

Faglig vejledning til socialtilsynet: Ekstern supervision og faglig sparring

**AB
SAL
ON**

PROFESSIONS-
HØJSKOLEN
ABSALON

November
2020



Socialstyrelsen

Indhold

1. Indledning	3
1.1. Hvorfor en faglig vejledning om supervision og sparring?	3
1.2 Læsevejledning	4
2. Hvad er ekstern faglig supervision og sparring?	5
3. Ekstern faglig supervision	6
3.1 De væsentligste indholdselementer i ekstern faglig supervision	6
3.2 Samarbejdet med supervisor bør være aftalebestemt	7
3.3 Hvordan kan faglig supervision anvendes i de sociale tilbud?	8
3.4 Opsamling: Hvad er ekstern faglig supervision?	10
4. Ekstern faglig sparring	11
4.1 De væsentligste indholdselementer i ekstern faglig sparring	11
4.2 Hvordan kan ekstern faglig sparring anvendes i de sociale tilbud?	12
4.3 Opsamling: Hvad er faglig sparring?	14
5. Tilsynsfaglige opmærksomheder og inspirationsspørgsmål	15
5.1 Opmærksomheder og inspirationsspørgsmål - supervision	15
5.2 Opmærksomheder og inspirationsspørgsmål - sparring	16
6. Quick guide	18
6.1. God praksis – Ekstern faglig supervision	19
6.2. Mindre god praksis – Ekstern faglig supervision	20
6.3. Mangelfuld praksis – ekstern faglig supervision	21
6.4. God praksis – ekstern faglig sparring	22
6.5. Mindre god praksis – ekstern faglig sparring	23
6.6. Mangelfuld praksis – ekstern faglig sparring	23
7. Referencer og mere viden	24

1. Indledning

Socialstyrelsens Auditfunktion har i forhold til socialtilsynet taget initiativ til at udarbejde en faglig vejledning om ekstern faglig supervision og sparring. Vejledningen skal understøtte og kvalificere socialtilsynene i en ensartet og systematisk praksis på dette område. Dette særligt med henblik på at kvalificere socialtilsynenes kvalitetsvurdering af Indikator 8.b. i kvalitetsmodellen for socialtilsyn, når socialtilsynene fører tilsyn med sociale tilbud, der er omfattet af lov om socialtilsyn jf. § 4.

Professionshøjskolen Absalon har udarbejdet den faglige vejledning for Socialstyrelsens Auditfunktion i henhold til lov om socialtilsyn § 24. Absalon har udfærdiget vejledningen på baggrund af litteratur og erfaringer fra diplomuddannelsen i socialarbejds modul om Metoder i supervision inden for socialt arbejde og Den 1-årige supervisions-uddannelse. Derudover har Professionshøjskolen Absalon interviewet repræsentanter fra to socialtilsyn om, hvordan den faglige viden kan omsættes til tilsynspraksis.

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

1.1. Hvorfor en faglig vejledning om supervision og sparring?

Denne faglige vejledning er udarbejdet som opfølgning på Auditforløb 19.1, der havde fokus på kvalitetsmodellens tema om organisation og ledelse. Under temaet skal socialtilsynet jf. Indikator 8.b. bedømme, hvorvidt "Tilbuddet benytter sig af ekstern faglig supervision eller anden form for sparring for ledelse og medarbejdere" (Jf. Bekendtgørelse om socialtilsyn, bilag 1).

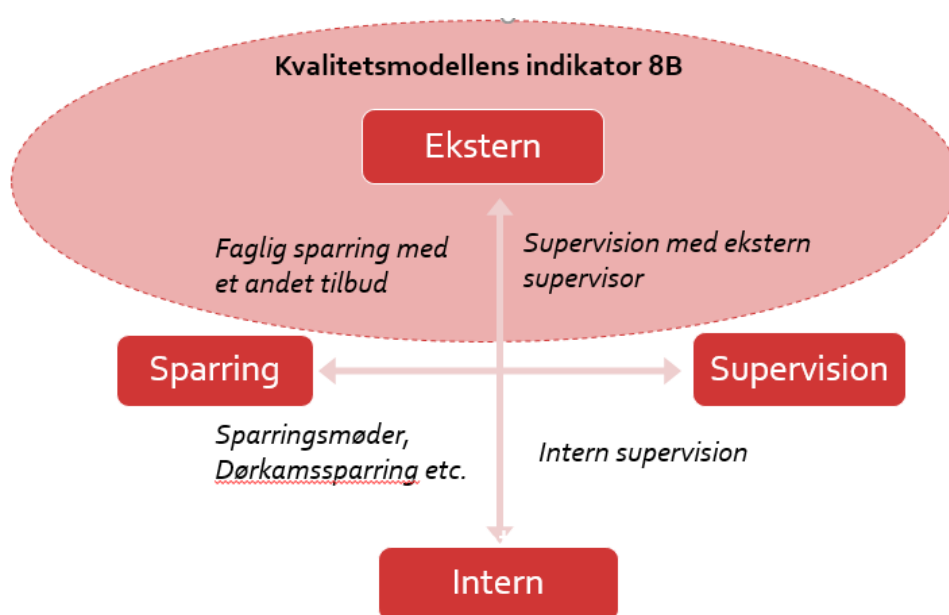
Kriterierne og indikatorerne under hvert tema i kvalitetsmodellen angiver forhold, som socialtilsynet skal vurdere kvaliteten i tilbuddet ud fra. Bedømmelsen af indikatorerne og kriterier skal understøtte socialtilsynets vurdering af tilbuddets kvalitet. Socialtilsynet kan inddrage andre forhold i kvalitetsvurderingen, som vurderes at være relevante for kvaliteten inden for rammerne af temaet. I auditrapport 19.1 anbefaler Socialstyrelsen, at den faglige ledelse i de fem socialtilsyn skal sikre, at der arbejdes med en mere ensartet forståelse af begreberne ekstern faglig supervision og anden form for sparring.

Denne vejledning skal give socialtilsynene en fælles ramme og retning for, hvad begreberne ekstern supervision eller anden form for sparring for ledelse og medarbejdere indeholder, og hvordan begreberne kan omsættes i en tilsynsfaglig kontekst.

