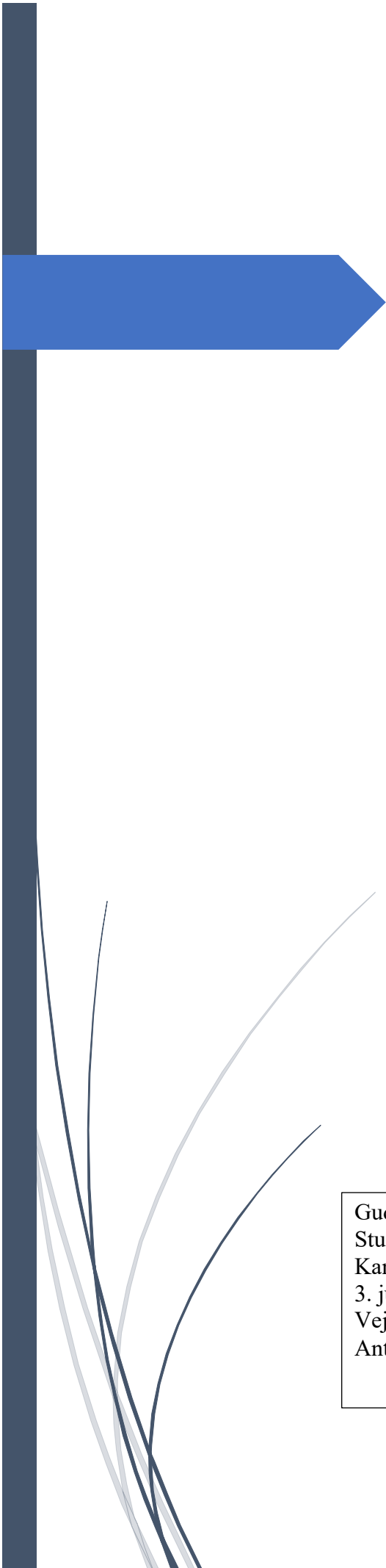




En realistisk virkningsevaluering af implementeringen af LISES-modellen i en case-kommune

Gudrid Solheim Petersen
Studienummer: 20172681
Kandidatuddannelsen i Socialt arbejde
3. juni 2019
Vejleder: Kjeld Høgsbro
Antal anslag: 167.960

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	6
<i>Læsevejledning</i>	<i>7</i>
Problemfelt.....	8
<i>Budgettning sektor.....</i>	<i>8</i>
<i>Jobcenteret måles og vejes</i>	<i>9</i>
<i>Nye strømninger indenfor samfundsvidenskaberne.....</i>	<i>10</i>
<i>LISES - et bud på dialogisk vidensproduktion</i>	<i>11</i>
<i>Offentlig Innovation – samspil med vidensinstitutioner.....</i>	<i>13</i>
<i>Forskningen fra Norge og Sverige</i>	<i>14</i>
Problemformulering.....	16
<i>Begrebsafklaring</i>	<i>17</i>
<i>"LISES- modellen"</i>	<i>17</i>
<i>"Den nørdede metode"</i>	<i>17</i>
<i>"Lån et øre"</i>	<i>17</i>
Metode	18
<i>Litteratursøgning.....</i>	<i>18</i>
<i>Videnskabsteoretisk ståsted.....</i>	<i>19</i>
<i>Feltarbejde – Deltagerobservation.....</i>	<i>20</i>
<i>Det kvalitative forskningsinterview</i>	<i>23</i>
<i>Udvælgelse og præsentation af informanter</i>	<i>23</i>
<i>Interviewguide.....</i>	<i>24</i>
<i>Udførelsen af interview</i>	<i>24</i>
<i>Transskribering.....</i>	<i>24</i>
<i>Spørgeskema</i>	<i>25</i>
<i>Samarbejds møder</i>	<i>25</i>
<i>Et casestudie i en Case-kommune</i>	<i>26</i>

<i>Observationsstudie.....</i>	<i>26</i>
<i>Observationer fra læringsdagen (feltnote 2).....</i>	<i>27</i>
<i>Observationer fra Personaledagen (Feltnote 2)</i>	<i>31</i>
Etiske overvejelser	37
<i>Metodernes kvalitetskriterier.....</i>	<i>38</i>
Analysestrategi	39
<i>Virkningsevalueringen.....</i>	<i>39</i>
Identifikation af generative mekanismer	41
<i>Evalueringsspørgsmålet:.....</i>	<i>43</i>
Analyse	44
<i>Opstilling af programteori og analyse.....</i>	<i>44</i>
Målgruppe	44
Aktiviteter	46
Virksomme mekanismer.....	47
Moderator	48
Delmål	49
Slutmål.....	49
Indikator	50
Flowchart over programteori egen illustration nedenfor.	50
<i>Samarbejds møder med case-kommune.....</i>	<i>51</i>
Del analyse 1 - Virkninger fra læringsdagen.....	53
Delanalyse 2 – Virkninger fra personaledagen	54
<i>Sammendrag af virkningsevalueringen.....</i>	<i>57</i>
Implementeringsfejl eller teorifejl.....	61
<i>Metode kritik.....</i>	<i>61</i>
<i>Diskussion af metode</i>	<i>65</i>
Bias	65
Mange bolde i luften	65
Konklusion og anbefalinger	66

<i>Anbefalinger</i>	69
Litteraturliste:	71
Bilagsliste:	74

Summary

Background: Studies show that there is a lack of qualitative research on employment. Furthermore, it is argued that public innovation, in 45% of the case, is not being evaluated. This thesis therefore seeks to uncover an area that needs to be clarified.

Purpose: To investigate how a case-municipality implements application-oriented research in its own practice, with focus on communication and the effects that appear. This knowledge can give employees a greater understanding of how to behave differently in relation to the communication and that both research and practice come from strong traditions, about how to do it in practice.

Method: A qualitative impact assessment based on a case where participant observation is used, over a duration of two days in an actual practice in a municipality. Next, interviews with a manager and three professional coordinators. As an analytical framework, impact evaluation and program theory is being used.

Finding: The analysis shows that the employees are an un-homogenic group, with different educational backgrounds, who are in a development and learning process. The findings show that it is difficult for practitioners to understand abstract communication from the research. It is observed that employees who have a relevant social education understand social science concepts, while employees without relevant education have difficulty in applying social concepts and methods to their full complexity.

Conclusion: The study suggests that the case municipality shows good results with their program theory, in that application-oriented research is translated into a practice context. This means that the context is particularly important to the result and therefore the study can only be an inspiration to others, as their context would have given a different outcome.

Resumé

Baggrund: Undersøgelser viser, at der er manglende kvalitativ forskning i frontlinjen for beskæftigelsesindsatsen. Yderligere fremføres, at offentlig innovation i 45 procent af tilfældene ikke bliver evalueret. Dette speciale søger derfor at afdække et område, som mangler at blive belyst.

Formål: At undersøge, hvordan en case-kommune implementerer anvendelsesorienteret forskning i egen praksis med særligt fokus på formidlingen og de virkninger, der viser sig. Denne viden kan give medarbejderne en større forståelse for, hvordan man agerer forskelligt i forhold til formidlingen og at både forskning og praksis kommer fra stærke traditioner, om hvordan man gør.

Metode: En kvalitativ virkningsevaluering med udgangspunkt i en case-kommune, hvor der anvendes deltagerobservation som foregår over to dage i en konkret praksis i en kommune. Dernæst interviewes en leder og tre faglige koordinatore og der er lavet spørgeskemaundersøgelse. Som analytisk ramme gøres brug af virkningsevaluering og programteori.

Fund: Analysen viser, at medarbejderne er en uhomogen gruppe, hvoraf knap med forskellig uddannelsesbaggrund, som befinder sig i et udviklings- og læringsforløb. Fundene viser, at det er svært for praktikere at forstå abstrakt formidling fra forskningen. Det indikerer at de medarbejdere, som har en relevant socialfaglig uddannelse, forstår socialfaglige begreber, mens medarbejderne uden relevant uddannelse har vanskeligt ved at anvende begreber og metoder fra det sociale område i deres fulde kompleksitet.

Konklusion: Undersøgelsen tyder på, at case-kommunen har god effekt af deres programteori, ved at gøre brug af anvendelsesorienteret forskning som omsættes i en praksiskontekst. Dette betyder, at konteksten er særlig betydningsfuld for resultatet, og derfor kan undersøgelsen alene være en inspiration til andre, da deres kontekst ville have givet et andet udfald.

Indledning

Gennem min praksiserfaring fra jobcenterområdet har jeg mange gange undret mig over implementeringen af nye metoder eller rettere mangel på samme. Eksterne konsulenter, uden kendskab til praksis, medinddrages og igangsætter en læringsproces. Jeg oplevede ofte, at konsulenterne brugte unødigt tid på at spørge ind til vores praksis for at forstå feltet, hvilket var til stor frustration for både mig og mine kolleger. Problemet var derudover også, at når konsulenterne havde afsluttet deres arbejde, gik der en kort tid, hvorefter vi medarbejdere gjorde nøjagtigt, som vi plejede at gøre. Vi tog ikke konsulenterne seriøst og mødte dem med ”det ved de jo intet om”. Det, vi fik, var viden, som vi selv skulle omsætte i praksis, men virkeligheden i praksis var højt tempo og drift. Konsulenternes input druknede i højt arbejdstempo og en virkelighed med manglende plads til refleksion. Den værktøjskasse, konsulenterne kom med, var ”tom”. Jeg oplever mig selv som en medarbejder, der altid har søgt udfordringer og ny læring, men med tiden er jeg blevet træt af kurser og uddannelser, som ikke har givet mening, da disse ikke blev omsat i praksis. Oplevelsen af, at bureaukratiet stjål vores tid og fjernede os fra kerneopgaven, er ikke ukendt for en frontlinjemedarbejder i et jobcenter. Samtalen med borger blev til tider meningsløs, da den skulle afholdes for systemets skyld, og ikke fordi den gav mening for hverken borger eller fagligheden. Udbyttet begrænsede sig ofte til et utal af registreringer i sagens tro tjeneste for politikere på Christiansborg, der ønskede kontrol med indsatsen. Konsekvensen for den førte politik var, at der blev stillet spørgsmålstejn ved frontlinjemedarbejdernes kompetencer, og der blev tegnet et negativt billede i medierne. Min oplevelse er en ganske anden end den, der tegnes i medier og af politikere, og jeg mener, at jobcentret er meget bedre end sit ry. Den dårlige omtale og kritik har dog betydet, at der er kommet en tsunami af reformer på området.

Jeg er som specialestuderende derfor stærkt motiveret for at se nærmere på den del af processen, hvor ændringen af praksis skal foregå, og hvad frontlinjemedarbejderen efterspørger i den proces. Undersøgelsen kan skabe nuancer til forståelse, som kommer fra praksiserfaring, hvor den værktøjskasse, praktikere efterspørger, følges til dørs.

Læsevejledning

Det speciale, du skal til at læse, er blevet til med inspiration fra min tid som praktiker i et jobcenter, hvor jeg var tilknyttet forskningsprojektet Local innovation in Social and Employment services (LISES) og efterfølgende, via min uddannelse til kandidat i socialt arbejde, kom i praktik som forsker. Tankerne vedrørende specialet udvikledes, som praktikken i LISES forløb. Ved et møde i en case-kommune fortæller en leder, at de er ved at arbejde på et visualiseringsværktøj til samtalen og fortæller om planen om at implementere LISES-modellen. Her startede min dialog med denne leder, hvilket resulterede i at lave dette specialesamarbejde. Min erkendelsesrejse har derfor været drevet af den kobling mellem forskning og praksis, som jeg nysgerrigt ønskede at undersøge nærmere. Jeg har haft en stor lyst til at undersøge det praksisfelt, jeg kom fra, og søge svar på nogle af de spørgsmål, jeg har haft som praktiker i beskæftigelsesfrontlinjen. Specialets empiri er interview af en medarbejder i beskæftigelsesfrontlinjen, samt observationer af en læringsdag og en personaledag, som er kickstarten af at få anvendelsesorienteret forskning implementeret i egen praksis. Til sidst en opfølgning på implementeringsprocessen, og om den har ført til ændringer i praksis med ledelsen i case-kommunen. Da fokus ligger på formidlingen af implementeringsprocessen, er det relevant at se på, hvordan forskningsviden omsættes i praksis. Læringsdagen, hvor forskningen står for indholdet for dagen, og personaledagen, hvor det er praksis, der har tilrettelagt indholdet for dagen. Det er derfor interessant for denne undersøgelse at sætte spot på formidlingen i disse to dage og observere forskning, ledelse og medarbejdere og på det grundlag observere formidlingen, dens virkning og hvordan og for hvem. Jeg har arbejdet med data fra mine feltnoter, lydoptagelser og indsamlingsprocesser. Det har jeg gjort ved at lave et eksplorativt casestudie, hvor jeg som udgangspunkt ønskede at udforske implementeringsprocessen i den valgte case-kommune. Jeg har gjort dette ved at anvende en *virkningsevaluering som analysestrategi*. Tro mod denne strategi har jeg tilstræbt en åbenhed over for det empiriske grundlag. Rapportens kronologi følger ikke progressionen i min undersøgelsesproces. Dog har jeg valgt at lade dele af rapportens opbygning afspejle undersøgelsesprocessen for at skabe gennemsigtighed i forhold til det resultat, jeg er nået frem til. Problemfeltet udfolder relevansen af en undersøgelse i en jobcenterpraksis for herefter at rammesætte projektet i forhold til det, der skal betragtes som dette speciales ”røde tråd”. Efter et begrebsafklarende afsnit følger et metodeafsnit, hvor jeg formulerer det endelige fokus i specialet. Efter en kort præsentation af det empiriske grundlag, hvor litteraturgennemgangen også præsenteres, redegør jeg for en realistisk

virkningsevaluering som inspirerende analysestrategi. Herefter går jeg til den første ud af to delanalyser, hvorefter jeg til slut opsamler analysens resultater i et sammendrag ved at opstille hypoteser med forslag til videre undersøgelse med fokus på virkninger og innovationer i praksis.

Problemfelt

Budgettning sektor

I en stor registerbaseret undersøgelse af de 94 jobcentre landet over afdækkes jobcentrenes ressourceforbrug på sagsbehandling og administration. Undersøgelsen viser, at der ses en stor spredning i jobcentrenes anvendte arbejdstid, hvor forskellen i jobcentrenes produktivitet er stor. De fem mest produktive jobcentre håndterer i gennemsnit 45 sager, mens de mindst produktive jobcentre håndterer 22 sager. Det indikerer, at der er et generelt potentiale for at øge produktiviteten i mange jobcentre, uden at man bør gå på kompromis med beskæftigelseseffekten (Quartz+Co og BDO Consulting 2014:4).

Interessen på beskæftigelsesområdet skal dog også ses i forhold til, at beskæftigelsesområdet har stor betydning for den danske økonomi. Udgifterne til offentlig forsørgelse af ledige borgere svarede til 53 mia. kr. i 2017, og derudover kommer de statslige udgifter til den aktive beskæftigelsesindsats på ca. 13 mia. kr. Undersøgelsen viser, at Beskæftigelsesministeriet overvåger og analyserer jobcentrenes beskæftigelsesindsats og -resultater og stiller data til rådighed for kommunerne løbende. Hvis blot de mindre effektive jobcentre løfter sig op på niveau med de mest effektive, kan antallet af ledige på overførselsindkomst årligt reduceres med ca. 18.000 personer. Her ses et effektiviseringspotentiale for at nedbringe udgifterne til beskæftigelsesindsatsen med 1,45 mia. kr. For at realisere effektiviseringspotentialet findes det hensigtsmæssigt, at Beskæftigelsesministeriet skaber grundlag for, at de mindst effektive jobcentre kan lære af de bedste og forbedre resultaterne med de samme udgifter (Nanna Mik-Meyer 2018:3-5). Undersøgelsen mundede ud i en rangliste over, hvilke jobcentre der lå i top og i bund (Jesper Wittrup, Iben Bolvig & Kurt Houllberg 2018:14).

Det vil sige, at jobcentre med god grund kan lade sig inspirere af andre, der klarer sig godt. Jobcenterområdet er komplekst og dækker bredt over det sociale arbejde, og derfor er der mange veje, man kan gå. Det er dog interessant at se nærmere på, hvordan det sociale arbejde udspiller sig i samtalen mellem professionel og borger. Det er i dette møde, det sociale arbejde udspilles. Et litteraturstudie fra 2012 af det sociale arbejde påpeger, at det kritiseres for at være styret af ureflekterede personlige erfaringer, og mangelfuld faglig viden. Undersøgelsen fremhæver, at det

sociale arbejde mangler systematiserede opsamlinger af faglige erfaringer og teoretisk fundament, samt ser anvendelse af forskningsbaseret viden som fraværende og udtrykker:

”Kritikerne rejser et billede af fejl, mangler, undladelser og springen over, af common sense frem for professionel faglighed” (Henriksen, Østegaard Sørensen et al. 2016:38)

Området er præget af resultatstyring og undlader de mellemregninger, der er i det socialfaglige arbejdes felt, hvis kompleksitet er svær at måle.

Jobcenteret måles og vejes

Den store interesse for beskæftigelse har givet anledning til, at beskæftigelsessektoren har været en af de hyppigste evaluerede sektorer i Danmark. De seneste årtier har båret præg af evidensbaserede evalueringer, hvor randomiserede kontrollerede forsøg har været stærkt dominerende og har haft stor betydning for udviklingen af politik samt styring af praksis. Med den nye organisering af jobcentre havde regeringen et ønske om at kontrollere jobcentre for at sikre, at den givne politik blev udført. Beskæftigelsesministeriet opsamler således viden på jobcenterområdet i Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR), og her er det evidensbaseret viden, der rangerer højest i videnshierarkie (Andersen, Randrup 2017:10-11). Det ændrede fokus skete på bekostning af de socialt udsatte, da det socialfaglige arbejdes kompleksitet, hvor en stor del af det socialfaglige arbejde er relationelt, vanskeliggøres, fordi det er svært at kvantificere og derved er svært målbart. Denne spænding er svær at balancere, når man arbejder i en jobcenterlogik (Nanna Mik-Meyer 2018:3).

Et større forskningsprojekt fra CARMA i perioden 2009-2012 om den faglige praksis og kvalificeringen til arbejdet med ikke-arbejdsmarkedsparede ledige i jobcentre, har gjort følgende fund. I undersøgelsen af de fire jobcentre konstateres at *”den nye lovgivning giver et økonomisk incitament til at holde rettidigheden på 100%, når det gælder samtaler til tiden”*. Undersøgelsen konstaterer derudover, at der findes fire forskellige organiseringsstrategier i indsatsen og forskellige tilgange til praksis, derudover vægtes faglighed forskelligt i de forskellige jobcentre. De forskelle, der findes i fagligheden, kan betegnes som en organisationsprofessionel tilgang og en fagprofessionel tilgang. Den organisationsprofessionelle tilgang vægter, at medarbejderne følger og implementerer de centralt udmeldte retningslinjer og derved omsætter politikker i den faglige

praksis gennem loyalt implementeringsarbejde. Den fag-professionelle tilgang tager derimod afsæt i fagets metoder og teorier og anvender dem i praksis, hvilket betyder en lavere loyalitet overfor ledelsesbeslutninger, lovgivning og administrative vejledninger.

Et vigtigt analyseresultat er, at der på tværs af jobcentre, både af ledere og medarbejdere, er en opfattelse af, at der er et behov for en styrket faglighed og professionalisme i arbejdet med de svageste målgrupper (Baadsgaard 2017:320).

Nye strømninger indenfor samfundsvidenskaberne

Forskere indenfor samfundsvidenskaberne har været kritiske overfor den positivistiske tilgang, da det sociale arbejde drejer sig om komplekse 'vilde' problemer, og derfor er svære at måle i objektiv forstand. Dette har betydning for, hvilken viden, der er relevant i socialt arbejde, og hvordan viden kan anvendes til at udvikle kvaliteten i socialt arbejde (Harder, Appel Nissen et al. 2018:119).

