dele jeres konklusioner.

9 Aktionssparring er, når du og en kollega er i felten, og din kollega hjælper dig med at udvikle din opgaveløsning. Det handler om at observere, reflektere og eksperimentere i tre faser. Første fase er førsparring, anden fase er observation, tredje fase er eftersparring. Metoden er velegnet til at få et nyt perspektiv på din praksis.

Kilde: Charlotte Dalsgaard: "Kollegial sparring - vejen til trivsel og faglig udvikling"



Fakta om forfatter

- Charlotte Dalsgaard er indehaver af konsulenthuset Harbohus og forfatter til bogen "Kollegial sparring - vejen til trivsel og faglig udvikling", som er udgivet på Gyldendal Business i foråret 2015 og koster 300 kr.
- Hun har også skrevet en kort e-bog om metoderne "Kollegial sparring i praksis". Den kan downloades på harbohus.dk og koster 55 kr.
- Hun er pioner inden for anerkendende ledelse og organisationsudvikling og er medredaktør og -forfatter til "Forvandling og værdsat" om værdsættende samtaler.