Supervision og sparring skal have ekstern karakter

I praksis kan faglig udvikling og vidensudvikling ske på mange måder – fra sparring med en kollega ”i dørkarmen” til planlagte supervisionsforløb med en ekstern supervisor. Imidlertid har Socialstyrelsen, i dialog med Social- og Indenrigsministeriet, vurderet, at socialtilsynene i bedømmelser af Indikator 8.b skal lægge vægt på det *eksterne* element, når tilsynene vurderer supervision og anden form for sparring.

Som nedenstående figur illustrerer, skal supervision og anden form for sparring altså have ekstern karakter eller kunne sidestilles hermed, for at indgå i kvalitetsvurderingen af Indikator 8.b.



1.2 Læsevejledning

Denne faglige vejledning uddyber overstående grundforståelse af Indikator 8.b. og er struktureret i seks hovedafsnit. Første afsnit er denne indledning, som også inkluderer en læsevejledning. Andet afsnit opsummerer de væsentligste indholdselementer i henholdsvis ekstern faglig supervision og faglig sparring.

Herefter følger to afsnit, som beskriver ekstern faglig supervision og faglig sparring yderligere. Afsnittet giver eksempler på, hvordan den eksterne faglige supervision og faglig sparring kan afspejle sig i praksis.

I det femte afsnit peges på tilsynsfaglige opmærksomheder med afsæt i den præsenterede viden. Der oplyses en række tilsynsfaglige inspirationsspørgsmål, som på baggrund af en konkret risikovurdering kan bidrage til en afdækning af, hvilke forhold der kan tillægges vægt i kvalitetsvurderingen af Indikator 8.b.

Afslutningsvis indeholder vejledningen en 'Quick guide' med en række forskellige eksempler på praksis, der skal illustrere mulige kvalitetsforskelle i både supervision og sparring. Quick guiden kan bruges som et selvstændigt redskab i den tilsynsfaglige praksis.

2. Hvad er ekstern faglig supervision og sparring?

Ekstern faglig supervision og sparring er beslægtede begreber, som ofte bruges bredt. Begge begreber kan betegnes som metoder, processuelle tilgange, hvor *målet* er faglig udvikling og styrkelse af kompetencer i det professionelle arbejde. *Indholdet* for både supervision og sparring er refleksion over faglige udfordringer/dilemmaer. Formen kan være både individuelle samtaler og gruppesamtaler (Juutilainen, 2008).

Forskellen mellem ekstern faglig supervision og sparring er i de *aftaler/rammer* og *indhold/form*, der ligger i de to tilgange (Juutilainen, 2008)

Ekstern supervision er en
refleksiv læringsamtale

I **ekstern supervision** forholder den enkelte sig til sit professionelle arbejde – både det faglige og det relationelle – set i lyset af den kontekst, arbejdet udføres i. Supervisionen tager udgangspunkt i formulerede mål for faglig udvikling og læring. Der arbejdes med et aftalebestemt fokus og faste rammer

for supervisionen, i forhold til hyppighed, varighed og deltagerkreds. Supervisionen ledes af en ekstern supervisor, som har relevant uddannelse og kvalifikationer til at lede supervisionen. Supervisor bør desuden have viden om og erfaring med det pågældende fagområde, så supervisor kan inspirere, udfordre og støtte supervisionsgruppen. Aftale om rammer og indhold for supervisionen bør skriftliggøres i en aftale med supervisor. Ovenstående elementer understøtter supervisionen som en *refleksiv læringsamtale*. Der er altså indbygget et *læringselement* i supervisionen, der kan indgå i kvalitetsvurderingen af Indikator 8.b om faglig supervision og sparring (Alrø & Kristiansen, 2004).

Ekstern faglig sparring er
løsningsfokuseret

I **ekstern faglig sparring** er der fokus på konkrete faglige udfordringer og dilemmaer, som opleves af medarbejdere på tilbuddene i hverdagen. Sigtet er primært på *handling*, og på hvordan man som medarbejder kan håndtere konkrete situationer. Der findes ikke en entydig definition af ekstern faglig sparring, men fortællinger fra praksis peger i retning af, at ekstern faglig sparring skal forstås som struktureret, målrettet og løbende understøttelse af medarbejdere i

deres daglige opgaveløsning. Altså har faglig sparring karakter af en *løsningsfokuseret proces*, med henblik på at opnå en ny faglig forståelse og at identificere nye handlemuligheder i opgaveløsningen. Den metodiske praksis for ekstern faglig sparring kan spænde bredt – fra "kollegial" sparring mellem fagprofessionelle fra to forskellige tilbud til sparring med specialiserede enheder, som et tværgående udviklingssekretariat/ -afdeling. Faglig sparring anvendes også ofte som et internt redskab til faglig udvikling, hvor ledere og medarbejdere faciliterer sparringsessioner (Socialstyrelsen, 2015). Imidlertid er det alene faglig sparring med et eksternt element, der kan indgå i kvalitetsvurderingen af Indikator 8.b om faglig supervision og sparring (jf. afsnit 1.1.).

3. Ekstern faglig supervision

3.1 De væsentligste indholdselementer i ekstern faglig supervision

Ekstern faglig supervision kan defineres som *en metode til refleksion* eller en *refleksiv læringsamtale*. I supervisionen forholder den enkelte sig til professionelle problemstillinger – både faglige, personlige og relationelle problemstillinger, som relaterer sig til den kontekst, arbejdet udføres i (Juutilainen, 2008 og Alrø og Kristensen, 2004). Supervision kan være individuel eller – som oftest – i en gruppe af medarbejdere.

Ekstern faglig supervision indebærer, at supervisionen ledes af en *ekstern supervisor*, der **ikke** er ansat på den arbejdsplads (det sociale tilbud), hvor supervisionen udføres (Ankestyrelsen, 2020).

En supervisor har relevant uddannelse og kvalifikationer til at lede supervisionen, og har relevant uddannelse og kvalifikationer på områder, som er centrale for det pågældende sociale tilbud. Det kan for eksempel være i forhold til tilbuddets målgruppe eller anvendte metoder og tilgange.

God, ekstern faglig supervision er, når den eksterne supervisor skaber rammer for læring, udvikling, selverkendelse og nye perspektiver på den socialpædagogiske praksis. Det er afgørende, at supervisor har en udforskende, nysgerrig og ikke-værdiladet holdning til tilbuddets praksis og udfordringer.