Menneskelig erkendelse må starte med formodninger, som gennem undersøgelse kvalificeres eller forkastes. Den horisont, som formodninger fremsættes indenfor, sættes af konteksten og de forståelsesformer, der hersker i denne kontekst. Virkeligheden er således uafhængig af vores iagttagelse og objektive viden, men findes som en tilnærmet størrelse og ikke i form af en endegyldig sandhed. Erkendelse er mulig, men altid foreløbig, og bias er uundgåelig, omend uønsket, og må søges afdækket og korrigeret. Det sker gennem 'samtaler' om valg af fokus, forskningsspørgsmål, felt, fremgangsmåder, begreber og så videre. Sproget er derudover multifunktionelt og er både meningskonstituerende og korresponderende med den omgivende virkelighed. Inden for socialt arbejde kan eksempelvis nyere bestræbelser på at belyse potentialer og udviklingsmuligheder gennem formativ evaluering, mixed methods-studier og praksisnær forskning siges at rumme postpositivistiske træk (*Forskningsmetode i socialt arbejde*. 2018a:22). Behovet for, at der i højere grad er fokus på data, som er konstrueret af forskere og felt i en fælles konstruktionsproces fremfor på teknikker til at komme tættere på en 'virkelighed', anses for givet (*Forskningsmetode i socialt arbejde*. 2018:23). Udviklingen af beskæftigelsesområdet efter evidensbølgen er, at professionerne skal og bør udøve en kritisk, reflektiv praksis, der *begrunder* de handlinger, de gør. Dette medfører en efterspørgsel på en eksplicit tilgang til kvalitetsudvikling. Medarbejdere, der arbejder inden for velfærdsprofessionerne, har brug for konstant at forholde sig reflektivt til egen praksis, og har brug for at gøre dette i dialog med fagfæller. Der er dog risiko for to faldgruber. Den første kaldes *tavs viden-fælden*. Denne fælde falder medarbejdere i, når der

holdes fast i, at arbejdet med sociale problemstillinger, er så komplekst, intuitivt, individuelt og situationsbestemt, at der ikke kan tales om det eller på nogen måde generaliseres fra én situation til en anden. Den anden faldgrube kaldes *manualiseringsfælden*. Den falder man i, når der insisteres på, at kvalitet handler om at følge bestemte manualer ud fra en logik om, at det, der virker i gennemsnit, også virker i den konkrete situation. I den første fælde afviser man, at der kan skabes generaliseret viden. I den anden påstår man, at der findes en objektiv og generel skala for kvalitet, der er hævet over forskelle i tid og sted (*Bedre begrundet praksis : velfærdsudvikling efter evidensbølgen*. 2018:78).

Det fremgår af en analyse udarbejdet af STAR '*Effekter af samtaler i den aktive arbejdsmarkedspolitik*', at erfaringerne fra danske forsøg viser en positiv effekt af samtaler for nyledige dagpengemodtagere med hensyn til at øge graden af selvforsørgelse. Erfaringerne fra forsøget '*Alle i gang*' tyder på, at de samme effekter ikke opnås for start- og kontanthjælpsmodtagere med længerevarende ledighedshistorik. Dog findes en tendens til en positiv effekt for de arbejdsmarkedssparate og for dem med den korteste forsørgelseshistorik (*Effekter af samtaler i den aktive, arbejdsmarkedspolitik et al.* :23).

Analysen kan derudover sige noget om, at ledige med sociale problemer ikke profiterer af den aktive arbejdsmarkedspolitik, og at fokus på job og uddannelse ikke får de sociale problemer til at forsvinde. Det betyder således, at der ses potentialer i, at samtalerne indhold og fokus bør være meningsfulde for de socialt udsatte. Indsatsen kan ikke alene dreje sig om job og uddannelse, men bør forholde sig til at inkludere hele den arbejdsløse borgers sociale problemstilling. Et socialt fagligt perspektiv er vigtig for denne type af komplekse sager og er derfor betydningsfuldt for kvaliteten af arbejdet. Det stiller krav til frontlinjen i beskæftigelsesindsatsen og har en stor betydning for kvaliteten af det sociale arbejde.

Der ses nye tendenser indenfor for den samfundsvidenskabelige forskningstradition, som ved hjælp af systematisk vidensudveksling gennem dialog mellem forskning og praksis, er et forsøg på at komme med et alternativt bud til et evidensbaseret vidensparadigme på beskæftigelsesområdet. (Dahl-Nielsen Karen, Caswell Dorte, Olesen Peter Søren, under udgivelse :1).

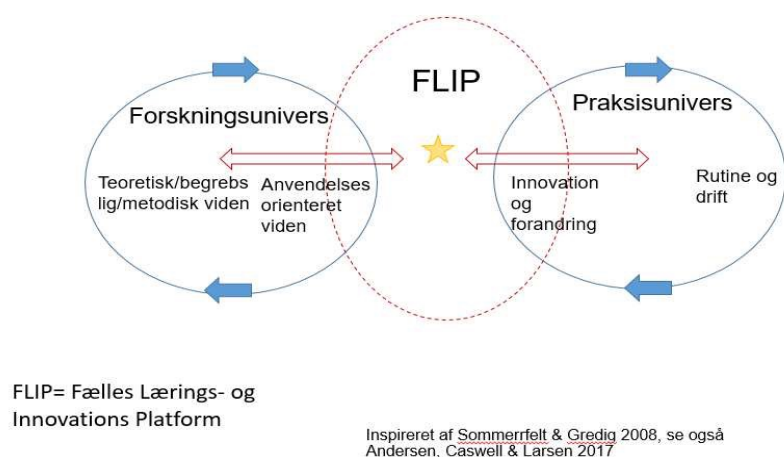
LISES - et bud på dialogisk vidensproduktion

I denne undersøgelse skal vi se nærmere på et samarbejde mellem forskning og praksis.

Forskningsprojektet Local Innovation in the Social and Employmentservice, også kaldet LISES, er

et fireårigt forskningsprojekt, finansieret af innovationsfonden, og er udarbejdet i samarbejde mellem Holstebro og Herning kommuner, Aalborg Universitet og Kommunernes Landsforening (KL). Siden projektets start i 2016 er der kommet yderligere fire kommuner til herunder Aarhus, Vesthimmerland, Silkeborg og Gladsaxe. Projektet løber frem til sommeren 2020. Forskergruppen består af mere end 10 forskere med forskellige samfundsvidenskabelige kompetencer, primært indenfor det politologiske og sociologiske felt. Formålet med LISES er, at der er et tæt samarbejde mellem forskning og praksis, hvorfor der udvikles nye velfærdsløsninger i beskæftigelsesindsatsen, som kan styrke deltagelsen for udsatte grupper. LISES har et bud på dialogisk vidensproduktion og har udviklet en model specifikt rettet mod dette. Modellen kan både ses som en del af dataindsamlingen i feltarbejdet, og også som et led i at producere ny viden og dermed inspiration til innovative tiltag i beskæftigelsesindsatsens frontlinje. Modellen trækker på *cooperative knowledge production*, som er en model beskrevet af Gredig og Sommerfelds (2008). LISES har dog omsat modellen til dansk – Fælles Lærings- og Innovations Platform (FLIP) – som er en fælles læringsplatform mellem forskere og praktikere. Det, som FLIP kan ved at kombinere videnskabelig viden og praksisviden, er, at praktikernes handlingskompetencer udvikles samtidig med, at forskningen bliver informeret. Perspektivet betoner værdien af praktisk viden og læner sig derfor op ad idéen om en phronetisk vidensforståelse (Dahl-Nielsen Karen, Caswell Dorte, Olesen Peter Søren, under udgivelse :14) .

Nedenstående figur er en illustration af modellen som LISES har udviklet.



Figuren viser, at FLIP foldes ud i en dialog mellem praksis og forskning. Modellen er opbygget med en gensidig udveksling der finder sted mellem praksis og forskning, og det er denne udveksling, der rummer potentialer for at skabe relevant viden for håndteringen af komplekse

udfordringer samt innovation. Som figuren viser, har projektet til formål at skabe innovation og ændring i praksis i case-kommunen.

Offentlig Innovation – samspil med vidensinstitutioner

Center for Offentlig Innovation (COI) er et nationalt center, som samarbejder med innovationsaktive medarbejdere og beslutningstagere i stat, regioner og kommuner i hele landet og derved understøtter øget kvalitet og effektivitet i den offentlige sektor. COI arbejder for at sprede gode og værdifulde innovative løsninger mellem arbejdspladser overalt i den offentlige sektor. I den seneste analyse fra COI peges der på, at 38 procent af offentlige innovationer sker i samspil med vidensinstitutioner, og at dette har en betydning for forbedret kvalitet, borgerinddragelse og medarbejdertilfredshed.

På baggrund af ovenstående er det ikke overraskende, at der er stort fokus på at udvikle potentialer i den offentlige sektor (Center For Offentlig Innovation, (COI) 2019:4).

Hvorfor evaluere? Forhåbningerne er store, når der er tale om innovation af den offentlige sektor med hensyn til at håndtere velfærdsstatens udfordringer, hvor der er stigende forventninger samtidig med, at det økonomiske råderum indskrænkes. Innovation i den offentlige sektor handler om danskerne, demokratiet, velfærdsstaten og dens fremtid. Evaluering kan forbedre et innovativt tiltag ved at fremme læring og udvikling før, under og efter en innovativ proces. Evaluering skaber et fundament for viden, der kan kvalificere arbejdet med innovation. Når vi skal evaluere innovationen, er det ofte mest konstruktivt at fokusere på det enkelte konkrete tiltag. Af konkrete innovative tiltag i offentlig sektor er kun 44 procent evalueret, når man spørger på et givet tidspunkt, efter at innovationen er implementeret. Flertallet af de evalueringer, der laves, sker internt i organisationen indenfor det offentlige. Den offentlige innovation i Danmark kan styrkes, hvis flere innovative tiltag kvalificeres via evaluering (Dahler-Larsen, Center for Offentlig Innovation 2016:8).

Jo tidligere, man får evaluering ombord i innovationsarbejdet, des større er chancen for, at evaluering medvirker til at kvalificere det innovative tiltag, des mindre farlig er udsigten til efterfølgende evaluering, og des bedre arbejdsvilkår får den, som skal foretage evalueringen (Dahler-Larsen, Center for Offentlig Innovation 2016:11).

Forskningen fra Norge og Sverige

Udvalgte forskningsresultater inddrages for at uddybe med flere perspektiver på praksis i en offentlig organisations frontlinje. Komplexiteten i en jobcenterpraksis er enorm, og derfor findes det relevant at inddrage nogle forskningsresultater fra både Norge og Sverige, som vi ofte sammenligner os med.

Et svensk forskningsprojekt fra 2014 *Employee-driven innovation in Welfare Services* viste, at *udvikling, support og organisationskultur* har stor betydning for medarbejdernes evne til at deltage i og engagere sig i organisationens innovative processer. Hovedtemaer bestod af både muligheder og barrierer. Trods engagement i innovationen beskrev medarbejderne at:

”manglende støtte og tid samtidig med en ubalance mellem det daglige arbejde og innovationen var en barriere”

”Ledelsens ønske om innovation og forandring kunne også forårsage stress, når denne situation ikke blev løst”

”Kollegers holdninger og manglende kommunikation imellem hinanden var også hindringer for implementering af innovation”

Forskningen anbefaler derfor, at ledelsen bør støtte innovationsprocessen mere aktivt og skabe rammerne for læring. Derudover anbefales det, at medarbejderne skal have tilstrækkelig støtte og både mandatet og tiden til at gennemføre ideer, der følger af vedvarende læring, tid til refleksion og dialog med brugerne (Wihlman, Hoppe et al. 2014:162).

I Norge er der erfaringer fra et forskningsprojekt *Helhetlig, principstyrt metodisk tilnærming (HPMT)*. Projektets hovedfokus har bestået af metodeoplæring og struktureret kollegial vejledning over to år for vejledere i jobcentrets frontlinje. Første fase af projektet kom i gang i 2009, da 63 vejledere fra 32 NAV-kontorer gennemførte 9 dages oplæring baseret på HPMT-modellen.

Læringsprocessens første del handler om at etablere kundskab, som i denne sammenhæng betyder at kende til metodikken og forstå, hvordan den kan anvendes. For at kundskaben skal føre til færdigheder hos vejlederne, skal de øve sig. Fra oplæringens påbegyndelse får vejlederne

træningsopgaver, som de skal gjennomføre. Alene eller sammen med kollega skal de reflektere over, hvordan de kan bruke de metodiske verktøyer, helhedsmodellens prinsipper på en systematisk måte. Her fokuseres på, hvad der er opnået, og hvad der kan forbedres (Prosjektrapport 2014 – Arbeids- og velferdsdirektoratet :40-41)

Forskningen viser, at sandsynligheten for at erfaringer fra implementeringen skal lykkedes, skal metoden tilpasses brukeren/vejledernes færdigheder samt den kontekst de arbejder i. I en proces- og effektevaluering af HPMT i 2010 giver vejlederne udtryk for, at de har oplevet HPMT programmet som relevant og nyttig for løsningen af egne arbeidsopgaver. De er tryggere og mere professionelle i udførelsen af deres arbejde. Det har også medført, at de er bedre forberedt inden en samtale med borgerne samt mere bevidste i anvendelsen af metodiske verktøyer i samtalen. Derudover har projektet medført, at borgerperspektivet er kommet mere i fokus, og de har fået et fælles fagligt sprog. I praksis har det ført frem til 10 prinsipper, som ligger til grund for vejledernes arbejde:

1. være forberedt
2. anerkende borgerens situation og behov
3. afklare roller og forventninger
4. give tilstrækkelig og relevant information
5. være mål-, forandrings- og handlingsfokuseret
6. være styrke- og mestringsfokuseret
7. klarlægge ressurser i borgerens sociale omgivelser/netværk
8. have klare konklusioner og aftaler
9. være pålidelig og forutsigelig
10. sørge for tilgjengelighet, kontinuitet og fleksibilitet

Et af de centrale fund i undersøgelsen var at:

”Hensikten med fagutvikling, opplæring og innføring av kunnskapsbasert metodikk er å bidra til økt kompetanse (holdninger, verdier, kunnskap og ferdigheter) og bedre praksis blant ansatte i NAV. Både erfaring og forskning viser at veien fra viten og kunnskap til ferdigheter går via trening og refleksjon over tid. Hvor lang tid og hvor mye øvelse som trengs for å opparbeide en ferdighet

avhenger en rekke faktorer; den enkeltes forkunnskaper, omfanget av det som skal læres, den enkeltes motivasjon og rammebetingelsene for læringsprosessen” (Prosjektrapport 2014 – Arbeids- og velferdsdirektoratet).

Forskningen betoner her, at det er avgjørende for, hvor lang tid der er behov for at øve sig, og at den enkeltes motivation samt rammebetingelser har betydning for læringsprosessen.

I takt med den sociale og beskæftigelsespolitiske utvikling viser det sig at have et stort potentiale, og området kalder på en praksisnær kvalitativ forskning. Frontlinjemedarbejderen har brug for, at den *tavse viden* bliver begrebsliggjort ved et fællesfagligt sprog, og at det derved skaber en bevidsthed omkring anvendelse af metoder i praksis i forbindelse med indsatsen for de udsatte grupper af ledige. Dette speciale ønsker derfor at undersøge en implementeringsproces i praksis og, ved at observere processen, hvor anvendelsesorienteret forskning skal omsættes i praksis. LISES-projektet har nu været i gang siden sommeren 2016 og er nu kommet i innovationsfasen. Aktuelt er alle case-kommuner i gang med at implementere LISES-projektet i egen praksis i mere eller mindre grad. Da case-kommunerne er forskellige, udvælges en case- kommune til videre undersøgelse. Dette leder mig til følgende problemformulering, som herefter præsenteres.

Problemformulering

Hvordan formidles LISES- modellen i case-kommunen?

- Hvordan formidles LISES-projektet af forskerne?
- Hvordan formidles implementering af LISES-modellen i case-kommunen?

Hvordan forstås det af medarbejderne?

Hvilke virkninger har det, og i hvilket omfang fører det til ændringer af medarbejdernes praksis?

Hypotese 1: Det antages, at praksis bedst forstår begreber der er praksisnære.

Hypotese 2: Det antages, at medarbejderne i frontlinjen ikke tildeles de ressourcer, der skal til for at få skabt tid til at udøve læring og refleksion i praksis.

Begrebsafklaring

”LISES- modellen”

LISES-projektet er et stort forskningsprojekt, og derfor findes det nødvendigt at begrebsafklare anvendelsen af begrebet *LISES-modellen* i denne undersøgelse. Definitionen af LISES-modellen betyder den model, case-kommunen ønsker at implementere. Det vil sige, at LISES-modellen er den sociologiske samtaleanalyse oversat fra forskningen og over i praksis i case-kommunen.

LISES’ forskningsgruppe har arbejdet med den sociologiske samtaleanalyse som forskningsdisciplin, hvilket er en ressourcekrævende opgave. ”Lån et øre” kaldes den forenklede udgave, som er mindre ressourcekrævende. Helt konkret handler det om, at praksis har været nødt til at tænke på anvendelse af ressourcer og kontekst med hensyn til at implementere modellen i praksis. Så oversættelsen handler om, at praksis er udfordret på driftsopgaver og derfor på tid og ressourcer. Det betyder, at LISES-modellen ikke svarer til LISES-projektet i sin fulde kompleksitet, men er et begreb skabt i en oversættelse i case-kommunens praksis. Case-kommunens kontekst er derfor i et mix af LISES-projektet blevet til den model, case-kommunen finder meningsfuld med hensyn til egen praksis. Det betyder, at LISES-projektet og LISES-modellen ikke er det samme trods begrebernes ensartethed

”Den nørdede metode”

Er navnet på den model, LISES forskningsgruppe har anvendt. Den nørdede metode består af, at en medarbejder sender en lydfil ind til forskerne, hvorefter de sørger for at transskribere samtalen. Herefter afholdes et FLIP, hvor nogle af de medarbejdere, som er tilknyttet projektet, får mulighed for at gennemgå deres egne data fra en borgersamtale. Forskerne faciliterer FLIP og har forinden mødet fundet nogle nedslag i samtalen, der skal analyseres yderligere. Således skabes refleksion hos medarbejderen. Metoden er ressourcekrævende.

”Lån et øre”

Er en ”light” udgave af ”den nørdede metode”. ”Lån et øre” er at låne en kollegas øre, kan man sige. Det betyder, at når man holder en fællessamtale, så kan man bede sin kollega om at observere og lytte efter bestemte nedslag, som kollegaen ønsker at fokusere på. Det kan fx være et fokus på arbejdsmarkedsperspektivet eller institutionelle taleture. Det betyder egentlig bare, at man

afgrænser ved et bestemt fokus. Modellen er udviklet i et FLIP i en anden case- kommune, som har været med i LISES fra start. Lån et øre er derfor en model, som er udtryk for, at anvendelsesorienteret viden er omsat i en case-kommune-kontekst, hvor tid og ressourcer har en stor betydning for implementeringen og derfor er tænkt ind.

Metode

I det følgende afsnit introduceres litteratursøgningen, en redegørelse for den videnskabsteoretiske referenceramme, den metodologiske tilgang, det valgte design samt etiske overvejelser. For at opnå viden om, hvordan LISES-modellen formidles i case-kommunen, hvordan det forstås af medarbejderne og hvilke ændringer, det fører med sig i praksis, vil jeg inddrage virkningsevaluering som metode.