Ovenstående bidrager til at sikre optimale betingelser for det *processuelle* arbejde med pro-

Eksempel: Hvordan afgør jeg, om supervisor eller sparringspartner er ekstern?

Der er tale om ekstern supervision eller sparring, når supervisor og supervisand eller sparringspartnerne tilhører to forskellige arbejdspladser eller arbejdsmiljøer. For at afdække dette kan du eksempelvis stille nedenstående spørgsmål:

- ✓ Er de to arbejdspladser administrativt og fagligt adskilt?
- ✓ Er der selvstændig faglig ledelse på de to arbejdspladser?
- ✓ Er der en vis geografisk afstand mellem arbejdspladserne?
- ✓ Er det arbejdsmæssige og kollegiale fællesskab adskilt? (f.eks. kantine, undervisning, sociale arrangementer)
- ✓ Har supervisor og supervisand kun kontakt med hinanden i forbindelse med supervision?

blemstillinger, som netop kendetegner supervision. Supervision foregår på regelmæssige møder i løbet af en periode på eksempelvis seks måneder. Man arbejder altså med en problemstilling på et supervisorsmøde, og ved næste supervisorsmøde vender man tilbage til problemstillingen og arbejder med udviklingen siden sidst (Bang og Heap, 1999).

Der findes en række andre tilgrænsende metoder til faglig udvikling, som kan indeholde supervisorslignende elementer, men som alligevel ikke kan betegnes som supervision. Det kan for eksempel være faglig vejledning, sparring, uddannelsesforløb eller korterevarende terapiforløb/psykologbistand.

3.2 Samarbejdet med supervisor bør være aftalebestemt

For at undgå, at en supervisor bliver "en del af organisationen" bør en ekstern supervisor kun være tilknyttet et tilbud i en begrænset, aftalt periode.

Hvis et tilbud har samarbejdet *mere end tre år* med samme supervisor, bør tilbuddet være særligt opmærksom på, om den eksterne supervisor er i stand til at agere neutralt og fortsat udfordre og stimulere udvikling på tilbuddet (Lund, 1994).

Tilbuddet bør have en *skriftlig aftale* med supervisor (Bang og Heap, 1999), som eksempelvis indeholder:

- ✓ **Formålet med supervision:** Er formålet faglig udvikling, erfaringsudveksling eller metodeudvikling?
- ✓ **Form:** Hvordan afvikles supervisorsmøderne? Hvad er varigheden af det enkelte møde, og hvor ofte finder møderne sted?
- ✓ **Aflysninger:** Hvordan foregår eventuelle aflysninger af aftalt supervision? Aftales der nye møder?
- ✓ **Deltagerkreds:** Hvem og hvor mange deltager i supervisionen?
- ✓ **Samarbejdsperiode:** Hvor lang tid forløber samarbejdet, og hvornår tages der stilling til eventuel fortsættelse af samarbejdet?
- ✓ **Evaluering:** Hvornår og hvordan evalueres samarbejdet med supervisor?

Eksempel: En supervisor bliver "en del af organisationen"

Et botilbud har gennem seks år samarbejdet med den samme supervisor. Både ledere og medarbejdere er glade for samarbejdet. De er trygge ved supervisor, som kender dem godt og har stort kendskab til botilbuddets målgruppe og metoder. Ledelsen på botilbuddet bør i dette tilfælde være særligt opmærksomme på, om supervisor fortsat er i stand til at udfordre botilbuddets faglighed og praksis - eller om der er opstået en fælles forståelse om at "alt er godt"?

3.3 Hvordan kan faglig supervision anvendes i de sociale tilbud?

Den konkrete anvendelse af faglig supervision vil være tilpasset det enkelte tilbud i forhold til blandt andet:

- Størrelse
- Målgruppe
- Opgavefordeling mellem ledelse og medarbejdere.

Den faglige supervision og formen herpå vil derfor være forskellig alt efter hvilket tilbud, der er tale om. Når supervisionens karakter skal undersøges, kan man med fordel tage udgangspunkt i følgende:

- Formål og rammer med supervisionen
- Form og indhold af supervisionen
- Implementering og forankring

Nedenfor følger eksempler på forskellige måder at tilrettelægge supervision på:

Eksempel 1: Et botilbud for voksne - ti faste medarbejdere

Et botilbud for voksne med fysisk og psykisk udviklingshæmning har ti faste medarbejdere, en leder og en souschef. Botilbuddet har en ekstern supervisor tilknyttet.

Formål	Formålet med supervisionen er bredt formuleret: Faglig og personlig kompetenceudvikling, læring og erfaringsgenerering mellem nye og mere erfarne medarbejdere.
Form og indhold	Alle medarbejdere samles til ekstern faglig supervision én gang om måneden, tre timer pr. gang. Leder og souschef deltager ikke på supervisionsmøderne, for at give medarbejderne et fortroligt og trygt rum til refleksioner om især deres relationer til beboerne.
Samarbejde og evaluering	Botilbuddet har indgået kontrakt med supervisor for ét år, hvor der afvikles i alt ti supervisionsmøder. Hvis et møde aflyses, skal der aftales et erstatningsmøde snarest muligt. Hvert supervisionsmøde afsluttes med en kort evaluering af mødet. Hele supervisionsforløbet afsluttes med et evalueringsmøde for alle medarbejdere, hvor ledelsen også deltager. Her evalueres, hvorvidt medarbejderne i det daglige arbejde har omsat de indsigter og den læring, de har med sig fra supervisionen. På baggrund heraf besluttet, hvorvidt forløbet skal fortsætte eller ophøre.

Eksempel 2: Et opholdssted for unge – seks medarbejdere

Et opholdssted for otte unge mellem 14–20 år med psykosociale og emotionelle vanskeligheder har fire ansatte, en leder og en og souschef. Opholdsstedet har gennem to år brugt en erfarne og trænet ekstern supervisor med efteruddannelse i psykiatri.