Virkningsevalueringens centrale spørgsmål er: *Hvad virker for hvem, hvordan og under hvilke betingelser?*

Det vil sige, at interessen ikke ligger i de samlede effekter, da disse målopfyldelsesevalueringer tenderer mod at betragte hele indsatsen som én indsats, og hele effekten som én effekt.

Udfordringen for denne undersøgelse er, at case-kommunens kompleksitet både indeholder informationer, ydelser, symbolske ressourcer og muligheder, der tilbydes forskellige målgrupper med stor diversitet. Hvilket vil sige, at der sjældent er tale om særligt generelle lovmæssige sammenhænge mellem indsats og resultat, men derimod ofte lokale situationsbestemte virkninger, og her er de samlede effekter uvante. Analysen består således i at forstå, hvordan sammenhængen mellem indsats og resultat modificeres i den lokale situation.

Litteratursøgning

I takt med at mængden af viden i samfundet er øget indenfor de fleste velfærdsområder både i Danmark og internationalt, er det nødvendigt at skabe overblik over tilgængelig viden. I dette afsnit afdækkes derfor eksisterende relevant forskning for at kvalificere projektarbejdet. Det er ikke ambitionen at lave en struktureret gennemgang af litteraturen og få en dybdegående orientering i forskningen på feltet. En bred orientering er med til at inddrage eventuelle modsatrettede konklusioner i forhold til problemstillingen og give et indtryk af de generelle mønstre, der er i den eksisterende forskning og derved undgå at drage konklusioner baseret på en enkelt undersøgelse. Den eksisterende forskning kan med substantiel viden afhjælpe baggrundsviden indenfor feltet, men

også hvad forskere har gjort af fund for at afdække ”videnshuller” på området (*Forskningsmetode i socialt arbejde*. 2018:61-62).

Problemstillingen og problemformuleringen er afsættet for min søgestrategi. Første del af min søgning startede ud med en refleksiv søgning, hvor jeg har haft fokus på publiceringer fra forskningsprojektet LISES samt diverse data fra case-kommunen. Den viden, jeg fandt, ledte mig i retningen af Center for offentlig innovation og de analyser, de har lavet i samarbejde med forskellige innovative projekter i kommunerne. Jeg har derudover søgt viden på beskæftigelsesministeriets hjemmeside, case-kommunens hjemmeside, hos Kommunernes Landsforening, Vækstfonden og Innovationsfonden for at få et overblik over de organisationer, der har viden og relevans for konteksten for specialet. EDI og HPMT-projekterne, som nævnt ovenfor, findes særdeles relevante med hensyn til at nuancere refleksionerne over implementeringen af LISES-modellen. Disse vælges ud, da de er de nyeste publikationer indenfor området og må anses for at være repræsentative for det, der er styrende for udviklingen af praksis på beskæftigelsesområdet i dag.

Videnskabsteoretisk ståsted

Specialet hviler på den kritiske realisme, hvilket betyder, at data ikke bare er noget, der findes, og som skal registreres, men er afhængige af vores antagelser, forestillinger, teoretiske udgangspunkter og interesser. Det betyder, at data er påvirket af mit teoretiske udgangspunkt og de begreber, der anvendes. Som studerende indenfor det samfundsvidenskabelige fakultet spiller jeg som Specialestuderende en central rolle i at begrebsliggøre forskningsgenstanden, da jeg trækker på disse teoretiske traditioner. Det er derfor vigtigt at have for øje, at det påvirker datamaterialet. Den empiriske virkelighed er ikke bare tilgængelig for at blive opfattet af mig som en passiv og objektiv observatør, jeg spiller derfor som specialestuderende en aktiv rolle i at definere forskningsgenstanden. Den kritiske realisme arbejder med en dybdeforståelse af den sociale virkelighed, som inddeles i tre domæner:

1. Det empiriske domæne, der omhandler hændelser, som observeres empirisk
2. Hændelsernes domæne, der handler om hændelser, om de er observeret eller ej
3. Virkelighedens domæne, der vedrører underliggende mekanismer og strukturer, der genererer hændelser.

I virkelighedens domæne er mekanismer ikke direkte observerbare, og det er derfor vigtigt at rette opmærksomheden mod de bagvedliggende mekanismer, der producerer den virkelighed, der kan observeres. Den kritiske realisme stiller sig modsat positivismen og mener ikke, at det er videnskabens opgave at beskrive eller afbilde virkeligheden, men derimod at udvikle teorier og begreber om de bagvedliggende generative mekanismer, der kan forklare de hændelser, vi kan observere (Forskningsmetode i socialt arbejde. 2018:112-113). Jeg vil som specialestuderende gå tæt på virkeligheden ved at være tæt på praksis og de processer, der er i gang i case-kommunen. Her vil mit videnskabsteoretiske ståsted give mig mulighed for at anvende den viden, jeg har på området, aktivt, som kan være med til at belyse områder, som er bagvedliggende.

Mit primære fokus over min forforståelse af data og den viden, undersøgelsen skal frembringe, og hvad der menes om genstandsfeltet, tager afsæt i *metodologisk situationisme*. Situationer udspiller sig i bestemte kontekster og varetages af bestemte aktører med deres egen logik (Forskningsmetode i socialt arbejde. 2018:14). Analyseresultatet bliver således forskellige udfald af møder mellem professionelle i specifikke kontekster.

Kritisk realisme opererer med to kerneforestillinger, som er begrebsklarhed og ekstraordinære omstændigheder som værende oplysende. Et grundlæggende argument er, at målinger og kvantitative metoder giver god mening inden for naturvidenskaberne, men at de er underlagt klare begrænsninger inden for samfundsvidenskaberne. Kritiske realister hælder således generelt mod kvalitative metoder. Begrebet praksis er fx tillagt mange forskellige betydninger og rummer derfor mange muligheder for uklarheder og misforståelser. Det er således en videnskabelig opgave i sig selv at klarlægge praksisbegrebet og dets historie kvalitativt samt at præcisere en definition, før det bringes til anvendelse i teoretiske og empiriske sammenhænge (Buch-Hansen, Nielsen 2005:45).

Feltarbejde – Deltagerobservation

Hvis man observerer, hvordan folk reelt handler, snarere end hvordan folk siger de handler, kaldes det for et observationsstudie. I observationsstudier deltager man oftest i en eller flere begivenheder

sammen med den undersøgte gruppe for at observere medlemmernes adfærd. Ofte kombineres deltagerobservation med interviews og andre kildemateriale for at opnå en dybere viden om en bestemt praksis. Observation kan mere konkret karakteriseres som en specifik metodisk tilgang til kvalitativ forskning. I denne undersøgelse fokuseres på observation som en kvalitativ forskningsmetode indenfor de samfundsvidenskabelige discipliner (*Kvalitative metoder : en grundbog*. 2015a:80).

Observation kan forekomme i mange forskellige typer og det giver derfor ikke mening at omtale én observationsmetode. Observationer kan foregå mange steder og i denne opgave observeres praksis i en offentligorganisation i velfærdstatens front. Observationer kan være langvarige eller kortvarige og de kan være afgrænset med et nøje fokus eller de kan være åbne og eksplorative. Trods de mange forskellige muligheder kan man dog overordnet sige at der skelnes mellem to forskellige typer, nemlig 'eksperimentelle observationer' og 'deltagerobservationer' og i dette speciale er det deltagerobservation som anvendes. Deltagerobservationen i dette projekt indgår som en del af flere anvendte metoder. Som forsker observerer jeg medarbejderne i deres egne omgivelser. Det paradokse i deltagerobservationen er at den er sammensat af to modsatrettede begreber. Det at deltage refererer til, at jeg er aktivt involveret i en praksis, mens observationer nærmere involverer, at jeg betragter praksis uden at deltage i den. Deltagelse implicerer således handling og involvering, mens observation konnoterer distance. Det fordrer at jeg som forsker udfører begge dele samtidigt. Det er således vigtigt at jeg som forsker er deltagende i de aktiviteter, som udføres i den observerede praksis i case-kommunen, men at jeg også andre gange fungerer som "fluen på væggen" således skabes afstand til observationen (*Kvalitative metoder : en grundbog*. 2015:81). Observation skelner mellem total deltagelse og partiel deltagelse og da jeg alene observere en del af aktiviteterne og derved er der i denne undersøgelse tale om partiel deltagelse (Krogstrup, Kristiansen 2015a:35). Der er mange fordele ved at observere praksis, men det er dog også meget ressourcekrævende og Goffman mente at deltagerobservation minimum burde vare et år. I dette projekt er der dog tale om deltager observation som forløber over to dage af to omgange og formålet er at være til stede der hvor den sociale praksis udspiller sig. Helt konkret i denne opgave er der tale om en *Læringsdag* der udspiller sig den 4. april 2019 i tidsrummet 8.00-17.00 og en *Personaledag* den 24. april i tidsrummet 8.00-15.00. Jeg skal observere den innovation der skal formidles og implementeres i case-kommunen og data skal indgå som empiri der skal være med til at besvare forskningsspørgsmålet. Som forsker observerer jeg formidlingen begge dage for at finde virkninger der virker og for hvem. Helt konkret vil jeg møde praksis åben og se hvad der viser sig i

formidlingen og så er det spændende at se hvordan praksis oversætter LISES modellen i egen praksis. Jeg vil således som deltager observatør være godt inde i de centrale teoretiske diskussioner på feltet jeg skal undersøge med virkningsevaluering som metode samt inddrage forskning og teori indenfor feltet. Jeg vil anvende en observationsguide til at give observationer retning og fokus (*Kvalitative metoder : en grundbog*. 2015:83) Da jeg vil anvende virkningsevaluering som metode er jeg optaget af virkning og effekt og derfor udarbejdes en spørgeskemaundersøgelse til medarbejderne der deltager til personaledagen den 24. april. Spørgeskema udarbejdes med formål til at spørge ind til metodeværktøjer som den sociologiske samtaleanalyse for at undersøge om de har forstået det og om der muligvis er sket en form for oversættelse hvor betydningen kan være skredet. Rammerne for specialet er begrænset på tid og det er derfor nødvendigt at følge op på Personaledagen, hvilket begrænser muligheden for at undersøge implementeringens effekt da det er en længerevarende proces. Det er således formidlingen og den mulige oversættelse fra forskning til praksis som denne undersøgelse vil sætte skarp på.

Planlægning og observationer af udførsel og efterbehandling. Før de planlagte observationsdage havde jeg samtaler og møder med de aktører der havde kendskab til feltet og forarbejdet var derved godt i gang flere uger før observationsstart. Det er vigtigt at være velforberedt og have en viden om det undersøgelsesfelt der udforskes (Krogstrup, Kristiansen 2015b:147). Aktørerne kom med forslag og ideer til hvordan jeg kunne gribe observationerne an og gav mig insiderviden med hensyn til, hvordan case-kommunen og afd. X arbejdede med hensyn til LISES. Forud for observationsdagene har jeg udarbejdet en observationsguide som jeg gør brug af under lærings- og personaledagen. Guiden sikre at jeg holder mig til de observationer, som er relevante for mit speciale(Krogstrup, Kristiansen 2015:152). Ved lærings- og personaledagens start blev jeg kort præsenteret og der var gjort plads til mig i et hjørne af rummet, hvilket gav mig udsyn over alle deltagere. Ydermere gav det også en distance til det observerbare, hvilket derved gav gode betingelser for at jeg var upåvirket af observationerne i praksis(Krogstrup, Kristiansen 2015:146). Jeg var bevidst om at min tilstedeværelse havde en betydning og jeg forsøgte at være en flue på væggen, vel vidende at det ikke kan lade sig gøre. Jeg lavede feltnoter ud fra min guide og jeg optog dagene på lydfil, grundet overvejelser omkring at jeg muligvis fik brug for gengivelser, hvis jeg blev i tvivl om mine noters betydning. Lydfiler giver mig ikke et blik over nonverbale elementer så som ansigtsudtryk men kan støtte mig i min efterfølgende bearbejdning af data(Krogstrup, Kristiansen 2015:153).

Under observationsdagene var jeg opmærksom på at have alle sanser åbne og være lyttende og observerende, hvilket gjorde at det var de overordnede observationer jeg i første omgang skrev ned (Krogstrup, Kristiansen 2015:149). Jeg lyttede efterfølgende mine lydfiler igennem og begyndte efter hver af dagene at bearbejde data umiddelbart efter de var slut.

Det kvalitative forskningsinterview

Professor i pædagogisk psykologi, Steiner Kvale, har skrevet flere bøger omhandlende kvalitativ forskning og anses som en autoritet inden for det kvalitative forskningsinterview. Sammen med Svend Brinkmann, professor i almen psykologi, skrev de bogen *Interview*, som giver læseren en omfattende praktisk indsigt i de mange faktorer, der kan bidrage til et vellykket interview. Da dette speciale bærer præg af at være novice med hensyn til at interviewe, er Kvale og Brinkmanns *Interview* valgt som en hjælpeguide. Hjælpeguiden giver derved mulighed for at bevæge sig kyndigt i interviewlandskabet, også for den uøvede. Interview som metode er udbredt indenfor kvalitativ forskning, hvor formålet er at opnå viden om informanternes meninger, holdninger og oplevelser (Kvale, Brinkmann 2015). Der findes flere forskellige måder at udfører interviewet på, og inden man træffer sit valg, må man nøje overveje, hvad det er, man vil undersøge. Interviewet består af en interaktion mellem to eller flere personer og er konstrueret i en social kontekst (Kvale, Brinkmann 2015:179). Det er derfor vigtigt at være forberedt og have evnen til at skabe et tillidsfuldt rum i samtalen. Da det er en medarbejders erfaringer og viden fra at være tilknyttet LISES-projektet, der undersøges i dette speciale, kaldes der metodisk på det semistrukturerede interview. Et semistruktureret interview forsøger at få informantens livsverden frem gennem informantens eget perspektiv ved at opnå viden om oplevelser, meninger og holdninger (Kvale, Brinkmann 2015:180).

Udvælgelse og præsentation af informanter

Da specialet omhandler medarbejdere i case-kommune, har det været denne målgruppe, data er indhentet fra. Inklusionskriterierne var medarbejder tilknyttet LISES-projektet. Der blev taget personlig kontakt til lederen fra afdeling X, som var behjælpelig med at give adgang til en medarbejder, der var tilknyttet LISES. Interview blev udført, hvor informantens krav om tid og sted blev imødekommet. Informanterne fik mundtligt information om, hvad interviewet ville have fokus på, samt at al data ville være underlagt anonymisering. Informationer omkring formål, anonymitet, fortrolighed og brug af interview blev givet før interviewets start (bilag 3).

Interviewguide

Det semistrukturerede interview er valgt til dataindsamlingsmetode, og der udarbejdes derfor en interviewguide, hvor oversigt over emner samt forslag til spørgsmål er nedskrevet (bilag 4). Der er udarbejdet en række spørgsmål, der ønskes besvaret, hvor rækkefølgen kan variere, og hvor der er mulighed for at stille uddybende spørgsmål (Kvale, Brinkmann 2015). Dette betyder, at interviewerens har mulighed for at styre interviewet, samtidigt med at informanten frit kan besvare spørgsmålene. Interviewguiden har været brugt som styringsredskab, hvor interviewerens skøn også har spillet en rolle. Ifølge Kvale og Brinkmann er der derved mulighed for, at nye retninger også kan kvalificeres (Kvale, Brinkmann 2015) .

Udførelsen af interview

Informanten har selv valgt stedet for interviewet. Der blev aftalt en tid, og informanterne lagde vægt på, at der ikke skulle være forstyrrelser. Ifølge Kvale og Brinkmann er placeringen af interviewerens og informanten væsentlig, da det at se hinanden i øjnene er vigtig for at skabe et godt udgangspunkt. Dette blev der taget højde for under interviewet, hvilket gjorde, at placeringen var på to stole med et bord imellem, hvor diktafonen lå. På denne måde kunne begge parter følge med i tiden. Ifølge Kvale og Brinkmann er de første minutter altafgørende for, om interviewet bliver en succes (Kvale and Brinkmann, 2015:183). Derfor har interviewets start omhandlet at give informanten en klar forståelse for den, der interviewer, men også om, hvad der ønskes at få frem i interviewene. Fokus har været at møde hinanden, og interviewet er startet ud med spørgsmål, der kalder på simple overvejelser. Efter at informanten har ”talt sig varm”, og der har været en fornemmelse af, at informanten er blevet tryk, er de mere komplekse spørgsmål blevet stillet. Dette har givet informanten en oplevelse af at kunne tale frit om et emne som, for nogen, kan være vanskeligt at tale om. Ved at give plads til refleksion opstår også mulige tavse pauser, hvilket forud for interviewene blev italesat som værende en del af det at blive interviewet. Ifølge Kvale og Brinkmann er det vigtigt, at der også er plads til tavshed i samtalen så informanten får tid til at tænke sig om (Kvale, Brinkmann 2015:184).

Transskribering

Interview af medarbejder er blevet transskriberet umiddelbart efter gennemførelsen, og derved er de relevante detaljer sikret. Ifølge Kvale og Brinkmann er det blot vigtigt, at stilen i transskriberingen

er den samme, så sproglig sammenligning kan finde sted (Kvale, Brinkmann 2015). Det bandede interview transskriberes derfor ordret, som den narrative tilgang tilrådes. Derved bliver det talte til tekst og dermed objekt for forståelse og viderebearbejdning (Kvale, Brinkmann 2015) .

Spørgeskema

Spørgeskemaundersøgelse er en kvantitativ metode, hvor der sættes tal på bestemte forhold.

Fordelene ved denne metode er, at den ikke er ressourcekrævende. Respondenterne havde desuden god tid til besvarelsen af spørgeskemaundersøgelsen, da jeg personligt udleverede spørgeskemaerne d. 21.05.19 og indsamlede data d. 23.05.19, hvilket gjorde, at svarfristen var to dage. Den enkelte deltager fik udleveret spørgeskemaet i papirform og blev informeret om anonymitet.

Da lærings- og personaledagene var afsluttede, viste der sig en manglende baggrundsviden, omhandlende medarbejderne, og manglende vurdering af udbytte på lærings- og personaledagene. Derfor udarbejdede jeg en spørgeskemaundersøgelse med henblik på at få faktaviden omkring de manglende data. De, der var udvalgt til undersøgelsen, var 36 medarbejdere fra afdeling X, som også var inviteret til lærings- og personaledagen. Overvejelser med hensyn til brug af en spørgeskemaundersøgelse har handlet om at underbygge de observationer, jeg gjorde mig på personale- og læringsdagene. Dernæst fandt jeg det vigtigt at få oplysninger omkring alder, ansættelsestid, uddannelsesbaggrund, erfaringer med LISES, indhold omkring lærings- og personaledagene og om disse var meningsfulde. Dette for at få en større viden omkring medarbejderne, b.la. uddannelsesniveau. Spørgsmålene i undersøgelsen er simple og tydelige, da det er vigtigt, at der ikke opstår misforståelser. Dette betyder, at spørgsmålene har været entydige, endimensionelle, ikke ledende, korte og præcise. To af spørgsmålene indeholder talskalaer, grundet i et ønske om at finde frem til, hvilket udbytte lærings- og personaledagene havde for medarbejderne.

Samarbejds møder

Dette afsnit tager afsæt i de indledende møder omkring specialesamarbejdet med leder, hvoraf et af møderne også bestod af de tre faglige koordinatore. Møderne har været afholdt sammen med leder fra afd. X i case-kommune. Alle møder har været optaget på lydfil, og der er lavet feltnoter, hvor tidspunkter er noteret løbende. Således har det været let at finde mødepassager igen, såfremt feltnoterne ikke skulle være fyldestgørende. Derudover har der været telefonisk kontakt og mailkorrespondance med administrativ medarbejder, der bl.a. har været behjælpelig med data om

personalet, som fx jobtitler og antal af ansatte, derudover har denne medarbejder sendt spørgeskema ud til alle medarbejdere i afd. X og indsamlet dem igen, hvorefter de er returneret til mig.

Et casestudie

Jeg har i denne undersøgelse valgt case-design. Komplexiteten af undersøgelsens genstandsfelt tilgås som et forstående sigte i processen i arbejdet med min problemformulering. Det findes meningsfuldt at søge en dybdegående analyse, der kan skabe et grundlag for en nuanceret forståelse. Desuden ser jeg et behov for et design, der tager højde for den kompleksitet, der kendetegner Jobcenter-praksis, for at udvikle et nuanceret syn på virkeligheden, som kan bidrage til at nuancere eksisterende viden om et felt (*Kvalitative metoder : en grundbog*. 2015b:115). Udgangspunktet er nemlig, at man i kvalitativ metodeorienteret forskning fokuserer på begrebet 'forståelse' i højere grad end på begrebet 'forklaring'. Valget af casestudie som en forskningsstrategi inden for praksisforskning dækker over måden at udvælge, afgrænse eller beskrive en konkret forskningsgenstand. Det er således ambitionen at afgrænse til en af case-kommunerne, der er tilknyttet forskningsprojektet LISES. Helt konkret i denne undersøgelse er der tale om jobcentrets frontlinjemedarbejdere i afd. X, der er tilknyttet LISES. Da undersøgelsen tager udgangspunkt i case-kommunen, vil den være egnet til at sige noget om, hvordan denne metode virker og bruges samt forstå dens fulde kompleksitet (*Forskningsmetode i socialt arbejde*. 2018:101). Jeg definerer min case som implementering af LISES-modellen i en udvalgt case-kommune. Kommunen er en blandt seks kommuner, som er med i forskningsprojektet LISES. Case-kommunen har valgt at være anonym, og derfor betegnes den igennem hele undersøgelsen som case-kommunen. Kendetegnet for casen er erfaringen med at formidle anvendelsesorienteret forskning i en konkret praksis.

Observationsstudie

I dette afsnit beskrives processen for lærings- og personaledagen ved en etnografisk inspireret deltagerobservation. Jeg har i samarbejde med case-kommunen udviklet en programteori. Programteorien afdækkes ved de indledende møder med leder og faglige koordinators den 28. marts 2019. Herefter Læringsdagen den 4. april og personaledag den 24. april 2019. Efterfølgende sendes en spørgeskemaundersøgelse ud til alle medarbejdere i Job og Uddannelse med henblik på at undersøge nogle faktuelle oplysninger om uddannelsesbaggrund, og derudover spørges ind til deres oplevelser af læringsdagen og personaledagen; dette for at få viden om

virksomheder og modmekanismer. På Personaledagen er det alene personalet fra Job og Uddannelse, der observeres, da de er den afdeling i case-kommunen, der er længst med at implementere LISES-modellen. Undersøgelsen sluttet efter en opfølgning på visualiseringsværktøjet med leder, hvor der følges op på udviklingen og implementeringen af visualiseringsværktøjet. Det er disse 4 dage med henholdsvis interview, møder med ledelsen, læringsdagen, personaledagen og sidst et afslutningsmøde, hvor der samles op på virkninger, og det betyder, at dette speciale tager udgangspunkt i en afgrænset periode i en konkret jobcenterpraksis. Således er der tale om en del, som er taget ud af en større sammenhæng.

Undersøgelsen giver et billede af formidlingsprocessen og implementeringen i case-kommunen i en afgrænset periode, og derved besvares projektets forskningsspørgsmål kontekstuel og situationelt betinget. Afgrænsningen har sin styrke og sin svaghed på den måde, at det styrker arbejdet med kompleksiteten i praksisfeltet og giver mulighed for at komme tæt på virkeligheden. Svagheden ligger i, at der er rigtig meget data, der undlades, som kunne have været interessant at inddrage, og som kunne nuancere feltet yderligere.

Først præsenteres de indledende tanker, ledelsen har gjort sig om det at indgå i et samarbejde med LISES og mellemregninger for processen for implementering af LISES. Dernæst præsenteres programteorien for læringsdagen og personaledagen. Trods det at begge dage indgår i den samlede indsats, hvor praksisforskningssamarbejdet skal implementeres og spredes ud i hele jobcentret, så adskilles de i præsentationen i et forsøg på at tydeliggøre processen. Det er vigtigt at få præsenteret, at de indledende tanker omkring disse dage trækker på empirien fra interview af ledelse, faglige koordinators og medarbejdere som empiri.

Observationer fra læringsdagen (feltnote 2)

Empirisk indsamlede observationer fra læringsdagen, hvor to forskere fra LISES-projektet deltager d. 4. april 2019 kl. 8.00-17.00:

Afdeling: Hele jobcenteret

Antal medarbejdere: 150

To forskere fra LISES samt ledelse fra Case-kommune faciliterer dagen.

Forplejning med både morgenmad, frokost og aftensmad er planlagt for dagen.

Rammerne: Kantinen, Byrådssalen i case-kommunen, bord står i en "hestesko".

Undervisningsstil: Tavleundervisning og øvelser

Som observatør har jeg været særligt optaget af at finde virkninger for medarbejderne i afd. X.

Alle 120 medarbejdere i Jobcenteret deltager til læringsdagen i kantinen. Medarbejderne sidder og spiser morgenmad. Programmet for læringsdagen starter med velkomst samt intro til LISES ved arbejdsmarkedschefen, alle ledere og medarbejdere. Herefter deles medarbejderne op i deres afdelinger, hvoraf nogle har været med i LISES og andre ikke.

Forskere står for indholdet af læringsdagen for medarbejdere og anvender begreber fra den sociologiske samtaleanalyse. Der er helt stille i byrådssalen, alle lytter, og nogle tager noter. Lokalet er stort, og alle sidder rundt i en stor "hestesko" i byrådssalen. 120 medarbejdere til læringsdagen, og så deles medarbejderne op i afdelingerne. De skal så definere ude i afdelingerne, hvordan de vil omsætte LISES. Det er lederen fra afd. X, der med sin begejstring for LISES er længst i implementeringen og derfor også den, der har sat sig mest ind i det.

Forsker starter med at introducere projektet og siger:

"LISES er et barn, som er blevet født for nogle år siden efterhånden; det er et projekt, som er startet i 2016, Vesthimmerland kom med i 2017, det er et fireårigt projekt, det er finansieret af innovationsfonden. Det er et samarbejde mellem 6 kommuner, KL og Aau, institut for statskundskab og institut for sociologi og socialt arbejde". (Feltnote 5)

Herefter introduceres de til den sociologiske samtaleanalyse, og undervisningen begynder:

Forsker: *Jeg, du, vi osv. kalder vi personlige pronomener, hvad er det for noget i en samtale?*

Der er helt stille i salen, og der er ikke én medarbejder, der rækker hånden op.

Forsker: *Hvad bliver det brugt til, tror i?*

Der er fortsat stille i salen, men efter noget tid siger en medarbejder stille og forsagt

Medarbejder: *grundled*

Forsker: *kryds og bolle, siger hun, mens hun griner... (pause)... nej det var ikke det, jeg ledte efter? Hvad nu hvis jeg siger, du skal huske her bagefter, skal du lige?*

Medarbejder: *Fordele ansvar*

Forsker bekræfter herefter medarbejder i, at det er rigtigt, at det bliver brugt til at fordele ansvar og prioritet.

Herefter fortsætter forsker med at stille spørgsmål og søger at undersøge, om medarbejderne har forstået de forskellige sprognære værktøjer, hun lige har forklaret. Der bliver helt stille, og ingen siger noget. Forsker forsøger at komme med nogle hjælpespørgsmål for at få medarbejderne på banen, og der er fortsat helt stille i salen. Forsker forsøger at ændre undervisningsform ved at inddrage dem og beder derfor medarbejderne om at "stikke hovederne sammen "to og to" og drøfte det. Det lykkedes, og byrådssalen summer af en masse medarbejdere, der drøfter samtaleanalysens værktøjer.

Det observeres, at når forsker anvender praksisnære eksempler for at gøre det abstrakte meningsfuldt, ses det, at medarbejderne bliver mere engagerede, og der kommer flere spørgsmål fra salen.

Nogle medarbejdere er ikke helt med i processen, og flere udtaler, "*at de jo ikke har været med LISES fra start og derfor er helt nye i det*".

Da forskeren introducerer de nye medarbejdere om, at man skal gå med ind til hinandens samtaler og arbejde med værktøjer fra den sociologiske samtaleanalyse, er der flere af medarbejderne, der udtrykker, at de jo altid er gået med ind til hinandens samtaler.

En leder fra en af de afdelinger, der ikke er kommet i gang med LISES endnu, skal starte med at introducere sine medarbejdere, at de skal i gang med at implementere LISES-modellen i deres afdeling. Han starter med at tale om, at det er samtalen, der er i centrum, hvorefter han kigger over på fire medarbejdere, der sidder lidt for sig selv i baggrunden, og siger:

”Der er i hvert fald fire herovre, der tænker rigtig meget over, hvordan de snakker og spørger. Det er vores fire psykologer. Vi skal ikke allesammen være psykologer, men vi kan lære noget i forhold til, hvordan vi kan få denne dialog til at løbe; det kan jeg ikke lære jer, men jeg kender en, der kan”

Lederen giver ordet til den leder, der er længst med hensyn til at implementere LISES-modellen i egen praksis.

Leder: ”i kan lige så godt vænne jer til det, og vi kommer til at gøre det, så køb ind på det i det tempo, I kan være med”

Formidlingen for læringsdagen blev ”kick off” for implementering af dele af LISES-modellen samt spredning til alle medarbejdere.

Før læringsdagen efterspurgte jeg power point eller lignende, som forskerne havde tænkt at bruge til dagen. Svaret var, at de forsøgte at undgå power point, så vidt det var muligt.

Inden afholdelse af læringsdagen var jeg i dialog med case-kommune med henblik på at få mere viden om indholdet for dagen. Disse interview havde til formål at undersøge de tanker, ledelsen havde gjort sig om denne proces, og zoome ind på, hvordan disse mellemregninger i oversættelse af forskning til en konkret praksis foregår. Noget af det, der optog lederen rigtig meget, var, at de teorier og begreber, de var blevet introduceret for i projektet, skulle munde ud i nogle visualiseringsværktøjer, som kunne anvendes i forbindelse med afholdelse af borgersamtalen. Hun fortalte ivrigt, at medarbejderne skulle trække i arbejdstøjet til personaledagen, for der skulle de lave noget. De skulle ved hjælp af en ekstern proceskonsulent føres igennem dagen. Proceskonsulenten og leder fra job og uddannelse havde i samarbejde udarbejdet programmet for dagen.

Observationer fra Personaledagen (Feltnote 2)

Empirisk indsamlet observationer fra personaledagen med proceskonsulent d. 24. april 2019 kl. 8.00-16.00:

Afdeling: Job og Uddannelse

Antal medarbejdere: 37

Ekstern proceskonsulent er hyret til at facilitere dagen.

Forplejning med både morgenmad og frokost er planlagt for dagen.

Rammerne: Et mødelokale i case-kommunen, borde er opdelt i 5 grupper.

Undervisningsstil: Gruppearbejde og aktiv deltagelse i undervisning.

Som observatør har jeg været særligt optaget af at finde virkninger for medarbejderne i job og uddannelse.

Ekstern konsulent:

Proceskonsulentens formidlingsstil og anvendelse af visuel tegning over proces for dagen.

Indholdet for dagen er planlagt i samarbejde med afdelingslederen.

Jeg møder ind kl. 7.45 på personaledagen, og her møder jeg proceskonsulent og leder i kursuslokalet. Her foregår en dialog, hvor proceskonsulent følger op på, om lederne er enige om, hvordan dagen skal foregå. Borde bliver rykket rundt, så de i stedet for at stå i en lang række splittes op således, at der er et bord til hvert team. Der er enighed om, at det bedste er, at de sidder i team til den første del og derefter blandes. Tanken bag er, at det skaber tryghed mellem kollegaerne, samt at det giver bedst mening at drøfte kerneopgaven med kollegaer, der har den samme kerneopgave. Medarbejderne får således mulighed for at diskutere kerneopgaven og visioner med nærmeste kollegaer, og derefter drøftes det gode værtsskab og de andre temaer sammen med nogen, de ikke sidder i team med. Proceskonsulenten, som også arbejder som grafisk facilitator, har visualiseret dagens program på tavlen, som lederen indholdsmæssigt har haft stor indflydelse på.



(Foto taget fra personaledagen)

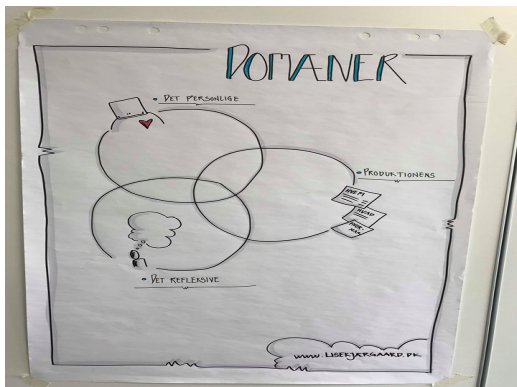
Billedet viser illustrativt den proces og det program, der er for dagen: Temaerne for dagen, hvor der skal arbejdes med kerneopgaven, det gode værtsskab, strategier, og til sidst fremgår det af tegningen, at der skal udarbejdes en samtalskabelon. Den grafiske fremstilling virker indbydende og kreativ, den skaber en stemning af rum for udveksling af holdninger, erfaringer og idéer, som så skal blive til et visualiseringsværktøj.

Proceskonsulenten spørger leder, om hun har husket at købe slik. Hun understreger med et smil på læben, at det er vigtigt at have noget sukker til sidst på dagen. Lederen henter slik, og alt er som det skal være. Der er fællesmorgenmad, inden dagen går i gang, og der er en rigtig god stemning. Der tales og grines ved bordene, og der er en stemning af, at en masse kollegaer nyder hinandens selskab. Medarbejderne går derefter ind og sætter sig i teams, og procesfacilitator starter med en kort præsentation af sig selv. Hun fortæller, at hun har indgående kendskab til praksis, da hun har arbejdet mange år indenfor beskæftigelse, og at hun er uddannet socialrådgiver og derefter har taget proceskonsulentuddannelse. Hun fortæller herefter, at hun ikke skal tale så meget i dag, at det er medarbejderne, der har svarene, og det er dem, der i samarbejde og ved hjælp af øvelser skal finde frem til bud på deres adfærd og handlinger i praksis.

Først sidder de i egne teams og taler om, hvad de mener, er deres kerneopgave. Der ligger "post it's" i forskellige farver på bordene, og her skal alle teams skrive deres bud ned om, hvad de mener, er deres kerneopgave. Det observeres, at praktikerne hurtig leder snakken hen på driften i form af sagsbehandling og konkrete sager, de vil gerne finde løsninger. Facilitator går rundt ved bordene og forsøger at stoppe dialogen ved bordet. Hun forsøger at få medarbejderne ud af "driften" og ind i "refleksionen", som er den opgave, de har fået, nemlig at reflektere over kerneopgaven. Det er

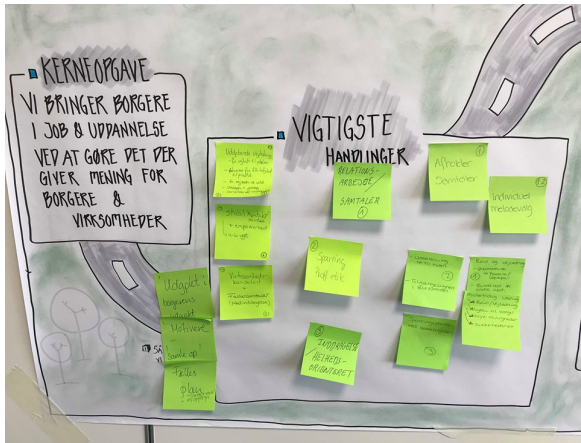
svært for praktikerne, da det observeres, at de hele tiden ender i at tale om konkrete sager og løsninger. Proceskonsulenten beder de faglige koordinatore om at sprede sig rundt i grupperne ved de forskellige borde. Deres funktion er at komme med faglige input og fastholde medarbejdere i at blive i refleksionen.

Proceskonsulenten kom med et kort oplæg om domæner, hvor hun forsøgte at tydeliggøre de præferencer, medarbejderne trækker på, og understregede, at de i dag skal være i det refleksive domæne. Medarbejderne får til opgave at reflektere over, hvilket domæne de befinder sig mest i. Som vist i nedenstående billede af den grafiske fremstilling af domæner.



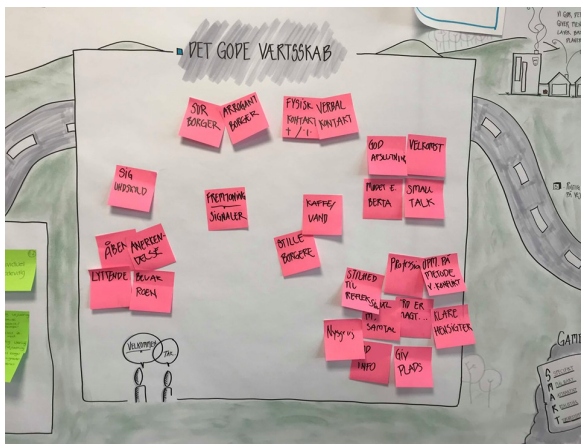
(Foto taget fra personaledagen)

Den første øvelse var således at lave "post it's" med det, de mente var deres vigtigste handlinger for at løse kerneopgave. Proceskonsulenten og lederen bød begge ind med eksempler og refleksioner over, hvad de tænkte, og således begyndte grupperne at diskutere det. Det var dagens første gruppeøvelse og trods det, at det var medarbejdere, der sad i samme team med samme kerneopgave, så var det vanskeligt for dem at sætte ord på det. Det gav også en faglig drøftelse og en forhandling af meninger og holdninger, og snakken faldt da også på kompleksiteten i opgaveløsningen. De forskellige målgrupper dukkede op hele tiden, da det for praktikerne har en stor betydning. Det har dog vist sig flere gange, at forskerne og proceskonsulenten har forsøgt at stoppe snakken blandt praktikerne, når de hele tiden vender tilbage og taler konkrete sager og konkrete tilbud. Der var en fornemmelse af høj tillid til hinanden, og det virkede til, at der var plads i de forskellige teams til at have forskellige perspektiver og værdier på de vigtigste handlinger.



(Foto taget fra personaledagen)

Som vist på billedet ses der en stor variation af definitionerne, hvilket skyldes, at der både er jobkonsulenter, sagsbehandlere og ydelsesmedarbejdere, og at de derfor har forskellige tilgange til opgaveløsningen. Alt fra relationsarbejde, sparring, professionsetik til udbetaling til tiden var blandt eksemplerne, som var nedskrevet på de gule sedler.