Formål	Formålet med supervisionen er kompetenceudvikling og læring. I supervisionen inddrager supervisor viden om dialektisk adfærdsterapi og mentalisering, med henblik på at styrke arbejdet med unge med personlighedsforstyrrelser.
Form og indhold	Ledere og medarbejdere deltager alle i supervisionen, idet alle deltager i arbejdet med de unge. Hvis der er vikarer på opholdsstedet i denne periode, deltager disse i supervisionen. Supervisionen afvikles hver tredje uge, med tre timer pr. gang.
Samarbejde og evaluering	Opholdsstedet har aftalt et supervisionsforløb over seks måneder med i alt otte supervisionsmøder. Ved aflysning af et møde, aftales et nyt møde. Forløbet evalueres ved afslutningen med særligt fokus på, hvordan de nye forståelser og handlestrategier kan overføres til arbejdet. Som udgangspunkt er der aftalt dette tidsafgrænsede supervisionsforløb.

Eksempel 3: Dagbehandlingstilbud for voksne med stofmisbrug – 20 medarbejdere

Dagbehandlingstilbuddet benytter sig af kognitiv behandling – i gruppeterapi og individuelle samtaler. Medarbejdergruppen er på 20 personer og består af pædagoger, socialrådgivere, psykologer, en læge og en sygeplejerske. Tilbuddets eksterne supervisor har specialiseret sig i kognitiv tilgang til misbrugsproblematikker. Supervisor har tidligere afviklet et kortvarigt kursusforløb om dette for alle medarbejdere på tilbuddet, og har været tilknyttet tilbuddet i tre år.

Formål	Formålet med supervisionen er faglig refleksion, læring og kompetenceudvikling, i forhold til konkrete udfordringer i arbejdet med brugere.
Form og indhold	Supervisionen finder sted hver femte uge og er af to en halv times varighed pr. gang. I supervisionen deltager de medarbejdere, som har den primære behandlingsmæssige kontakt med brugerne. Leder og souschef på tilbuddet deltager ikke på supervisionsmøderne. Det er aftalt, at generelle temaer, der måtte udspringe fra supervision, viderebringes til lederne af medarbejderne.
Samarbejde og evaluering	Der er indgået skriftlig kontrakt med supervisor for ét år. Der afvikles i alt ti møder. Efter fem møder gennemføres en midtvejsevaluering, som kan give mulighed for justeringer i forløbet. Efter ét år gennemføres en afsluttende evaluering, og på grundlag heraf besluttet om forløbet skal afsluttes eller forlænges.

3.4 Opsamling: Hvad er ekstern faglig supervision?

Ekstern faglig supervision er karakteriseret ved:

- **Mål:** Supervision tager udgangspunkt i formulerede mål for faglig udvikling og læring.
- **Fokus:** Der arbejdes med et aftalebestemt fokus – det kan eksempelvis både være i forhold til indhold af problemstillinger, proces og relation mellem den professionelle og borgeren.
- **Rammer:** Der er faste rammer for supervisionen - hyppighed, varighed, sted og deltagerkreds er aftalt på forhånd. Der bør udarbejdes en skriftlig aftale med supervisor, der ekspliciterer formål med supervisionen, tidsperioden for samarbejdet, og hvordan evaluering af supervisionen skal foregå.
- **Ledelse:** Ekstern faglig supervision ledes, i en tidsafgrænset periode, af en ekstern supervisor, der **ikke** tilhører samme arbejdsplads eller arbejdsmiljø som supervisanden. Supervisor har relevant uddannelse og kvalifikationer til at lede supervisionen, og har relevant uddannelse og kvalifikationer på områder, som er centrale for det pågældende sociale tilbud.

4. Ekstern faglig sparring

4.1 De væsentligste indholdselementer i ekstern faglig sparring

Faglig sparring er en systematisk *løsningsfokuseret proces*, der kan bruges som redskab til at udvide forståelsen af konkrete faglige problemstillinger og praksis. Sigtet er primært på *handling* og på, hvordan man kan komme videre i en faglig udfordring (Alminde, R., 2008). Faglig sparring kan foregå individuelt eller i en gruppe af medarbejdere (Socialstyrelsen, 2015).

Som ved supervision vil den eksterne faglige sparring være tilpasset det enkelte sociale tilbud, blandt andet i forhold til størrelse, målgruppe og opgavefordeling.

Formålet med god ekstern faglig sparring er at understøtte de faglige medarbejdere i at opnå nye handlemuligheder i forhold til konkrete faglige udfordringer og dilemmaer, på baggrund af nye erkendelser og en styrket faglighed. På sigt kan faglig sparring understøtte en fælles faglig forståelse og ensartethed i opgaveløsningen, samt medvirke til at kvalitetssikre tilbuddets ydelser (Socialstyrelsen, 2015).

Ekstern faglig sparring er et redskab til fælles faglig refleksion omkring praksis, konkrete udfordringer og problemer. Både ledere og medarbejdere kan indgå i en sparringsproces med en ekstern fagperson, der ikke er ansat på samme arbejdsplads eller er en del af samme arbejdsmiljø – jf. afsnit 3.1.

Der findes en bred vifte af muligheder for eksterne sparringspartnere for de sociale tilbud – eksempelvis:

Eksempler på mulige eksterne sparringspartnere til de sociale tilbud:

- ✓ **Den nationale videns- og specialrådgivningsorganisation (VISO):** Tilbyder rådgivning om bestemte målgrupper eller komplekse sager
- ✓ **JanusCentret – Center for børn og unge med seksuelle adfærdsproblemer:** Tilbyder sparring om seksuelle overgreb
- ✓ **Landsorganisationen for sociale tilbud – LOS:** Tilbyder sparring om metoder, lovgivning, økonomiske rammer etc.
- ✓ **Stabsfunktioner i kommuner og regioner:** Tilbyder ofte sparring fra socialrådgivere, jurister, psykologer etc. om faglige udfordringer, regler, håndtering af den eksisterende praksis osv.
- ✓ **Ungdomspsykiatri, misbrugskonsulenter og andre samarbejdspartnere:** Systematisk sparring med fagpersoner på et specialiseret området, der bidrager til ny praksis og faglig refleksion er ligeledes ekstern faglig sparring.

Ekstern faglig sparring kan afvikles som en løsningsfokuseret samtale, hvor det er aftalt, hvem der leder samtalen (sparringspartneren) og hvem der modtager sparring (Alminde m.fl.,2013). Faglig sparring går typisk gennem følgende faser:

- 1) Afdækning af udfordringen
- 2) Analyse og forståelse af udfordringen
- 3) Afdækning og valg af handlemuligheder i forhold til udfordringen.