(Foto taget fra personaledagen)

Det gode værtsskab drøftes ved bordene, og der er mange forskellige bud på det gode værtsskab. Som det fremgår af billedet, så er det alt fra at byde velkommen over small talk til de basale behov som kaffe eller vand. En af de dialoger, der fylder mest, er den med fysisk kontakt, helt konkret drejede det sig om, hvorvidt man kunne kramme en borger eller ej. En medarbejder udtalte, at hun nogle gange gav en borger en kramme, mens en anden kollega gav udtryk for, at hun syntes, det var uprofessionelt. Dialogen var i en god tone, og som observatør fik jeg indtryk af, at der var plads til forskellighed. Jeg oplevede, at de var rummelige overfor hinandens forskellighed og grænser,

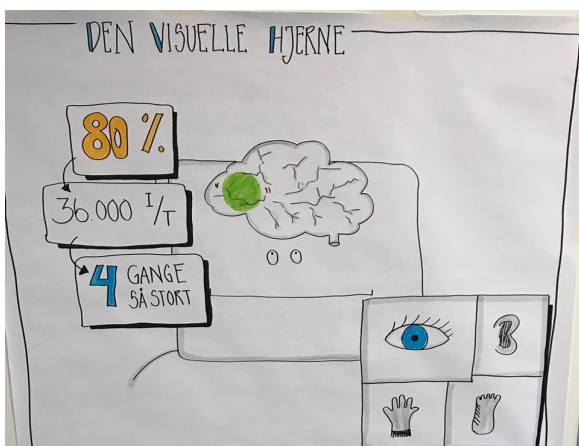
med smil og anerkendende bemærkning, og udtrykte fuld forståelse for, at det er okay at have forskellige grænser og syn på professionalisme. Den medarbejder, der nogle gange gav krammer, forklarede, at når relationen var god mellem hende og en borger, fandt hun det naturligt at kramme. Hun forsvarede det også ved at sige, at hun ikke ville afvise en borger, der ville kramme hende, det syntes hun ville være rigtig ubehageligt og pinligt for borgeren. Medarbejderen, som ikke syntes, det var professionelt at kramme, udtalte, at hun i det hele taget ikke brød sig om at kramme, det var hun ikke vant til. Hun syntes, det ville være grænseoverskridende og uprofessionelt. Hun mente, at man kunne skabe en god relation til borger på en anden måde. Der var en bred enighed blandt personalet om, at det at byde en borger velkommen og det gode værtsskab startede i det øjeblik, en borger trådte ind i jobcenteret. Refleksionen over værtskabet blev til en faglig drøftelse, af hvornår en samtale egentlig starter og slutter. Her blev det pointeret, at hvis en borger blev taget dårligt imod, så var vedkommende allerede sur, inden samtalen reelt startede. Derfor anså medarbejdere velkomsten som vigtig for kvaliteten af samtalen med borger. Som det også fremgår af billedet, så blev der også talt om borgeres forskellighed, nemlig at nogle var åbne og talende og andre lukkede og mere stille. Medarbejderne blev enige om, at både medarbejdere og borgere er meget forskellige og har forskellige behov, og det skal der være plads til. Dialogen handlede ikke om, hvad der var rigtigt og forkert, men var snarere en drøftelse af de forskellige perspektiver og værdier. Proceskonsulenten rundede dialogen om det gode værtsskab af ved at prøve at samle de forskellige bud under temaer i samarbejde med medarbejdere. Det endte ud med 4 temaer: *min velkomstrolle, min agerende rolle, min professionelle rolle og borgertyper*.

Dagens næstsidste tema er strategier, som vist på billedet.



(Foto taget fra personaledagen)

Det viser sig løbende gennem dagens program, at medarbejderne har svært ved at blive i det refleksive, og dialogen ender ofte i produktionen. Her forsøger proceskonsulenten at lede medarbejderne tilbage på rette spor. Proceskonsulenten formidler levende, både med det hun siger, og ved at hun bevæger sig rundt mellem grupperne. Hun er imødekommende og anerkender medarbejderne og møder dem på en måde, "at alt det, de siger, er rigtigt, for det er jo sådan de oplever det". Hun har således skabt et rum, hvor man næsten ikke kan sige noget forkert. Proceskonsulent samler op på de drøftelser og temaer, der har været i løbet af dagen. Hun gennemgår den store tegning på væggen, som har ledt dem igennem dagen, og som illustrerer den røde tråd i arbejdet fra kerneopgave til visioner og strategier. Proceskonsulenten præsenterer det sidste på programmet. Hun udtrykker stor glæde ved at være nået til visualiseringsværktøjet. Hun laver herefter et oplæg om visualisering i forhold til samtalskabeloner, som hun er glad for, blev nævnt i interviewene. Hun fortæller om at undervise visuelt, at mennesket har en visuel hjerne, og at det hjælper og støtter borgeren, at der bruges visuelle redskaber i samtalen. Hvordan er det vi arbejder ind i visionen som er omdrejningspunktet i dag? Hvordan får vi den røde tråd fra visionen hen til den måde kerneopgaven løses på? Herefter kommer proceskonsulent med et oplæg om sanserne, og hvor stor en betydning synssansen har. Hun fortæller om forskningsresultater og heraf faktuel viden om hjernen, at 80% af al information vi optager, er det vi ser og at man ved, at 36.000 billeder optages pr. time via synet. Derudover ved man, at det område i hjernen, som bearbejder visuelt stimuli og information er 4 gange større end det område der bearbejder det vi hører. Ud fra de sanser vi har overgår det visuelle alt andet. Dvs. at de andre sanser er underlagt synet, trods vi kan have præferencer i forhold til det boglige. Igen illustreres det ved en tegning, som kan ses nedenfor



(Foto taget fra personaledagen)

Proceskonsulenten afslutter oplægget med en række potentialer for visuelle værktøjer.

Hun fortæller, at det ikke er nok at få ordet talt, men vigtigt med visuelle værktøjer i samtalen, især i forhold til komplekse problemstillinger, hvor kompleksiteten reduceres. Eks. vis i samtalen med borger bruger visuelle redskaber som gør det nemmere at forstå. Det vi ser, husker vi bedre som giver god mening, idet lageret i hjernen er stort i dette område. Beslutningerne træffes mere effektivt, og skaber bedre overblik og forståelse mellem rådgiver og borger og nemmere at se om borger har forstået de aftaler vi laver.

Etiske overvejelser

Den viden, der ønskes opnået, fås fra en medarbejder i frontlinjen, som er informant.

Semistrukturerede interviews anvendes, hvilket gør, at udvalgte medarbejdere fra case-kommunen er midlet hen mod målet om at opnå viden. Dette kræver nøje etiske overvejelser både før, under og efter specialets udformning (Kvale, Brinkmann 2015:107-108).

Ved grundig information omkring deltagelsen og informeret samtykke sikres informanternes frie vilje til at sige fra når som helst. Dernæst er Helsinki-deklarationen overholdt i form af, at hensynet til interviewpersonernes interesse altid går forud for videnskabens og samfundets interesser (Koch, Vallgård 2013). Da der er tale om et medarbejderinterview, er det særligt skrøbeligt i forhold til anonymitet, da det er muligt at kollegaerne er vidende om, at hun har deltaget, derfor behandles hendes interview særligt forsigtigt, for at beskytte hende.

Der er en bevidsthed om, at det valgte emne kan være udfordrende at tale om, det at begå fejl og være villig til at dele oplevelsen er vanskeligt for nogle. Rollen som specialestuderende har en vigtig betydning, og det er ikke at søge bekræftelse i egen holdning eller påvirke informanten ved egne ordvalg. At jeg som specialestuderende skal sikre, at informanterne ikke svarer, det de tror jeg gerne vil høre. Det magtforhold, der er i rummet, er asymmetrisk, dette kan ikke elimineres, men det reflekteres over med hensyn til, hvordan magten spiller ind i produktionen af interviewet (Kvale and Brinkmann, 2015:57). Selve interviewet består af en interaktion mellem mig som specialestuderende og udvalgte medarbejdere som informanter. For at lave et godt interview er det vigtigt at være velforberedt, derved er der grundlag for at skabe et tillidsforhold til informanterne.

Metodernes kvalitetskriterier

Da specialet trækker på kritisk realisme, er den videnskabelige viden ikke en samling af sande, eller sandsynligvis sande, teorier. Man kan aldrig vide sig sikker på, om en teori, i form af et universelt udsagn, er sand, selv ikke hvis den er det. Men hvordan vurderes teorierne så? Her benytter den kritiske realisme sig af falsifikationsbegrebet. Man taler om, at et udsagn er falsificeret, hvis der er observeret mindst en begivenhed, som tolkes på en sådan måde, at den er i logisk modstrid med udsagnet. Denne observation omtales som en falsifikation. At teorien kan underkastes en sådan test forudsætter selvsagt, at den pågældende teori er falsificerbar. Givet at vi accepterer falsifikationen, så har vi med basis i en observation vist, at loven er falsk. Altså falsifikationen kan være med til at sortere det logisk usande væk og derved komme nærmere sandheden (*Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne : på tværs af fagkulturer og paradigmer*. 2014:94). Det betyder, at når jeg som specialestuderende har foretaget observationerne af implementeringen i case-kommune, vender jeg tilbage til teorien. Så undersøges der, om de faktiske resultater stemmer overens med hypoteserne. Hvis det forholder sig sådan, kan det anses, at teorien er bekræftet. Det skaber så et behov for nye kritiske efterprøvnings. Såfremt de faktiske resultater ikke stemmer overens med hypoteserne, så er jeg som specialestuderende nødt til at konkludere, at teorien har været forkert. Det vil kræve en formulering af en ny teori og nye hypoteser; erfaringerne af arbejdet vil give mig som specialestuderende mulighed for overraskende observationer og måske opdage nye sammenhænge (*Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne : på tværs af fagkulturer og paradigmer*. 2014:56) . Da specialet er et kvalitativt studie, er det relevant at være bevidst om, at de kvalitative studier er meget forskellige med hensyn til at blive enige om fælles kernestandarder, hvilket kan være udfordrende. Kvalitetskontrollen i dette speciale har været et gennemgående tema, hvor faglige skøn og vurderinger har været en del af processen. Transparens, troværdighed og graden af metodologisk refleksion er ifølge Tanggaard og Brinkmann de typiske kvalitetskriterier i kvalitativ forskning. Det sker ofte, at kvantitative kvalitetskriterier bliver trukket ned over kvalitativ forskning, hvilket ikke er helt uproblematisk. I den kvantitative forskning benyttes ordene reliabilitet, validitet og generaliserbarhed, men i dette kvalitative speciale gøres brug af en anden forståelse og en anden måde at italesætte kvaliteten. I stedet for reliabilitet bruges transparens, hvilket omhandler synliggørelse af processen. Validitet er indenfor den kvalitative gyldighed, hvor en vurdering af kvaliteten af viden gør sig gældende. I stedet for generaliserbarhed benyttes

overførbarhed, hvor det kan vurderes om denne undersøgelses fund kan overføres til en anden kontekst (*Forskningsmetode i socialt arbejde*. 2018b:62)

Indenfor reliabilitet handler det om, at den opskrift, der har været anvendt i projektet, skal kunne anvendes af en anden forsker, og begge uvildig af hinanden skal komme frem til det samme resultat. Det er der ikke tale om i denne her undersøgelse, en anden forsker ville ikke kunne følge min opskrift og komme frem til det samme som jeg, da det er kvalitativ forskning.

Observationer og spørgeskema giver ikke det samme blik – derimod ses, at kvalitativt dybdegående data, som observationsstudierne er, giver et mere reelt billede af virkeligheden. Et spørgeskema, der lægger op til spørgsmål omhandlende egen viden, kan give bias i forhold til ærlighed. Det kan være svært at indrømme, at man har svært ved noget. Et observationsstudie giver et mere ærligt billede af det, der er svært for mennesket at erkende.

Analysestrategi

I dette kapitel er fokus på valg af strategi til at analysere empirien. Under empiriindsamlingen blev det tilstræbt at starte med et interview af både ledelse, faglige koordinatore og en medarbejder tilknyttet LISES. Dette blev gjort ved bl.a. at komme med input af viden fra forskningen løbende, hvilket gav en dynamisk dialog mellem case-kommunens medarbejdere og mig som forsker. Den indledende interviewrunde var med henblik på at danne et overblik over, hvor case-kommunen var i processen, og hvilke forventninger de havde til at implementere og formidle LISES i egen praksis. Det har givet mig et relevant materiale at arbejde ud fra, og været med til at skabe mere dybdegående forståelse af praksis. Da der ikke på forhånd har været planlagt en analysestrategi, har interviewrunden tilført mig den viden om case-kommunen, som har bevirket, at strategien for design har været en løbende proces. Data giver således mulighed for flere analytiske vinkler, hvilket kan være en fordel med hensyn til at være åben over for de observationer og input, som kommer fra den studerede praksis.

Virkningsevalueringen

Peter Dahler-Larsen og Hanne Kathrine Krogstrup har udviklet virkningsevaluering i en dansk kontekst, som på mange måder er matchende med realistisk evaluering. De to evalueringsmodeller er således ikke komplet overlappende, men det ses, at der i høj grad ligger lignende forståelse bag de to modeller. Dahler-Larsen beskriver, at virkningsevaluering er i familie med den realistiske

evaluering, men at den adskiller sig fra realistisk evaluering i forhold til den videnskabsteoretiske retning. Indenfor beskæftigelsesområdet findes spredte eksempler på denne type evaluering (Hasle et al. 2012:18). I dette speciale vil den anvendte evalueringsmodel blive betegnet realistisk evaluering, som vil bygge på kritisk realisme som videnskabsteoretisk tilgang. I uddybningen af den realistiske evaluering vil både litteratur om realistisk evaluering og virkningsevaluering blive anvendt. Sociologerne Ray Pawson og Nick Tilley (1997) har formuleret principperne bag den realistiske evaluering. Realistisk evaluering kan betegnes som en effektevaluering, da modellen søger at vurdere outcome af interventioner. Realistiske evaluering betegnes som et nybrud inden for effektevalueringer (Krogstrup 2006:94). Dette skyldes evalueringsmodellens kausalitetsforståelse, der vægter, at man kan identificere en generativ kausalitet inden for en case eller inden for enkelt situation og ikke blot ved sammenligning af cases (Krogstrup, Dahler-Larsen 2003a) .

Med denne evalueringsmodel søges der således at gå længere end effektevaluering ved at inddrage processerne. En undersøgelse af kontekstuelle faktorer og underliggende mekanismer kan bidrage til at forstå, hvorfor en intervention er lykkedes eller ikke. Den realistiske evaluering har både et formativt sigte, der søger at udfolde og forstå processerne og derigennem forbedre indsatsen og et summativt sigte, der søger at undersøge effekterne af indsatsen. Den realistiske evaluering kan dermed betragtes som brobyggende ved både at lægge vægt på processer og effekter samt samspillet herimellem (Dahler-Larsen & Krogstrup 2009:51, 96). Ud fra denne evalueringsmodel kan effekterne af en intervention ikke forstås uafhængigt af de mekanismer og den kontekst, der er til stede. Enhver intervention indsættes således i en bestemt kontekst med visse begrænsninger. Konteksterne kan være organisatoriske, økonomiske eller politiske institutioner, som både påvirker aktører, deres ressourcer samt adfærd. Pawson og Tilley udtrykker disse som context-mechanism-outcome (CMO) konfigurationer. Ved den realistiske evaluering består det centrale i at identificere de mekanismer (M), der i samspil med konteksten (C) kan føre frem til et bestemt resultat/outcome (O) (Pedersen et al. 2012:49). Det centrale bliver at afdække disse sammenhænge, der kan forstås som den ”generative mekanisme”, og som får en ændring til at indfinde sig (Krogstrup, Dahler-Larsen 2003:61). Til at forstå sammenhængen mellem processen med implementering af LISES, som følge af underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer, vil undersøgelsen benytte CMO-konfigurationer.

Identifikation af generative mekanismer

En måde at identificere generative mekanismer i en virkningsevaluering er at benytte CMO-konfigurationer som synliggør de forhold, der kan indeholde generative mekanismer i den konkrete sag (*Evaluering af offentlig politik og administration*. 2016).

CMO opstilles på følgende måde: Context (C) + Mechanism (M) = Outcome (O)

I denne undersøgelse svarer det til: Praksis i case-kommune (C) + LISES-modellen implementeres (M) + udvikling af et visualiseringsværktøj (O).

Kontekst: Undersøgelsen udspiller sig i praksis i en case-kommune. Derudover kan det siges, at det er en bureaukratisk organisationsmodel, hvis bærende værdi er rationalitet med vægt på effektivitet: systematisk analyse og planlægning af arbejdet, belønninger efter indsats, orienteret mod resultater (Fivelsdal, Bakka 2014:50). Case-kommunen har derudover en forhistorie; for ca. 10 år siden var de under administration, hvilket stadigvæk påvirker de ansatte ved en agtpågivenhed ved brug af penge, hvorfor medarbejderne trods kompetence drøfter de fleste bevillinger med ledelsen. Derudover oplyser leder at grunden til medarbejderne ikke var inddraget i processen omkring læringsdagen, var ”at de render jo til så meget”. Medarbejder undskylder ligeledes, at hun ikke har deltaget i læringsrum endnu, da hun har meget at se til og skal afholde 25 samtaler i ugen.

Mekanismer:

Nogle af de mekanismer, der antages at være, er, at der er et politisk styret område underlagt en lovgivning, og derudover er der tale om en bureaukratisk organisation, hvor standardiseringer præger området. Det betyder, at praksisfeltet er reguleret af lovgivning og administrative opgaver, som gør, at dele af praksisfeltet er fastlagt med hensyn til arbejdsopgaver og rutiner. I case-kommunen ses at LISES-modellen er prioriteret af ledelsen, men den indsamlede data viser at medarbejderne har travlt og nogle af dem, skal have op til 25 samtaler om ugen. Observationerne viser derudover at medarbejderne er meget driftsorienteret.

Outcome: Det viser sig at LISES-modellen er godt i gang med at blive implementeret, så der ses gode virkninger i den opstillede programteori. Det der kan være bekymrende, er at når projektet udløber sommeren 2020, skal findes ressourcer.

Programteori: Hvad forventes at virke, under hvilke betingelser?

I det følgende afsnit vil der være en definition af mekanisme- og kontekstbegrebet samt en uddybning af, hvilke mekanismer og kontekstuelle faktorer der i dette speciale forventes at have betydning for sammenhængen mellem processen for at implementere LISES- modellen set fra Case-kommunens perspektiv. Afslutningsvis vil der i afsnittet være en uddybning af evalueringens outcome-mål. Som underliggende mekanisme betragtes de organisatoriske rammer, såsom ressourcer i form af tid og højt sagstal for LISES-modellen som nogle af de mekanismer, der kan hæmme processen med implementeringen. Derudover antages det, at medarbejdernes engagement og involvering i projektets sociale processer kan ses som mekanismer, der kan hæmme eller fremme processen med implementeringen og dermed påvirke evalueringens outcome. Det vil sige, at ønsket om at lave et visualiseringsværktøj, som anvendes i samtalen med borger, vil vise sig, om det bliver en succes eller ej. Ud fra et kritisk realistisk perspektiv vil der i et åbent socialt system være et antal underliggende mekanismer, der samvirker og fremkalder, forstærker eller blokerer hinanden i et komplekst samspil (Wad 1998:387) . I denne optik kan der således være flere forskellige eller andre mekanismer på spil, end de forventede, der er medvirkende til, at undersøgelsen genererer evalueringens outcome. Det er på baggrund heraf vigtigt at være åben for andre mekanismer i det empiriske materiale, der kan have betydning for interventionens outcome, hvilket leder til den kritisk realistiske, aduktive forskningsstrategi. Virkningsevaluering har til formål at udvikle viden om sammenhænge mellem aktiviteter og indsatser i socialt arbejde og resultaterne i den konkrete kontekst. Virkningsevaluering tager afsæt i tydeliggjorte og eksplicitte forestillinger om, hvorfor og hvordan en given indsats virker. Forestillinger kaldes ”programteorien”, og den giver en forklaring på, hvordan indsatsen omsættes til resultater. Hovedspørgsmålet i virkningsevaluering er: Kan vi be- eller afkræfte eller udvikle programteorien, alt sammen med henblik på en løbende forbedring af indsatsen. (Krogstrup, Dahler-Larsen 2003b:88). Virkningsevaluering søger modsat positivismen at finde ”generative mekanismer” frem for ”kausale mekanismer”. Derudover antages modsat relativismen, at ”virkeligheden” er observerbar og ikke bare består af ”sociale konstruktioner”. Det

grundlæggende spørgsmål, som undersøges i virkningsevaluering, er, hvad der virker for hvem, og under hvilke omstændigheder (*Evaluering af offentlig politik og administration*. 2016:339) .

Da undersøgelsen befinder sig i en praksiskontekst i et jobcenter, og fokus er på ændringer af medarbejders praksis, er det nødvendigt at opnå en forståelse af "de kontekstuelle betingelser".

Disse undersøges i henhold til en given forskningsproblemstilling. Når generative mekanismer virker som en teoretisk analytisk konstruktion med et bestemt empirisk belæg og af en vis almen karakter, virker de altid i en kontekst. Det er konteksten, dens betingelser og dens indeholdte modvirkende mekanismer, der afgør, hvilket udfald eller outcome, der realiseres. Hvor stor en rolle, de generelle mekanismer og modmekanismer spiller i forhold til den konkrete kontekst, er et vanskeligt spørgsmål og må vise sig i den konkrete analyse (*Evaluering af offentlig politik og administration*. 2016:336).

Det næste afsnit vil beskrive evalueringsprocessen trin for trin. Den udarbejdede programteori er en metode, der anvendes som et styrende værktøj igennem hele evalueringen.

Evalueringsspørgsmålet:

Hvordan formidles LISES- modellen i case-kommunen?

- Hvordan formidles LISES-projektet af forskerne?
- Hvordan formidles implementering af LISES-modellen i case-kommunen?

Hvordan forstås det af medarbejderne?

Hvilke virkninger har det, og i hvilket omfang fører det til ændringer af medarbejdernes praksis?

Hypotese 1: Det antages, at praksis bedst forstår begreber der er praksisnære

Hypotese 2: Det antages, at medarbejderne i frontlinjen ikke tildeles de ressourcer, der skal til for at få skabt tid til at udøve læring og refleksion i praksis.

Virkningspraksis, mekanismer og kontekst

Når LISES-modellen implementeres, bliver den mødt af den kontekst, der er til stede i case-kommunen og i dette tilfælde afdelingen, afd. X. Dette møde med konteksten har afgørende betydning for i hvilken grad, LISES-modellen vil leve op til de givne forventninger, der ligger bag.

Mødet med modtagerens kontekst kan anskues som den måde, virkemidlet udfoldes på i praksis, hvilket betegnes som virkningspraksis. Heri indgår en række processer, der kan defineres som de forskellige mekanismer, der sættes i spil af LISES-modellen og i større eller mindre omfang fremkalder effekter, som både kan være de ønskede eller helt andre effekter. En virkningspraksis konstitueres derfor af selve indsatsens møde med case-kommunens eksisterende kontekst. For at kunne evaluere mere end blot effekten af en given implementeringsindsat af LISES-modellen må man derfor vide, hvordan den allerede eksisterende kontekst spiller sammen med indsatsen. Der er således behov for en kortlægning af praksis og kontekst hos modtageren af LISES-modellen. For at give et billede af, hvad der er tale om i den konkrete praksis i afd. X. Hvilket leder til næste afsnit, hvor udvalgt fokus opstilles struktureret for at skabe overblik.

Analyse

Formålet med analysen er at opstille og analysere programteorien for implementeringen af LISES-modellen i en case-kommune. Til at opstille denne inddrages der primært interne dokumenter i form af: projektbeskrivelsen af LISES, program for både Læringsdag og Personaledag, empiri fra observationer, interview og spørgeskemaundersøgelse. Opstillingen af programteorien, inddeles i 6 delelementer; *målgruppe, aktiviteter, virksomme mekanismer, moderatorer, delmål og slutmål*. Disse vil jeg definere og belyse ud fra empirien i nedenstående analyse, for slutteligt at kunne opstille programteorien, i et flowchart.

Opstilling af programteori og analyse

Målgruppe

Det er relevant at præcisere målgruppen for indsatsen, som i dette tilfælde er medarbejderne i jobcenterets frontlinje i case-kommunens afd. X. For at fokusere den primære målgruppe i implementeringen af LISES-modellen, vælger jeg derfor at definere målgruppen i programteorien således:

Afd. X består af 36 medarbejdere, og som nævnt tidligere er de en uhomogen medarbejdergruppe. Der er derfor udarbejdet en spørgeskemaundersøgelse, som er sendt ud til medarbejderne i afd. X, hvor de bl.a. bliver spurgt om deres uddannelsesbaggrund. Der er sendt 36 spørgeskemaer ud,

hvoraf 28 blev besvaret. Svarprocenten er 75,7 procent. I tabellen nedenfor vises fordelingen af uddannelse i case-kommunens afd. X.

Erhvervsudd. 4 %	Kontorudd. 24 %	Socialrådgivere 28 %	Socialformidler 7 %	Lærer 4%	Universitet 12 %	Andet 20 %
-----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-----------------------------

De 36 medarbejdere er derudover inddelt i forskellige teams, hvor opgaver og målgrupper er forskellige. I skemaet nedenfor fremgår det hvor mange medarbejdere, der er i hver team.

Jobparate	1	Aktivitetsparate +30.	6	Faglig koordinator	2
Dagpenge	5	Uddannelses og aktivitetsparate under 30	7	Projekt 'Flere skal med'	1
Afd. Leder.	1	Ydelse	5	Administrationen.	3

Ud af de 36 medarbejdere har de 28 været med i LISES fra projektets opstart i sommeren 2017. De resterende medarbejdere fra Dagpenge, Ydelse og Administrationen skal nu inddrages i LISES-modellen.

Af forskningen er der mange betragtninger på medarbejdere i beskæftigelsesfrontlinjen, og tro mod mit videnskabsteoretiske ståsted nuanceres målgruppen med forskellige perspektiver om dem.

”Frontlinjemedarbejdere opfattes således ikke altid som ’pålidelige’, og der argumenteres derfor til tider for at nedtone og begrænse omfanget af deres skøn gennem detailregulering eller procedure regler. Frontlinjemedarbejdere er omvendt tilbøjelige til at anvende forskellige former for afværgemekanismer, for at få enderne til at nå sammen i praksisfelter, hvor der er afstand mellem forventninger og konkrete muligheder” (Lipsky 1980/2010).

Professionen befinder sig i et krydsfelt af logikker, som presser fagligheden. Indskrænkelsen af det individuelle råderum og det styrende jobperspektiv mister sin mening. Her er socialrådgiveren i frontlinjen og bliver et ansigt på den politik, der bliver ført. At kritikken omkring jobcentrene bliver rettet mod socialrådgivere, kan forklares med begrebet street-level bureaukrater, og de bliver derfor ansigtet på den politik, der bliver ført (Caswell, Larsen 2015:9)

Det er dog især medarbejderne fra Afd. X, som fokus er rettet mod i undersøgelsen, da afdelingen er længst med hensyn til implementering af LISE-modellen. Dette har givet mulighed for at følge denne proces tæt. Der skal derfor vurderes, hvordan LISES modellen implementeres og formidles, og hvordan det forstås af ledelsen og medarbejderne.

I et større forskningsprojekt om den faglige praksis og kvalificering til arbejdet med ikke-arbejdsmarkedsparede ledige og sygemeldte, gennemførte man en elektronisk spørgeskemaundersøgelse blandt 2.365 ansatte, med en svarprocent på 63. Undersøgelsens validitet og reliabilitet vurderes til at være høj, på baggrund af store mængder af kvantitative data, og i nedenstående tabel vises resultatet af den kvalificering, de ansatte i jobcenter besad i 2010.

Uddannelsesbaggrund	Andel i procent
Socialrådgivere, socialformidlere	40 %
Administrativt uddannet	20 %
Erhvervsvejledere, pædagoger, lærere etc.	20 %
Ingen relevant uddannelse	20 %
Ingen erhvervsuddannelse	5 %

Det betyder først og fremmest, at det billede af, at socialrådgivere er dem, der varetager opgaven med de svageste ledige, ikke ser ud til at holde. De socialfagligt uddannede faggrupper har ikke monopol på opgaven med de svageste ledige, da de kun udgør knap halvdelen af de jobcenteransatte. Derudover viser undersøgelsen også, at der er 25 procent af de jobcenteransatte, der ingen relevant uddannelse har. Det er derfor ikke så svært at forstå, at det kan være udfordrende at skabe en fælles faglig forståelse, når så mange ikke har en socialfaglig uddannelse (Jävinen & Mik-Meyer 2012)(Baadsgaard, Jørgensen et al. 2012:35).

Aktiviteter

I opstillingen af programteorien er det relevant at få afdækket, hvilke aktiviteter, der er implementeret med hensyn til at hjælpe målgruppen til at opnå de angivne del- og slutmål. Aktiviteterne defineres derfor som handlinger, der igangsættes i forbindelse med implementeringen af LISES- modellen. Da jeg kun har mulighed for at evaluere på allerede foretagne skridt i implementeringen, har jeg haft fokus på at afdække, hvad de allerede *har* gjort og ikke, hvad de

gerne *vil* gøre fremadrettet. Aktiviteterne beskriver vigtigheden i at fokusere på de centrale aspekter for at opnå de ønskede resultater og ikke nødvendigvis indeholde alle aktiviteter (ForskningsCenter for evaluering 2011:9).

Med afsæt i centrale aspekter ud fra det empiriske grundlag har jeg udvalgt følgende til at indgå i programteorien:

Læringsdagen – LISES-projektet spredes til hele case-kommunen

Personaledagen – LISES-modellen implementeres i afdeling X

Virksomme mekanismer

I en programteori er det de virksomme mekanismer, der resulterer i, at de ønskede mål opnås, og det er de forudsætninger, der udløser en ønsket forandring hos målgruppen til at opnå de angivne resultater (Krogstrup 2016). Det er vigtigt at præcisere hvilke mekanismer, der virker således, at implementeringen af LISES-modellen opnår sine resultater. Det gør jeg ud fra de valgte aktiviteter i programteorien. Uden fokus på de virksomme mekanismer, vil evalueringen ikke kunne forbinde intervention med mål, og det ville derfor være udfordrende at komme med konkrete handlingsanvisninger til forbedringer, som specialet sigter mod.

De virksomme mekanismer i de førnævnte udvalgte aktiviteter til analysen for opnåelsen af del og slutmål i Case-kommunens implementering af LISES-modellen i afdeling X har givet medarbejderne mulighed for inddragelse i processen, og via refleksioner kollegaerne imellem intenderet at skabe ændringer i egen praksis. Dette for at motivere medarbejderne, så de fik oplevelsen af, at deres refleksioner og faglighed blev hørt. Det primære sigte for læringsdagens afvikling var implementeringen af LISES-modellen i alle kommunens afdelinger i jobcentret og ligeledes at øge refleksionen og det kollegialt sociale på tværs af afdelingerne. Den efterfølgende personaledag, som blev afviklet for de ansatte i afdelingen job og uddannelse, havde ifølge ledelsen til hensigt at ryste medarbejderne tættere sammen, men samtidig også at gøre det klart, at alle skulle smøge ærmerne op, da det kræver en fælles indsats at implementere LISES-projektet og udvikle visualiseringsværktøj, som skal bruges i LISES-samtalerne med borgerne samt indgå i gennemgang

af egne data i de etablerede læringsrum. Fælles for de 2 udvalgte aktiviteter var, at formidlingen af implementeringsplanen var praksisnær og konkret.

I ovenstående afsnit er der kortlagt 3 virksomme mekanismer, som kort vil blive oplistet nedenfor:

- *Motivation*
- *Refleksion*
- *Læring*

Til de fem virksomme mekanismer vil der i efterfølgende afsnit blive præciseret en fælles moderator.

Moderator

Når en moderator skal præciseres, skal der sættes fokus på, hvilke kontekstuelle betingelser, der skal være til stede for at 'aktivere' de virksomme mekanismer (Krogstrup 2016:112). Ses der på implementeringen af LISES-modellen i en given kontekst, skal der altså fokus på, hvilke betingelser der kan aktivere de virksomme mekanismer i den konkrete kontekst.

Det bliver tydeligt gennem interview med lederen af afd. X, at praksis er underlagt forskellige ressourcer og betingelser med hensyn til at anvende LISES-modellen i praksis. Lederen udtaler, at hun ikke havde inddraget medarbejderne i planlægning af personaledagen, da "de render jo til så meget i forvejen, så det var for at skåne dem". Ligeledes har en medarbejder givet udtryk for, at de har travlt, og at der skal holdes mange samtaler om dagen og et højt sagstal (feltnoter 2). Det er derfor svært at sætte tid af til LISES.

For at opnå en *motivation og refleksion* hos de travle medarbejderne i case-kommunens afdeling, afd. X, over egen praksis ved hjælp af LISES-modellen, skal implementeringen give mening for medarbejderne, så deres tid bliver udnyttet bedst muligt. Moderatoren er de "hjælpemidler", som med størst sandsynlighed kan "antænde" de frem analyserede virksomme mekanismer (New Insight (firma), Beskæftigelsesregion Nordjylland et al. 2011:10).

Hvis medarbejderne skal opnå en *motivation til at anvende LISES-modellen og derved refleksion over egen praksis*, kan moderatoren, der gør sig gældende i den konkrete kontekst, være den

praksisnære formidling. Ved hjælp af den praksisnære formidling kan motivationen og refleksionen sandsynligvis ”aktiveres”.

Moderatoren: *Praksisnær formidling.*

Delmål

Følgende delmål for programteorien opstilles nedenfor

Aktiviteterne deles op i forhold til de to delmål, da de har forskellige sigte mod et fælles mål.

Delmål for læringsdagen:

- Spredning af LISES-projektet til hele jobcenter

Delmål til personaledagen:

- *Implementere LISES-modellen i hele afdeling X, både ydelse og de forsikrede ledige skal med*
- *Udvikle tilgange til ændringer i praksis*
- *Visualiseringsskabelon*
- *Kulturændring*

Slutmål

Programteorien har et overordnet resultat, som binder de førnævnte aktiviteter sammen med de øvrige elementer i programteorien afslutningsvis (Bundesen; Falcher 2014:49). Der skal altså ses på, hvilket resultat der ønskes for implementeringen af LISES-modellen efter afholdelse af læringsdagen, personaledagen. Ved de indledende samarbejds møder med case-kommune gjorde lederen målet klart fra start. Personaledagen skulle munde ud i et visualiseringsværktøj udarbejdet med input fra alle medarbejdere i afd. X. Case-kommunen har valgt at fokusere på tese 3 fra LISES-projektet som slutmål. Slutmålet er Tese 3 lyder som følger:

- *At udvikle tilgange til at kvalificere mødet mellem frontlinjemedarbejdere og borgere.*

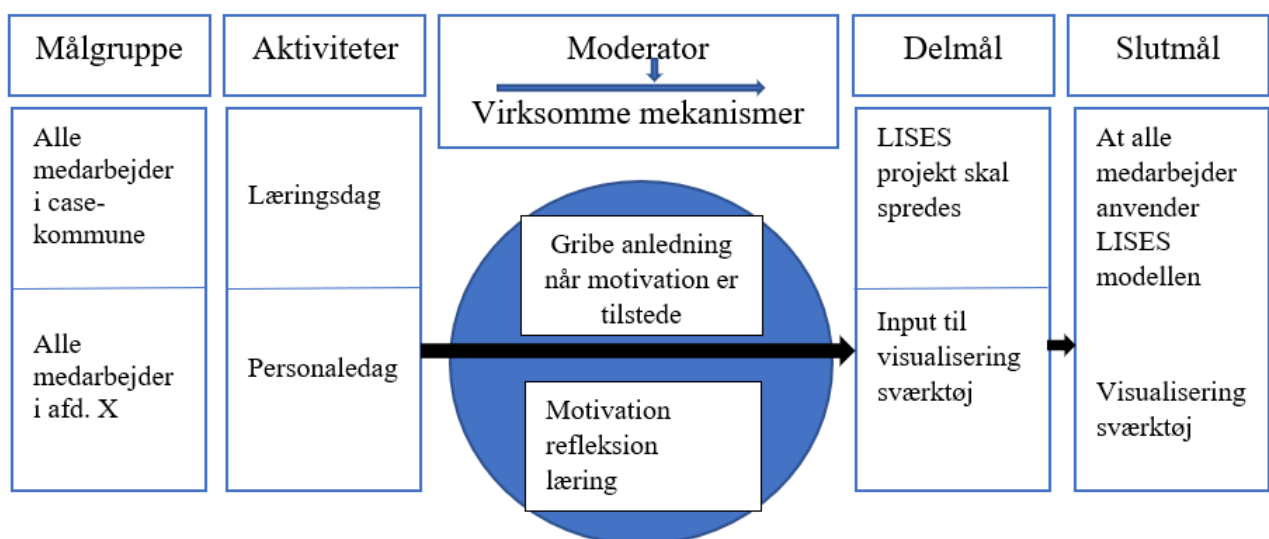
Indikator

”En indikator indikerer, om noget er til stede og er et tegn på, at der er sket den ønskede forandring”

Når programteorien gøres klar til evaluering, kan indikatoren benyttes til at konkretisere de led i programteorien, som ikke altid kan måles direkte. Det er derfor nødvendigt, at en indikator er målbar (New Insight (firma), Beskæftigelsesregion Nordjylland et al. 2011:17).

I nedenstående flowchart skabes et overblik over omfanget i en programteori. Programteori gøres konkret, og valg af teori og inddragelse af data synliggør kompleksiteten. Det abstrakte er derimod en forudsætning for, at evalueringsviden kan overføres fra en situation til en anden (Krogstrup og Larsen 2003:70).

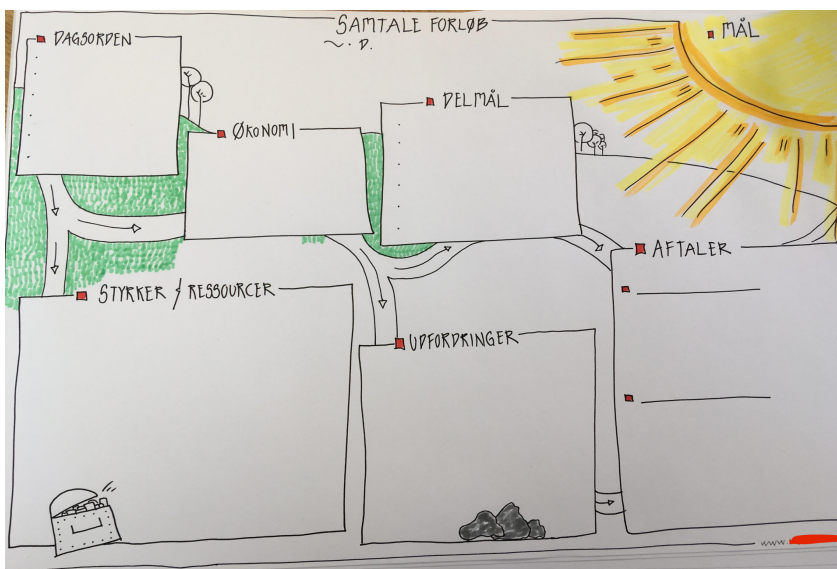
Flowchart over programteori egen illustration nedenfor.



Skabeloner og standardiseringer er en bekymring fra forskningen for at falde i ”manualiseringsfælden”

"Den falder man i, når der insisteres på, at kvalitet handler om at følge bestemte manualer ud fra en logik om, at det, der virker i gennemsnit, også virker i den konkrete situation" (Bedre begrundet praksis : velfærdsudvikling efter evidensbølgen. 2018:78)

Afd. X har på personaledagen arbejdet målrettet på at udvikle et visualiseringsværktøj. Værktøjet er tænkt at skulle anvendes i samtalen med borger. Medarbejder og borger samarbejder om at udfylde skabelonen. Når samtalen er færdig, tager medarbejder et billede af skabelonen og lægger den i borgerens sag. Borgeren får den udfyldte skabelon med hjem. Skabelonen skal både være med til at give borger et visuelt overblik over de aftaler, der er lavet, men også inddrage borgeren i egen sag.