Det er den eksterne sparringspartner, der er ansvarlig for, at samtalen gennemgår alle faser inden for den fastsatte tidsramme. Den eksterne sparringspartner kan være en repræsentant fra det samme fagområde eller repræsentant for en anden faglighed (psykolog, socialrådgiver, psykiatri m.v. – jf. tekstboks ovenfor).

Den eksterne faglige sparring tager som nævnt udgangspunkt i konkrete faglige udfordringer og dilemmaer og har et sigte om at opnå nye erkendelser og handlemuligheder. Den eksterne faglige sparring skal skabe forandringer i praksis, både for ledelse og for medarbejdere. Ofte vil faglig sparring føre til nye ideer og handlemuligheder, som implementeres relativt hurtigt (Dalsgaard, 2015).

Værdien af det eksterne element i sparringen er, at et internt kendskab til de faglige problemstillinger og intern facilitering kan være en barriere for at identificere alternative handlemuligheder. Samtidig kan det i intern faglig sparring være vanskeligere at tage fat i problematiske forhold på grund af interessekonflikter eller forskellige interne organisatoriske positioner (Dalsgaard, 2015).

4.2 Hvordan kan ekstern faglig sparring anvendes i de sociale tilbud?

Som nævnt ovenfor kan ekstern faglig sparring have form af sparring med andre tilbud, andre kommunale enheder, foreninger eller videns- og rådgivningsinstitutioner.

”Kollegial sparring” med andre tilbud er en mulighed for ekstern faglig sparring, som tager udgangspunkt i et gensidigt kendskab til hinandens praksis og målgrupper. Denne form for ekstern faglig sparring indebærer, at tilbuddene uddanner medarbejdere i kollegial sparring, og efterfølgende gennemfører sparring for hinanden. Som tilsynskonsulent er det væsentligt at være opmærksom på tilbuddenes værdi af denne praksis, og om sparringen fører til udvikling af ny praksis. For at sikre etik, følgeskab og forankring af denne form for ekstern faglig sparring, bør ledelsen i samarbejde med medarbejderne fastsætte overordnede rammer og retningslinjer for den faglige sparring, blandt andet i forhold til hyppighed, roller, fortrolighed, etiske spilleregler, forankring af ny viden, evaluering mv. (Socialstyrelsen, 2015).

Eksempel: "Kollegial sparring" giver medarbejder nye handlemuligheder

På et botilbud for psykisk og udviklingshæmmede voksne udfordres en af medarbejderne af en beboer, som gentagende gange ikke vil børste tænder. Da medarbejderen igen udfordres af denne situation, søger hun sparring hos en fagprofessionel fra et andet botilbud for at få et nyt blik på aftenrutinerne. Efter et sparringsmøde har medarbejderen fået nye handlemuligheder i forhold til beboeren, der løsner op for situationen. Den eksterne faglige sparring hjælper medarbejderen til at styrke sin faglige kompetence og udvide egne handlemuligheder i forhold til beboeren.

Sparring med andre kommunale enheder er en anden form for ekstern faglig sparring, hvor tilbuddene gør brug af faglige ressourcer i den kommunale organisation. Denne form for sparring kan komme til udtryk blandt andet gennem sparring med stabsfunktioner – både om faglige udfordringer, regler, håndtering af den eksisterende praksis osv. Anvendelse af faglige ressourcer i organisationen, eksempelvis fra socialrådgivere, jurister og psykologer, kan understøtte tilbuddene i at udvikle ny praksis med fokus på tværprofessionelt samarbejde. Samtidig understøtter denne form for ekstern faglig sparring et helhedsorienteret fokus på borgeren.

Eksempel: Tværprofessionelt samarbejde styrker den helhedsorienterede tilgang

På et dagbehandlingstilbud for voksne med stofmisbrug har medarbejderne i en periode arbejdet med en empowerment-tilgang. På aftalte sparringsmøder med en kommunal misbrugskonsulent sættes fokus på empowerment som overordnet forståelse, værdi og grundlag for de metodiske indsatser. Gennem sparringen opnås en kvalitetssikring af tilbuddets ydelse, og erfaringer fra den faglige sparring skal efterfølgende drøftes på interne temadage om empowerment.

Ekstern faglig sparring med videns- og rådgivningsinstitutioner er en udbredt form for ekstern faglig sparring, der giver tilbuddene mulighed for at få kompetent specialiseret viden, råd og vejledning i forhold til særlige problemstillinger, målgrupper eller enkle sager. Denne form for ekstern faglig sparring kan foregå ad hoc eller med jævnlige mellemrum og har karakter af ekstern faglig sparring, når det bidrager til en ny, ændret praksis og nye handlemåder.

Eksempel: Rådgivningsforløb med VISO kvalitetssikrer ydelsen

På et opholdssted for unge med psykosociale og emotionelle vanskeligheder udfordrer en ung med udadreagerende adfærd personalegruppen. Flere medarbejdere udtrykker, at de har et presserende behov for faglig sparring i forhold til at håndtere den unges adfærd. Tilbuddet arrangerer et rådgivningsforløb med Den nationale videns- og specialrådgivningsorganisation (VISO) i forhold til denne unge, som også indeholder elementer af sparring. I rådgivningsforløbet får medarbejderne mulighed for at reflektere over deres frustrationer i forhold til fornemmelsen af manglende kompetencer og handlemuligheder. Rådgivningsforløbet resulterer i en fælles faglig funderet forståelse og fælles indsats i forhold til den unge.

4.3 Opsamling: Hvad er faglig sparring?

Faglig sparring er karakteriseret ved:

- **Mål:** Ekstern faglig sparring er en proces til at opnå fælles faglig forståelse, kvalitetssikring af tilbuddets ydelser og opkvalificering af medarbejdernes faglige niveau. Sigtet er primært på *handling* og på hvordan man kan komme videre i en faglig udfordring – både i forhold til bestemte borgere og målgrupper.
 - **Fokus:** I ekstern faglig sparring er der fokus på konkrete faglige udfordringer og dilemmaer, som opleves i hverdagen. Den systematiske, løsningsfokuserede tilgang sigter på analyse, forståelse og identifikation af nye handlemuligheder.
 - **Rammer:** Der bør være en metodisk praksis omkring den eksterne faglige sparring, som sikrer forankring af nye tilgange. Den metodiske praksis kan spænde bredt – fra sparring med andre tilbud til sparring med særlige videnscentre.
- Ledelse:** Ledelsen fastsætter i samarbejde med medarbejderne overordnede rammer og retningslinjer for den eksterne faglige sparring, blandt andet i forhold til hyppighed, fortrolighed, evaluering og etiske spilleregler.