Samarbejds møder med case-kommune

Lederen for afd. X udtaler, at formålet med at indgå i et samarbejde med Lises var, at de ønskede at øge kompetencerne i medarbejdergruppen i jobcenteret. De valgte derudover, at fokus skulle ligge på tese 3 - øge refleksionen i mødet mellem medarbejder og borger.

Lederen oplyser yderligere, at det er en lang rejse, de har været på i jobcenteret, hvor de i en årrække har haft fokus på samtalen. De har været med i frikommuneprojektet af to omgange, og aktuelt er den anden omgang fortsat i gang. Her er det blandt andet også samtalen, der er udvalgt som et

fokuspunkt. Lederen udtaler, at de i frikommuneprojektet har fået mulighed for at afholde samtalerne, som gav mening for dem. Som erfaren praktiker tænkte jeg straks, at kadencen for afholdelse af samtalerne således blev nedsat.

I case-kommunen er der en afdeling, der er længst med at implementere LISES, og det er alene ansatte fra den afdeling, der har medvirket i interview.

Lederen: ”Fordi frikommuneforsøget har også krævet noget tilvænning. Frikommuneprojektet bliver nok overhalet indenom af forenklingen, hvornår den end så kommer til sommer. Målgrupper, tilbud og sanktioner bliver forenklet, og det er den del, der er meget reglestyrret” (feltnoter 1)
Der er også den forhistorie til kommunen, at den har været under administration grundet rod i økonomien. Derfor er man lidt bange for, om de nye tiltag nu også holder i retten.

Medarbejderne har stor kompetence, og alligevel drøfter de sager, som de har kompetence til. Hvilket kan hænge sammen med, at de har været under administration for 8-10 år siden, og som lederen udtrykker:

”De har rigtig vid kompetence, vi har ingen beløb på. Og de må gerne bevilge kørekort. Jeg følger budgetter hver måned, og det holder meget godt. Jeg har nogle dygtige folk, og de har kompetencen til at bevillige et kørekort, men de gør det ikke. De drøfter det altid med deres team, så jeg er altid orienteret om det. Jeg har jo nok at gøre og kan jo ikke involveres i hver enkelt bevilling, men jeg synes, vi har en fin balancegang i det. Man kan tydeligt mærke, at man er bange for at komme under administration igen”

Det er dog bemærkelsesværdigt, at det ikke sådan er til at ryste af siger lederen, det er efterhånden 8-10 år siden.

Del analyse 1 - Virkninger fra læringsdagen

Når man skal formidle anvendelsesorienteret forskning til praksis, skal det formidles praksisorienteret; praktikerne arbejder i praksis og har svært ved at forholde sig til forskningens begreber. Hvis forskningen ikke tænker over formidlingsstrategien, er der risiko for, at formidlingen ikke lykkes.

Hvordan introduceres LISES-projektet af forskere?

At formidlingen bedst modtages, når den er konkret og praksisnær. Dette antages på baggrund af den observerede adfærd blandt medarbejderne, hvor det er tydeligt, at begreberne fra den sociologiske samtaleanalyse ikke forstås i praksis. Så snart formidlingen ændrer sig fra envejs undervisning til en mere inddragende stil, hvor forsker laver øvelser i stedet, sker der det, at stilheden bliver afløst af dialoger på tværs i salen. Begreberne oversættes således til en konkret situation, hvor medarbejderne laver øvelser i mindre grupper. Pointen er, at når forsker spørger ud i salen og anvender abstrakte teorier og begreber, bliver der helt stille. Jeg sidder som observatør og ser en manglende respons. Der er ingen, der snakker eller hvisker, jeg observerer blot total stilhed både med hensyn til lyd og til bevægelse. Jeg kigger rundt på medarbejderne og ser, at enkeltes blik flakker op i loftet, er det sådan her refleksion ser ud? Og er stilheden udtryk for fordybelse? Den sociologiske samtaleanalyse ville være nysgerrig på stilheden og har begrebsliggjort det til *minimal respons*, hvilket kan betyde en form for modstand. Om stilheden handler om, at de ikke har forstået begreberne, eller om de blot er usikre og ikke tør tale foran alle deres kollegaer, er uvist.

”man kan sige, at der er en ulighed i hjertet af vidensproduktionen, hvor forskningsbaseret viden har højere status end praksisviden, men også magt til at fortrænge praksisviden”

Det er dog vigtigt at være nysgerrig over for modmekanismen, og stilheden bør derfor undersøges yderligere. Det undrer mig dog, at der i salen sidder flere medarbejdere, der har været tilknyttet forskningsprojektet LISES siden sommeren 2017, og ingen melder sig på banen. Jeg observerer, at forskeren giver plads til stilheden, uden at den bliver akavet, herefter ændrer hun læringsstrategi. Forskeren bevæger sig i oplægget væk fra den teoretiske viden og over i praksis. Dette gøres ved, at forskeren begynder at inddrage eksempler fra praksis, såsom virksomhedspraktik m.m. samt

erfaring fra tidligere forskningsprojekter indenfor jobcenterpraksis. Jeg observerer, at medarbejdere herefter bliver mere aktive ved håndsoprækning og ved at stille spørgsmål til forskeren. Forskeren formidler igen nogle begreber fra samtaleanalysen, og igen er der stille. Forskeren bryder igen tavsheden ved at bede dem gå to og to over til en medarbejder, de ikke så godt kender. Den ene skal sige til den anden "Vil du med ud at drikke en kop kaffe?" – efter 5 min spørger forskeren, om der er nogen, der fik "nej?" Der er kun tre i hele forsamlingen på 40 medarbejdere, der fik nej. Forskeren forklarer, at der er en del forventninger/præferencer til svar. Øvelsen observeres således som leg, hvor medarbejderne oplever på egen krop, hvad forskeren derefter kobler teoretisk viden på - den virkning, forskerens formidling har, når hun laver lege for at visualisere, hvad der sker, som har betydning, ved at medarbejderne selv medvirker. Det er ret tydeligt at observere, at medarbejderne bedst forstår budskabet fra forskeren, når denne formidler i et praksisnært sprog, og det virker rigtigt godt, når forskeren får medarbejdere til at øve sig i mindre grupper, idet det er nemmere, hvilket kan betyde, at relationen er betydningsfuld. Det virker, som om at medarbejdernes engagement stiger, når de skal deltage mere aktivt end blot at lytte til forskeren. Forskeren ruller en tavle frem undervejs og begynder at skrive forskellige pointer ned omkring LISES, tavlen er desværre så lille, at det er svært at læse fra byrådssalen. Det virker dog positivt på medarbejdernes blikke, da forskeren begynder at skrive på tavlen. Det ser ud som om, at idet forsker inddrager en tavle, så sker der noget i form af øget aktivitet. Medarbejdernes opmærksomhed retter sig mod tavlen, og nogle medarbejdere kommenterer, at de ikke kan læse det fra der, de sidder, og forskeren gør straks grin med sine "kragetæer". Der bliver grinet, og forskeren formår at skabe en god stemning på trods af, at nogle medarbejdere er udfordret på udsynet til tavlen.

Forskeren bløder op på hierarkiet mellem forskning og praksis ved at formidle praksisnært, inddrage medarbejdere i øvelser. Det er ligesom om, at magten udlignes, hvilket har en positiv effekt.

Delanalyse 2 – Virkninger fra personaledagen

Når praksis skal stå for at implementere en model, der er udviklet i et samarbejde mellem forskning og praksis, hvor forskerne har stået for faciliteringen af modellen, så er det, som om at begreberne udebliver i overførelsen. Når praksis formidler anvendelsesorienteret forskning i praksis uden forskningens tilstedeværelse, er det vanskeligt for praksis at overtage den rolle, da begreberne er

abstrakte og vanskelige at forstå. Hvis der ikke skal gå viden tabt i oversættelsen til praksis, er det nødvendigt at have dette in mente. Så personaledagens succes er afhængig af, at forskerne både har en formidlings- og læringsstrategi, der er praksisnær, konkret og indeholdende øvelser.

For at besvare specialets problemformulering:

- *Hvordan formidles implementering af LISES-modellen i case-kommune?*

analyseres personaledagen med fokus på de virkninger, der er observeret.

Lokalet var passende i størrelse, idet der var god plads til de 33 deltagende medarbejdere (tre medarbejdere var syge). Bordene blev opstillet, så de forskellige teams kunne sidde sammen, hvilket havde god effekt, da medarbejderne sad ved siden af kollegaer, de havde kendskab til. Der var mulighed for mad og drikke gennem hele dagen, hvilket gav en hyggelig stemning med omsorg for medarbejderne. Således var der skabt rammer for en god tryk stemning, hvor der var gjort plads til kreativitet og refleksion. Visualiseringen af dagens program, opsat på væggen, observeres at skabe et overblik for dagen, hvilket allerede før personaledagens start gav medarbejderne en rettesnor med hensyn til, hvad dagen ville bringe. Proceskonsulenten præsenterede sig selv, er humoristisk og legitimerer sig selv ved, at fortælle om sin erfaring indenfor feltet. Min første observation var, at hun gjorde det tydeligt, at det var medarbejderne, der skulle på banen.

Proceskonsulenten sagde:

” det er ikke mig, der skal snakke en hel masse i dag, det er jer ”

Hun understreger, at medarbejderne er eksperter i praksis. Proceskonsulenten formår at skabe et rum, hvor refleksionerne får frit løb, og skaber rum til kreativitet. Formålet med dagen var derfor at bringe medarbejdernes ideer og tanker i spil. Ifølge Nielsen er den struktur, man lægger for dagen, vigtig, da den er afgørende for, hvilke resultater der opnås (Skov Nielsen 2016, s. 13).

Proceskonsulenten lavede et oplæg om domæner, hvor hun gjorde det klart for medarbejderne, at det var en svær øvelse. Hun skabte en bevidsthed hos medarbejderne ved at bede dem om at reflektere over, hvilket domæne, der var deres foretrukne.

Proceskonsulenten gik rundt ved bordene og forsøgte at fastholde medarbejderne i refleksionen. Det viste sig, at praktikerne havde svært ved at blive i refleksionen, og der blev observeret, at proceskonsulenten var bevidst om dette. Ved guidning og støtte formåede hun at fastholde dem i

refleksionen, hvilket var virkningsfuldt. Ved at proceskonsulenten fastholdt medarbejderne i refleksionsdomænet, formåede de at reflektere dybt.

Dagen forløber med en struktur, hvor temaer såsom det gode værtskab, handlinger og visioner blev omdrejningspunkt for refleksion. Refleksionerne viste sig at forgrene sig ud til den daglige praksis og langt ud over samtalen, som egentligt var det centrale. Det betyder, at refleksioner om samtalen mellem medarbejder og borger har givet refleksioner om værtskab og skabt fokus på vigtigheden af at tage godt imod en borger, når denne træder ind i jobcentret. Den refleksion ledte til en dialog om professionalisme, og samtalen gik på, om det var professionelt at kramme en borger eller ej. Der var delte meninger ved bordet, hvor den ene talte om '*professional distance*' og den anden om den relationelle betydning. Som observatør oplevede jeg dog rummelighed for forskellighed og højt til loftet. Der var dog en enighed om, at det gode værtskab var vigtigt. Som observatør får jeg en oplevelse af, at der er en bevidsthed og accept i gruppen om, at det er i orden at komme i mål på forskellige måder. Igen skete der en yderligere fordybelse, hvor et lag mere kom til syne, idet jeg observerede, at forskellighed mellem kollegaer blev anerkendt som en del af kulturen. Det kunne tyde på, at der er en sund kultur i afdelingen. En anden medarbejder udstiller sig selv ved at fortælle "*at hun kører sine borgere midt over*". Hun siger, at hun er så resultatorienteret, at borgeren sjældent kan følge med. Hun fortæller, at hun havde en samtale dagen forinden, hvor borgeren gik og smækkede med døren. Hun reflekterer over sig selv, men det virker, som om hun ikke rigtigt kan se, at det ændrer sig. Det giver mig som observatør nogle refleksioner om, at driften i jobcenterregi er meget resultatorienteret, og det er vanskeligt at håndtere for nogle praktikere i samtalen. Tiden er en faktor, der spiller ind på personaledagen, og dette vises gennem lederen, der siger, at hun ikke inddrager medarbejderen i udvikling af personaledagen, da

"de render jo til så meget" (felt noter 1)

Ydermere udtaler en medarbejder, at hun ikke har tid til at fordybe sig i LISES, idet hun har 25 samtaler om ugen, hvilket er tidskrævende. Forskning understøtter vigtigheden i, at innovation i praksis kræver tid for at kunne implementeres (HPMT Norge).

En anden faktor, der gør sig gældende, er, at medarbejderne bør understøtte de metoder, der er valgt i afd. X. I den forbindelse er der en medarbejder, der reflekterer over rekrutteringer af nye medarbejdere og understreger vigtigheden af, at alle nye bliver introduceret til de metoder, de har valgt at bruge. Hun begrundet det med de to nyansatte i deres afdeling, som blev ansat, efter at

projektet var påbegyndt, og som ikke blev informeret ordentligt. De to nye kollegaer vidste ikke, hvad LISES gik ud på, og dette understregede vigtigheden af også at ”tænke nye ansatte ind”. En faglig koordinator tilføjede, at

”vi har et 14 dages introduktionsprogram for alle nye, og det ville være oplagt, at LISES blev introduceret i det” (Feltnoter 1)

Mange nikker, og der er en bred enighed i medarbejdergruppen om, at de finder det vigtigt, at alle i afdelingen kender de valgte metoder.

Lederen oplyser, at de forsøger at isolere dialog omkring LISES-modellen på sagssparringsmøder. Det har også ført til refleksionen om fordomme. Lederen udtaler, at den

”forudtagethed, man kan have om en borger, den forsøger vi at pille ud af sparringen. Vi har pillet civile oplysninger ud, således at sparringen ikke tager en drejning over på, at nogen kender borgeren og således med fordomme fordømmer indsatsen” (Feltnoter 1)

Det har ført til bevidsthed omkring, at fordomme ingen steder hører hjemme, når man tager en professionel tilgang til at fremstille en borger, og derved drøftes sagen objektivt fremadrettet.

Det at medarbejderen har siddet i en mindre gruppe, ser ud til at have en god virkning på at få alle medarbejderne til at bidrage aktivt med refleksioner. De startede i egne teams, hvor drøftelsen af kerneopgaven gav rigtig god mening. Derefter blev de blandet på tværs af teams, hvilket så ud til at ryste medarbejderne sammen og gav dem mulighed for at skabe refleksioner på tværs af kerneopgaver og målgrupper. Observationerne var her, at medarbejderne fik en større forståelse for hinanden.

Sammendrag af virkningsevalueringen

Denne virkningsevaluering har forsøgt at afdække, hvordan implementeringen af LISES-modellen virker og for hvem, hvornår det virker og under hvilke omstændigheder.

Evalueringsspørgsmålet: Hvordan formidles LISES-modellen i case-kommunen?

Undersøgelsen viser, at formidlingen af LISES-modellen gøres forskelligt på henholdsvis lærings- og personale dagen. På læringsdagen formidler forsker abstrakt til at begynde med, men da formidlingen ikke rigtig virker efter hensigten, ændrer forsker læringsstrategi fra ”tavleundervisning” til øvelser. Det der sker er, at det går fra passiv til aktiv deltagelse, når forsker ændrer læringsstil. På læringsdagen er det observeret, at det virker, når forskere anvender praksisnære begreber og at læringen virker bedst, når det er muligt at medarbejderne, via øvelser, at få mulighed for at forstå begreberne fra den sociologiske samtaleanalyse.

Case-kommunen har anvendt en ekstern konsulent til at facilitere personale dagen. Dagen er tilrettelagt sådan, at det er medarbejderne der skal arbejde i grupper, hvor de skal drøfte forskellige temaer kerneopgaver, handlinger, strategier og visualiseringsskema.

På personale dagen formidles der fra start praksisnært, og her er det til forskel fra forskningen, medarbejderne der har mest taletid. Formidlingen på personale dagen tager afsæt i grafisk facilitering som illustreret i opgaven ved billeder fra dagen. Personale dagen er planlagt til mindste deltagelse, så som slik, visuelt program for dagen, hvor alt fra pauser, frokost og indhold for dagen fremgår helt tydeligt. Der er således stor forskel på hvordan der formidles og undersøgelsen viser, at praksisnær formidling har den bedste virkning for medarbejderne.

Virkningerne antændes af den praksisnære formidling og skaber derved motivation, refleksion og læring. Analysen har vist, at der er en del virksomme mekanismer på både lærings- og personale dagen.

Der er udvalgt til følgende virkninger fra lærings- og personale dagen:

- Motivation, refleksion og læring.

Moderator som består af praksisnær formidling, må siges at være udvalgt som det der antænder virkningerne.

Hypotese 1: Det antages, at praksis bedst forstår begreber der er praksisnære

Hypotese kan bekræftes, jf. ovenstående moderator.

Nogle af de refleksioner, der har skabt ændringer i praksis i afdeling X er følgende;

- Ændringer af procedurer i forhold til rekruttering af nye medarbejdere
- Introduktion af nye medarbejdere

- Objektiv tilgang til borger, når sager drøftes på sagsmøder
- Læringsrum
- Visualiseringsværktøj

Hvilket kan bekræfte, at delmål er opnået, nemlig at udvikle tilgange der ændrer praksis.

Det opstillede slutmål - *At udvikle tilgange til at kvalificere mødet mellem frontlinjemedarbejdere og borgere* kan ikke måles direkte og der er derfor identificeret en indikator om det ønskede resultat er opnået. Slutmålet kan der ikke måles på endnu, da observationerne i det her speciale er afsluttet efter personaledagen, men da delmålet *visualiseringsværktøjet* er opnået, kan det antages at der er en målbar indikator for, at de er på rette vej mod slut målet. Undersøgelsen kan ikke sige noget om anvendelsen af visualiseringsværktøjet, da denne endnu ikke er kommet i brug.

Da virkningsevalueringen trækker på kritisk realisme, vil der nu kobles et lag mere på i forhold til evalueringens virkninger, ved udvalgte generative mekanismer som kan have betydning for Lises-modellens virke.

Undersøgelsen tager udgangspunkt i følgende generative mekanisme som er afdækket ved en CMO - konfiguration:

Uddannelsesniveauet har vist sig ved spørgeskemaundersøgelsen, at en stor andel af medarbejderne i afd. X ikke er socialfaglig uddannet, hvilket har indflydelse på evne til at reflektere over socialfaglige begreber og udfordrer et fælles fagligt sprog. Derudover viser et større forskningsprojekt om den faglige praksis og kvalificering til arbejdet med ikke-arbejdsmarkedsparete ledige også, at der er 25 procent af de jobcenteransatte, der ingen relevant uddannelse har. Det er derfor ikke så svært at forstå, at det kan være udfordrende at skabe en fælles faglig forståelse, når så mange ikke har en socialfaglig uddannelse (Jävinen & Mik-Meyer 2012)(Baadsgaard, Jørgensen et al. 2012). Uddannelsesniveauet kan derfor få en betydning for udfaldet af resultatet, hvilket vil sige, at lige meget hvor god undervisningen er, så er det ikke uvæsentlig at kigge på dem, der skal modtage den. Det er derfor vigtigt at case-kommunen forholder sig til denne udfordring.

Ressourcer er også en faktor der kan spille ind på resultatet af implementeringen af LISES modellen og dennes outcome. Undersøgelsen viser, at både ledelse og medarbejdere handler efter ressourcespørgsmålet, hvilket betyder, at lederen ikke valgte at inddrage medarbejderne i processen om planlægning af personaledagen og medarbejderne begrundede sin manglende deltagelse i LISES, med højt sagstal.

En undersøgelse, foretaget af STAR, viser, at der ses en stor spredning i jobcentrenes anvendte arbejdstid, hvor forskellen i jobcentrenes produktivitet var stor. De fem mest produktive jobcentre håndterer i gennemsnit 45 sager, mens de mindst produktive jobcentre håndterer 22 sager.