5. Tilsynsfaglige opmærksomheder og inspirationsspørgsmål

I de foregående afsnit er henholdsvis ekstern faglig supervision og ekstern faglig sparring blevet defineret og omsat til praksiseksempler.

I dette afsnit lægges vægt på, hvilke tilsynsfaglige opmærksomheder omsætningen af ovennævnte viden særligt kalder på, når der skal foretages en kvalitetsvurdering af tilbuddenes praksis i henhold til Indikator 8.b: "Tilbuddet benytter sig af ekstern faglig supervision eller anden form for sparring for ledelse og medarbejdere" (jf. Bekendtgørelse om socialtilsyn).

De tilsynsfaglige opmærksomheder for både ekstern faglig supervision og sparring kan med fordel udgøres af følgende temaer:

- Formål og rammer
- Form og indhold
- Implementering og forankring

Nedenfor er der opstillet en række tilsynsfaglige inspirationsspørgsmål under hvert tema. Formålet med inspirationsspørgsmålene er at bidrage til, hvilke forhold der kan tillægges vægt i kvalitetsvurderingen af Indikator 8.b.

De opstillede tilsynsfaglige spørgsmål udgør ikke en udtømmende liste. Valg af spørgsmål skal altid bero på en konkret vurdering.

5.1 Opmærksomheder og inspirationsspørgsmål - supervision

Nedenfor følger en række temaopdelte inspirationsspørgsmål til kvalitetsvurdering af ekstern faglig supervision.

1) Formål og rammer

- Hvilket formål har supervisionen?
- Hvad er begrundelsen for valg af den konkrete supervisor?
- Har medarbejderne været inddraget i valg af supervisor og udarbejdelsen af formål med supervisionen?
- Er der indgået en aftale mellem supervisor og tilbuddet?
- Hvordan matcher supervisionen tilbuddets udfordringer, målgruppe og metoder?
- Hvordan hænger supervisionen sammen med tilbuddets øvrige aktiviteter i forhold til faglig udvikling?
- Hvor ofte foregår supervisionen?

2) Form og indhold

- Hvilken form for supervision er der tale om?

- Hvilket teoretisk og metodisk grundlag hviler supervisionen på?
- Anvender supervisor særlig viden om tilbuddets målgruppe, indsatser og metoder?
- Anvender supervisor den nyeste viden på området, herunder relevant forskning og praksisundersøgelser?
- Fokuserer supervisionen på ad hoc problemer eller på grundlæggende metoder i tilbuddets praksis?

3) Implementering og forankring

- Er supervisor opmærksom på feedback fra ledelsen og medarbejderne? Bliver feedback anvendt til justering af supervisionens indhold?
- Hvordan sikres overførsel af viden fra supervisionen? Er der lavet en plan for det? Er der aftalt opfølgning og ansvarsfordeling?
- Hvordan følger ledelsen op på, om supervisionen lever op til formålet i praksis?
- Er der kobling mellem supervision, faglig sparring og andre uddannelsesaktiviteter på tilbuddet?

5.2 Opmærksomheder og inspirationsspørgsmål - sparring

Nedenfor følger en række temaopdelte inspirationsspørgsmål til kvalitetsvurdering af ekstern faglig sparring.

1) Formål og rammer

- Hvad er formålet med den eksterne faglige sparring på tilbuddet?
- Har ledelsen udarbejdet retningslinjer for ekstern faglig sparring – eksempelvis i forhold til fortrolighed, evaluering, etiske spilleregler og ledelse af sparring?
- Hvilken form for ekstern faglig sparring er der tale om (et andet tilbud, en kommunal enhed eller en videns- og rådgivningsinstitution)?
- Hvem har ansvar for ekstern faglig sparring: En faglig konsulent, en anden form for "fagligt fyrtårn", ledelse, medarbejdere?
- Hvor ofte finder ekstern faglig sparring sted? Er det ad hoc eller planlagt?

2) Form og indhold

- Findes der en metodisk praksis omkring den eksterne faglige sparring, som sikrer systematik i processen?
- Ydes ekstern faglig sparring for at drøfte grundlæggende pædagogiske og socialfaglige elementer i praksis eller konkrete situationer og udfordringer? Eller begge dele?
- Hvordan bliver ekstern faglig sparring koblet til eksisterende metoder?
- Matcher den eksterne faglige sparring personalets behov for opkvalificering og faglig udvikling?

3) Implementering og forankring

- Følger ledelse eller medarbejdere op på faglige sparringsmøder med eksterne aktører? Hvor ofte og af hvem? I hvilken form?
- Bliver resultater af ekstern faglig sparring formidlet til samtlige medarbejdere på tilbuddet? Hvis ja: Hvordan, i hvilken form (skriftligt eller mundtligt), af hvem?
- Har resultaterne af den eksterne faglige sparring indvirkning på praksis på tilbuddet? Skaber den synlige forandringer? Hvordan kommer disse til udtryk?

6. Quick guide

Denne 'Quick guide' indeholder eksempler på praksis, der skal illustrere mulige kvalitetsforskelle i forhold til både supervision og sparring. Quick guiden kan bruges løbende som et selvstændigt redskab til den tilsynsfaglige praksis.

Formålet med Quick guiden er at give tilsynskonsulenter inspiration til vurdering af ekstern supervision og ekstern faglig sparring på de sociale tilbud, gennem en række eksempler på tilrettelæggelse af supervision og sparring, der kan indikere en god, mindre god og mangelfuld praksis på området.

Guiden er ikke en facitliste, og den skal derfor udelukkende betragtes som en samling af eksempler, der skal illustrere mulige forskelle i kvalitet i både ekstern supervision og sparring.

I forhold til tema 5 "Organisation og ledelse" i Kvalitetsmodel for Socialtilsyn skal socialtilsynene bedømme, hvorvidt "Tilbuddet benytter sig af ekstern faglig supervision eller anden form for sparring for ledelse og medarbejdere" (jf. Bekendtgørelse om socialtilsyn).

Kriterierne og indikatorerne under hvert tema (i kvalitetsmodellen) angiver forhold, som socialtilsynet skal vurdere kvaliteten i tilbuddet ud fra. Bedømmelsen af indikatorerne og kriterierne skal understøtte socialtilsynets vurdering af tilbuddets kvalitet. Socialtilsynet kan inddrage andre forhold i kvalitetsvurderingen, som vurderes at være relevante for kvaliteten inden for rammerne af temaet.

Bedømmelsen af indikatorerne understøtter vurderingen af kriterierne, hvilket resulterer i en samlet, skriftlig kvalitetsvurdering for hvert tema.

6.1. God praksis – Ekstern faglig supervision

Eksempel 1: Bosted for voksne med udviklingshæmning

Et bosted har ansat en del nye medarbejdere - faste og vikarer - i løbet af de sidste to måneder. Både medarbejdergruppen og ledelsen oplever, at der er behov for fælles faglig praksis samt håndtering af diverse ad hoc problematikker - såsom akutte magtanvendelser, håndtering af beboernes rutiner og madvaner. Ledelsen på bostedet har i samarbejde med TR aftalt ekstern supervision for samtlige medarbejdere - både fastansatte og vikarer.

Formål	At udvikle fælles faglig praksis og håndtering af konkrete problematikker i forhold til beboerne.
Form og indhold	Forud for supervisionen har supervisor, der er certificeret og har mange års erfaring, været på bostedet og talt med ledelsen og medarbejderrepræsentanter om formål, rammer og forankring af resultater i praksis. Supervisoren er gjort opmærksom på, at bostedet arbejder med low arousal og neuropædagogik, men at mange medarbejdere ikke er uddannede i disse tilgange. Det er aftalt, at supervisionen finder sted hver tredje uge, i løbet af seks måneder. Deltagelse i supervisionen er obligatorisk, og supervisionen gennemføres i dagtimerne. Mellem sessionerne får medarbejderne opgaver, de skal arbejde med. Alle opgaver tager udgangspunkt i egen praksis og de mål, der var defineret forud for supervisionen. Efter hver session samles det op, og fagkoordinator på bostedet lægger en plan for, hvordan sessionens læring bliver til en del af praksis.
Samarbejde og evaluering	<p>Supervisionen er sat på dagsordenen på ugentlige faglige møder, hvor man drøfter udfordringer, succeser og arbejdsgange i forbindelse med implementering af ny faglig praksis, inspireret af supervision.</p> <p>Efter supervisionens afslutning, afholdes et fælles møde for at vurdere, om målene er indfriet, om der er lavet en plan for implementering af supervisionens resultater i praksis, om der er aftalt ansvarsfordeling etc. Planen er baseret på tremåneders trin: Hvad skal ske om 3, 6 og 12 måneder?</p> <p>Bostedet holder fast i denne plan og arbejder med implementeringen - fagkoordinator, teamledere og en medarbejderrepræsentant er med i en arbejdsgruppe, der sikrer implementering, forankring og løbende justering.</p>

6.2. Mindre god praksis – Ekstern faglig supervision

Eksempel 2: Anbringelsessted for uledsagede flygtningebørn

Et anbringelsessted for uledsagede flygtningebørn oplever stigende antal konflikter og seksuelle krænkelser børnene imellem. Ledelsen beslutter derfor at invitere en ekstern supervisor.

Formål	Formålet med supervision er ikke formuleret, men supervisor bliver telefonisk oplyst om stedets vanskeligheder, målgruppen og ønsker til ændret praksis.
Form og indhold	Supervisionen arrangeres hver fjerde uge, og det er kun fastansatte medarbejdere, der deltager i supervisionen. Vikarer, som udgør 30 % af ansatte, bliver kun oplyst om supervisionens forløb ved personalemøder. Der er ikke refleksions- eller mellemrumsopgaver i perioderne mellem sessionerne. Anbringelsesstedet har en faglig koordinator, der forsøger at "holde ild" i supervisionen ved at tale om den på ugentlige fagmøder, men grundet manglende tid "smuldrer" det ret ofte.
Samarbejde og evaluering	Efter afslutning af forløbet står fagkoordinatoren alene med opgaven om implementering af supervisionens resultater i praksis. Ledelsen viser kun sporadisk interesse for denne. Medarbejdere oplever, at det er svært at koble supervisionens resultater til de metoder og tilgange, de arbejder med, men de har alligevel opnået nye indsigter i forbindelse med supervisionen. Der er ikke aftalt evaluering.

6.3. Mangelfuld praksis – ekstern faglig supervision

Eksempel 3: Ambulant tilbud for hjemløse

Et ambulant tilbud for hjemløse har brug for at understøtte egne medarbejdere i forhold til stresshåndtering og konfliktnedtrapning. Ledelsen vælger derfor at igangsætte supervision med en ekstern supervisor, der er i gang med sin uddannelse til supervisor. Supervisoren har ikke erfaring eller kendskab til målgruppen, men tilbyder en billig pris for sine ydelser.

Formål	Formålet med supervisionen er ikke fastlagt og grundet manglende tid fra begge sider bliver supervisoren ikke introduceret til tilbuddets ønsker, vanskeligheder og særlige problematikker (såsom stofmisbrug blandt klienter og hyppig vold).
Form og indhold	Ledelsen og supervisor har aftalt, at man afholder supervision en gang om måneden, og det er ikke obligatorisk at deltage. Argumentet er, at dem, der har behov vil komme, resten behøver ikke. Skiftende deltagergruppe fører til, at supervisionen gennemføres uden fokus og uden, at der tages hånd om udvikling af fælles, faglig praksis. Supervisionens fokus er håndtering af konkrete situationer, uden at dette overføres til andre sammenhænge.
Samarbejde og evaluering	Tilbuddet har ikke en faglig ansvarlig, så supervisionen indgår ikke i tilbuddets faglige drøftelser, som oftest finder sted ad hoc og typisk ved vagtskifte. Der er ikke aftalt proces for evaluering, og samarbejdsperioden med supervisor er ikke fastlagt.

6.4. God praksis – ekstern faglig sparring

Eksempel 4: Anbringelsessted for børn

Et anbringelsessted med mange uledsagede flygtningebørn, oplever stigende antal magtanvendelser grundet konflikter med anbragte børn. Ud over det oplever personale mange episoder af seksualiseret adfærd og forsøg på at gennemføre seksuel kontakt med andre unge uden samtykke. Situationerne udfordrer arbejdsmiljøet, og flere medarbejdere er sygemeldt.

Formål	At give ledelsen og medarbejdere mere viden om børn på flugt, deres mulige oplevelser under flugten og mulige årsager til deres adfærd.
Form og indhold	<p>Anbringelsesstedet tager kontakt til SISO, Videnscentret for sociale indsatser ved vold og seksuelle overgreb mod børn, for at skabe en fælles vidensbaseret praksis omkring forebyggelse af overgreb, opsporing af overgreb og håndtering.</p> <p>SISO yder ekstern faglig sparring i form af et todages kursus, hvor samtlige medarbejdere og ledelsen er med, og hvor det er muligt at få ny viden og inspiration til ændringer i egen praksis. På kurset er det aftalt, at anbringelsesstedet efterfølgende selv skal arbejde med implementering af ny viden og nye tiltag – blandt andet ved at udarbejde et nyt intro-forløb for medarbejdere, bedre screeningsproces for nye børn, baseret på mindsettet Det dobbelte blik, og nye retningslinjer for hele institutionen. En gruppe af medarbejdere på tre personer står for denne opgave og for opfølgning på sparringsforløbet samt for ad hoc kontakt til SISO ved behov for yderligere sparring.</p>
Samarbejde og evaluering	De aftaler, der er indgået under kursusdagene med SISO, er blevet til konkrete dokumenter, retningslinjer og en ny praksis efter seks måneder, og der er fortsat fokus på forankring fra både ledelsens og medarbejdernes side.

6.5. Mindre god praksis – ekstern faglig sparring

Eksempel 5: Botilbud for autister

På et botilbud for autister oplever medarbejdere og ledere behov for at udvikle en fælles praksis mellem tilbuddets to afdelinger. De henvender sig derfor til en konsulent tilknyttet ungdomspsykiatrien for at få ekstern faglig sparring.

Formål	At udvikle en fælles faglig praksis på tilbuddets to afdelinger.
Form og indhold	Grundet en stor udskiftning blandt medarbejdere på begge afdelinger er det besluttet, at det kun er fire medarbejdere fra hver afdeling, som deltager i to møder med den eksterne konsulent. På det første møde får deltagerne den nyeste viden om autisme samt øvelser, der skal bidrage til at skabe en ny praksis. Disse øvelser lægger op til selvstændigt arbejde og samarbejde afdelingerne imellem. På det andet møde skal medarbejderrepræsentanterne tage stilling til nye arbejdsgange og implementering af dem i hele tilbuddet. Selvom otte ud af 30 medarbejdere har fået den nyeste faglige viden fra en ekstern konsulent, mangler der en plan for udbredelse og forankring til de øvrige medarbejdere og ledelsen. Det udfordrer udviklingen af et fælles fagligt sprog og implementering af ny praksis. Derudover har konsulenten fra ungdomspsykiatrien en sundhedsfaglig baggrund og bidrager med viden om autisme og dens følger, men har det svært med at omsætte det til konkrete handlemåder og praksisser.
Samarbejde og evaluering	Der er ikke indgået aftaler i forhold til samarbejde og evaluering.

6.6. Mangelfuld praksis – ekstern faglig sparring

Eksempel 6: Døgninstitution for børn

På en døgninstitution oplever personalet, at to søskende bliver mobbet i skolen grundet overvægt. Ledelsen kontakter derfor en privatpraktiserende diætist for at få ekstern faglig sparring om børnenes kost- og motionsvaner.

Formål	At få faglig sparring til at omlægge børnenes kost- og motionsvaner.
Form og indhold	Sparringen gennemføres i form af et enkeltstående møde, hvor en pædagog fortæller diætisten om madplaner på institutionen. Diætisten udarbejder en fælles plan for begge børn - uden hensyn til deres køn, alder og behov. Dette fører til et øget konfliktniveau, da børnene føler, at de bliver nægtet mad. Personalet holder fast i de anbefalinger, de har fået fra diætisten. Efter fire måneder indkaldes institutionen til møde på skolen for at drøfte børnenes sundhed og trivsel, da der ikke kan konstateres en positiv udvikling.
Samarbejde og evaluering	Der er ikke indgået aftaler i forhold til samarbejde og evaluering.

7. Referencer og mere viden

Alminde, Rikke. m.fl. (2008): "Social analyse og handling. Et refleksionsredskab i socialt arbejde", Hans Reitzels Forlag.

Alrø, Helle & Marianne Kristiansen (2008): "Supervision som dialogisk læreproces", Aalborg Universitetsforlag

Ankestyrelsen (2020): (jf. <https://ast.dk/naevn/psykolognaevnet/autorisation-som-psykolog/hvordan-bliver-man-autoriseret-psykolog/uddannelsens-indhold/supervision-1/ekstern-supervision>) (23/9-2020).

Bang, Susanne & Ken Heap (1999): "Skjulte ressourcer - Supervisionsgruppen og dens arbejdsmåder", Munksgaards forlag

Bekendtgørelse om socialtilsyn (BEK nr. 617 af 03/05/2020)
<https://www.retsinformation.dk/eli/ta/2020/617>

Dalsgaard, Charlotte (2015): "Kollegial sparring: Vejen til trivsel og faglig udvikling" Gyldendal business

Juutilainen, Anne (2008): "Supervision i sundhedsprofessioner" Hans Reitzels forlag

Lund, Mogens A. (1994): "Konsulentarbejde & supervision, Schønberg

Pedersen, Jakob Hassing (2018): "Supervision og Lovende praksis", Supervisionshuset

Socialstyrelsen (2015): "Vejledning til at skabe rammerne for faglig sparring".
<https://socialstyrelsen.dk/udgivelser/vejledning-til-at-skabe-rammerne-for-faglig-sparring>

Derudover har Professionshøjskolen Absalon som led i udarbejdelsen af denne vejledning interviewet tilsynskonsulenter fra to socialtilsyn, om hvordan den faglige viden kan omsættes til tilsynspraksis.



Socialstyrelsen

ABSALON

PROFESSIONS-
HØJSKOLEN
ABSALON