Det giver anledning til at tro, at der er stor forskel på kommunerne og at de bliver målt ud fra effektivitet. Der er dog ingen garanti for, at en effektiv kommune leverer kvalitetsarbejde, hvilket betyder, at man måles på effektivitet og derved er der tale om en ressourcetænkning. LISES projektet implementeres i case-kommunen, hvilket derved fortæller om et ønske om at øge kvaliteten i det socialfaglige arbejde. Dette tager tid og kræver ressourcer, hvilket ses i form af lærings- og personaledagen. Der er således en forventning om, at medarbejderne dygtiggøres og får flere kompetencer til at håndtere kompleksiteten i socialfagligt arbejde, ved at blive bedre til samtalen.

Der er et ønske om udvikling og LISES ses højt prioriteret i afdeling X. Trods ressourcestyring, så har case-kommune udvist et oprigtigt ønske om at højne kvaliteten i det sociale arbejde. Lederen giver i dialog udtryk for, at case-kommunen var under økonomiske administration for otte år siden, hvilket stadig er i bevidstheden. Dette kan betyde, at kommunen lærte noget i den forbindelse og derved lærte noget for otte år siden, som case-kommunen har taget med sig. Ricoeur nævner, at man skal forstå sin fortid for at kunne agere i sin fremtid (Ricoeur 1973:79), hvilket kommunen synes at være i stand til. At case-kommunen har taget lære ved fortiden kan derved betyde, at en langsigtet investering i socialt fagligt arbejde giver mening, idet det er ressourcebesparende på sigt.

Trods de ovenstående generative mekanismer vurderes, at case-kommunen har prioriteret denne udvikling. Kvalitetsarbejde indikerer at der i case-kommunen er en kultur der fremmer implementeringen af LISES. Hvilket leder frem til gennemførsel af virkningsevalueringen. Hvilket leder til en bekræftelse af

Hypotese 2: Det antages, at medarbejderne i frontlinjen ikke tildeles de ressourcer, der skal til for at få skabt tid til at udøve læring og refleksion i praksis.

Implementeringsfejl eller teorifejl

Denne undersøgelse har vist, at resultatet indtraf og implementering af indsatsen var i orden. Den teoretiske tilgang i arbejdet med samtalen mellem borger og medarbejder skaber forandringer i praksis. Det antages derfor at den del af implementeringen der er undersøgt indtraf, hvilket vil sige, at tiltroen til programteorien er styrket. Det betyder, at jeg som specialestuderende har foretaget observationerne af implementeringen i case-kommune, vender jeg tilbage til teorien. Derefter undersøges om de faktiske resultater stemmer overens med hypoteserne og hvis det forholder sig sådan, kan det anses at teorien er bekræftet, hvilket skaber et behov for nye kritiske efterprøvninger. Såfremt de faktiske resultater ikke stemmer overens med hypoteserne, så er jeg som specialestuderende nødt til at konkludere, at teorien har været forkert. Det vil kræve en formulering af en ny teori og nye hypoteser, erfaringerne af arbejdet vil give mig som specialestuderende mulighed for overraskende observationer og måske opdage nye sammenhænge.

Nedenstående skema er en oversigt over de mulige udfald som virkningsevaluering kan afdække

	Resultatet indtraf	Resultatet indtraf ikke
Implementering af indsatsen var i orden	1. Tiltro til programteori styrket	2. Teorifejl
Implementeringen af indsatsen var ikke i orden	3. Andre forklaringer end programteorien gælder	4. Implementeringsfejl, muligvis teorifejl

(New Insight (firma), Beskæftigelsesregion Nordjylland et al. 2011:22)

Metode kritik

På baggrund af de empiriske fund og evalueringen findes det relevant at diskutere refleksion som problemløsnings- og læringsmedium ifølge Dewey og Schön. Et forskningsprojekt, "Refleksion i praksis", under ledelse af Steen Wackerhausen ved Research Unit for Multidimensional Learning, Institut for Filosofi og Idéhistorie, Aarhus Universitet, er et fællesprojekt, hvis formål er at lancere et kvalificeret, operationelt refleksionsbegreb, der kan være handlingsanvisende for praksis. Helt konkret handler det om at finde et refleksionsbegreb, der kan give svar på, hvorfor nogle

refleksionsformer er at foretrække frem for andre – inden for bestemte praksiskontekster (Feldsted, RUMML 2008:5) .

Deweys såvel som Schöns tænkning kan ikke reduceres til en simpel, énstregen størrelse, hvor karakteristisk for begge positioner er netop, at de er fælles om ikke kun at operere med et begreb om refleksion som en 1. ordens kybernetik eller en form for single-loop-læring. Tværtimod udgør den en basal og kompleks dynamik i vores liv, der på flere niveauer gør sig gældende bagom, og i vores måde at forholde os til verden og os selv på. Dette gør sig naturligvis også gældende, når den ytrer sig i læringssituationer. Dette forhold er vigtigt at have i baghovedet, når der i det følgende fokuseres på deres teorier om refleksionen som en form for tænkning, der udfolder sig i forbindelse med konkrete problemløsningssituationer.

I bogen erfaringsbegrebets rolle i forhold til uddannelse og læring fra 1938, *Experience and Education*, analyserer Dewey refleksionen som en form for tænkning, der er knyttet til problemløsningssituationer. Dewey når frem til, at refleksionen

”opstår ved sammenbrud, problemer eller tvetydigheder i den vanemæssige funktion og består af lokalisering af problemet, formulering af forslag og bevidste idéer og endelig afprøvning af disse i aktiv handling. Tænkning er dermed en form for handling” (Brinkmann 2006:135)

I sådanne situationer udløses en spænding, nemlig mellem ønsket om at opnå et givet mål og den umiddelbare udfordring med at realisere sit forehavende. Spændingen kaster subjektet ud i en refleksion, og løsningsmodeller er der flere af – lige fra den kølige, logiske slutning til fremgangsmåder med ”forsøg og fejl”. Karakteristisk for refleksionen som bevægelse i sådanne situationer, jf. Dewey, opstår refleksion i forbindelse med en forestilling og søger at regulere forholdet mellem en forestilling og denne forestillings mulige konsekvenser i/for praksis. Realiseres forestillingen, sker der ingen justering af forholdet; men omsættes idéen ikke umiddelbart til realitet, er der netop tale om et problem, som udløser en refleksion, der retter sig mod at justere relationen mellem tanken og dens konsekvenser i/for praksis. Der er tale om en tankeform, hvor refleksionen ytrer sig meget konkret i en praksissammenhæng, dvs. som kognitive processer og handlinger, i form af hypotesetestning. At opstille hypoteser og afprøve dem i forhold til at løse et givent problem udtrykker en refleksiv tænkning, der udfolder sig generelt i menneskets liv – såvel på et før-videnskabeligt som på et videnskabeligt plan. I forbindelse med Deweys bestemmelse af

refleksionen som struktur eller bevægelse, er det en væsentlig detalje, at han også har blik for læringens psykologiske og etiske indholdsdimensioner. Problemløsninger i form af hypotesetestning er nært forbundet med emotioner og holdninger. Sagt på en anden måde – står vi i et problem, er vi ikke kun udfordret rent intellektuelt, men i allerhøjeste grad også følelsesmæssigt og etisk. Sammenfattende kan Deweys bestemmelse af refleksionens struktur og bevægelse i forhold til konkrete problemløsningssituationer føre til konklusionen, at den refleksive tænkning udfolder sig i en femfase-proces, der tilsammen udgør en cirkulær struktur:

1. Forestilling om løsning af problemet. ('What if...?')
2. Begrebsmæssig klargøring af problemet
3. Opstilling af hypoteser
4. Ræsonnement/beslutning
5. Testning af hypoteserne (Feldsted, RUML 2008:28)

Donald A. Schön har også beskæftiget sig indegående med forhold til læringsprocesser og det at reflektere i praksis. I forhold til Deweys læringstænkning er der imidlertid tale om en accentforskydning, idet Schön pointerer refleksionens handlingsaspekt mere end dens teoretiske forestillingsaspekt. Et centralt punkt i hans teori er nemlig, at tænkning og handling er tidsmæssigt sammenfaldende, hvilket også ligger i hans begreb om "Den reflekterende praktiker", der beskriver, hvordan professionelle tænker, når de handler. At der for Schön er et tæt samspil mellem refleksion og handling, udtrykker han specifikt med termen 'Refleksion-i-handling'. For at komme frem til, hvad Schön lægger i sin understregning af refleksionens handlingskarakter, er det nødvendigt at sammenholde dette begreb med to nært beslægtede begreber i hans teori, nemlig viden-i-handling og refleksion-i-ledelsen.

'Viden-i-handling' retter sig mod en almen erfaring af, at færdighedsbaserede handlinger rummer en viden, som er langt større og mere omfattende end den, vi kan verbalisere. Schön tilføjer, at vor viden almindeligvis ligger indbygget i vore handlemønstre og vores fornemmelse for den genstand eller de personer, vi har med at gøre. 'Viden-i-handling' refererer altså til de handlinger, vi udfører i forskellige situationer i hverdagen – i forbindelse med udførelse af arbejdsopgaver eller i læringssammenhænge, uden at vi bevidst tænker over, hvordan vi løser problemerne.

Et centralt punkt i Schöns teori om læring er altså, at tænkning ikke nødvendigvis går forud for handling. Han gør dermed op med forestillingen om, at handlinger er styret af forudgående rationelle overvejelser over deres formål eller mulige konsekvenser. Tværtimod er handlingerne, jf.

Schön, ofte styret af en ikke-bevidst viden, som er tæt forbundet med eller ligger indbygget i handlingen selv. Man ved noget, idet man udfører en handling: Man har en 'viden-i-handling'. En god underviser er karakteriseret ved at bisidde en omfattende viden om, hvordan man underviser godt og ikke nødvendigvis en stor viden om, hvad god undervisning er. Den gode underviser vil i almindelighed ikke aktivere denne viden inden undervisningsprocessen – men netop i selve undervisningsprocessen. Men eksemplet vedr. den gode underviser er begrebet om refleksion-i-handling bragt på bane. Når den før-bevidste 'viden-i-handling' ikke slår til med hensyn til løsningen af et konkret problem, reagerer vi med refleksion. Enten ved at stoppe op og reflektere over handlingen eller ved at udfolde en refleksion i og med selve handlingen. Det, der adskiller 'refleksion-i-handling' fra 'viden-i-handling', er altså førstnævnte bevægelses umiddelbare indflydelse på handlinger i forbindelse med problemløsningssituationer. Schöns begreb om refleksion-i-handling beskrives som en bevægelse, der udfolder sig som en cirkel. Den væsentlige forskel mellem Schön og Dewey er, at mens Deweys refleksionsbegreb bevæger sig på forestillingsplanet og derudover er forankret i en teori om erfaringen som ontologisk primær og helhedsskabende instans i forhold til al læring, er refleksionen hos Schön overvejende handlingsorienteret og situationsbetinget.

Hovedpunkter i hans model ser sådan ud:

- 1) Problemet melder sig
- 2) Problemet gøres til genstand for refleksion
- 3) En kendt løsning findes (Feldsted, RUMML 2008:31)

Social analyse og handling er en bog, der er skrevet i et samarbejde mellem nogle socialrådgivere fra Århus Kommunes familieafdeling og VIA i Århus. Bogen trækker på Schöns begreb "Den reflekterende praktiker", hvorfor den tænkes i forlængelse af ovenstående. Social analyse og handling er det redskab, der skal understøtte faglig refleksion. Redskabet er udviklet til fællesfaglig refleksion i en kollegagrube, men refleksionen kan også foretages af den enkelte medarbejder som individuel refleksion. Redskabet kan således også bruges til en individuel kvalificering af deres faglige overvejelser ved selv at gennemarbejde faglige problemstillinger (Alminde 2008: 93). Udviklingen af redskabet havde et særligt fokus rettet mod møder med fælles sparring og havde en forventning om, at der her ville være potentiale for fællesfaglige diskussioner og refleksion. Et behov om en større systematik og tydelighed om gruppemødernes funktioner synes at være tilfældet.

” typisk for gruppemødesituationen er, at man ikke anvender systematiske arbejdsfaser til at lægge en struktur på møderne ” (Egelund & Halskovs undersøgelse).

Redskabet skal være med til at give socialarbejderen en mulighed for at forstå problemstillinger og derudfra udvælge metode og handling. Refleksionen kan ved hjælp af redskabet være med til, at socialarbejderen konstant arbejder med sit perspektiv og er i stand til at sætte sig ud over det uden at forlade det. Derudover er redskabet en kritisk refleksion både i forhold til kollegerne, men også i forhold til sig selv som praktiker (Alminde 2008:94).

Diskussion af metode

Bias

Jeg havde brugbare data i forhold til spørgeskemaet, idet fakta viden og tilfredshed blev endnu mere synligt for mig. En sekretær printede spørgeskemaet ud, hvilket jeg var taknemmelig for, hvilket medførte at talskalaen om tilfredshed, på personaledagen, fremgik på bagsiden af papiret som det sidste spørgsmål. Dette medvirkede til en bias, idet der var markant færre der besvarede talskala omhandlende personaledagen. Alligevel har jeg valgt at bruge data, da der er tale om en bias der ikke giver usandt svar, men i stedet er der sandsynlighed for, at de 73,6 procent tilfredshed på personaledagen kunne have været endnu højere.

Dernæst var der med hensyn til talskalaen kun brugt tal, hvilket kunne have været mere udført beskrevet, idet jeg kunne have understøttet med dårligt, neutral og tilfreds. Dette skulle jeg have tænkt over, hvilket muligvis kunne have givet et lidt andet resultat, dog vurderer jeg ikke, at denne fejl er stor nok til at forkaste spørgeskemaet. Der kan stilles spørgsmålstejn til om medarbejderne er ærlige i forhold til svar om forståelse af begreber, når en undersøgelse viser, at man ikke altid er bevidst om egne mangler.

Mange bolde i luften

Processen gennem specialet har været spændende og givet mig en øget bevidsthed på emnefeltet. Samarbejdet med case-kommune har været berigende og observations-dagene yderst interessante. Dog må jeg også erkende, at det tager tid at beskrive al den data og en fornemmelse af at have for mange bolde i luften, har været en del af vejen hen mod slutningen. Jeg har derfor haft tanker med hensyn til, om jeg brugte for meget data, og var den ved at drukne mig. *Kunne jeg have nøjes med en observations-dag? kunne jeg have undværet spørgeskemaet eller interviewene?* Min valgte

metode lægger op til at gøre brug af flere metodologier, hvilket også har givet mig den forståelse jeg søgte.

Konklusion og anbefalinger

Dette speciale udspringer af en kritik af beskæftigelsesindsatsen for udsatte ledige og en erkendelse af, at forskere og politikere erfarer, at den aktive arbejdsmarkedspolitik ikke har haft den ønskede effekt. Udsatte ledige har ofte flere komplekse problemstillinger ud over ledighed.

Specialet er et eksplorativt casestudie, som tager udgangspunkt i en virkningsevaluering i et praksisperspektiv. Gennem medarbejderne i en case-kommune, tilknyttet LISES- Projektet, har jeg ved hjælp af en abduktiv forskningsproces, set efter virkninger og effekter i empirien og eksisterende forskning.

Specialet er udarbejdet med henblik på at undersøge virkningen af implementeringen af LISES-modellen i afdeling X i en case-kommune, der er tilknyttet LISES projektet. Hvilke virkninger eller modvirkninger, der opstår i forbindelse med implementering af LISES-modellen i afdeling X.

Specialet tog afsæt i en antagelse om, at forskningen anvender begreber, som er svære at forstå for praksis, og modsat antages det, at praksis bedst forstår begreber, der er praksisnære og anvendelsesorienterede. Derudover antages det, at medarbejderne i frontlinjen ikke tildeles de fornødne ressourcer, der skal til for at få skabt tid til at udøve læring og refleksion i praksis. En virkningsevaluering har gjort det muligt at undersøge, hvordan LISES-modellen virker for hvem, hvordan det virker og under hvilke omstændigheder. Analysen er derfor analyseret samt testet i forhold til programteoriens antagelser, de generative mekanismer mellem aktivitet og mål, for at vurdere om programteorien kan be- eller afkræftes gennem evaluering. Derudover er der indhentet oplysninger om medarbejdernes uddannelsesniveau og stillingsbetegnelser for at få en dybere forståelse for de identificerede sammenhænge mellem aktivitet og mål. I analysen af programteorien blev der identificeret to aktiviteter: læringsdagen, personaledagen. Hvis jeg overordnet ser på virkningsevalueringens hovedresultat, kan det konkluderes, at LISES-modellen er godt på vej til at blive implementeret, som det ses i programteorien jf. de tre aktiviteter. Slutmålet om at øge kvaliteten i mødet mellem borger og medarbejder kan hverken be- eller afkræftes, da implementeringer er i gang. Dette var ikke muligt at måle, da min observation er afsluttet den 24. maj 2019. Det vil kræve en undersøgelse, hvor man spørger borgerne om, hvordan de anvender visualiseringsværktøjet i samtalen. Undersøgelsen kan dog komme med en indikator for, om kvaliteten i samtalen mellem borger og medarbejder er øget.

”En indikator indikerer, om noget er til stede og er et tegn på, at der er sket den ønskede forandring” (New Insight (firma), Beskæftigelsesregion Nordjylland et al. 2011:17).

Når programteorien gøres klar til evaluering, kan indikatoren benyttes til at konkretisere de led i programteorien, som ikke altid kan måles direkte, hvilket derfor er nødvendigt, at en indikator er målbar. I denne undersøgelse er det visualiseringsværktøjet, der indikerer, at de er på rette vej til at nå deres mål. Det betyder, at med afsæt i empiri samt sekundære data indhentet i case-kommunen, er der indikation for, at de to aktiviteter bidrager til en indfrielse af de ønskede resultater. Delanalysen for læringsdagen viser, at når man skal formidle anvendelsesorienteret forskning til praksis, virker det bedst, når det formidles praksisorienteret. Medarbejderne arbejder i praksis og har svært ved at forholde sig til forskningens abstrakte begreber. Observationer viste, at når forskeren anvendte begreber, var der helt stille, og så snart forskeren skiftede læringsstrategi i form af konkrete øvelser, blev stilheden forvandlet til motivation og refleksion. Virkningerne ses i, at forskning formidler praksisnært og inddrager medarbejderne i praktiske øvelser for at få den bedste forståelse og derved formår at reflektere over input fra forskerne. En læringsstil, der virker, hvorimod den klassiske universitetsundervisning, hvor underviser formidler begreber og teorier foran tavlen og den studerende modtager viden, antages at have nogle modvirkninger på baggrund af observationen af stilheden. Stilheden har dog også givet anledning til en modsatrettet refleksion. Stilheden kunne også antages at have en positiv virkning, såfremt at viden formidles konkret og praksisnært, nemlig et rum, hvor der skabes tid og ro til refleksion. Spørgeskemaundersøgelsen viste dog, at der kun var to medarbejdere, der havde svært ved at forstå begreberne. Da denne undersøgelse er et kvalitativt studie, og observationer vægtes højere end spørgeskemaundersøgelsen, kan det handle om, at det er svært for medarbejdere at forstå, at de ikke forstår. I et større forskningsprojekt om den faglige praksis og kvalificering til arbejdet med ikke-arbejdsmarkedssparate ledige og sygemeldte af fagligheden på beskæftigelsesområdet, gennemførte et tværgående studie en elektronisk spørgeskemaundersøgelse blandt 2.365 ansatte med en svarprocent på 63, hvor validiteten og reliabilitet vurderes at være høj. Undersøgelsen viste, at de medarbejdere, der bedømmer deres egne kvalifikationer højest, har en bevidsthed om behovet for efteruddannelse og forbedring af kvalifikationerne. Dette kan hænge sammen med, at forudsætningen for at kunne vurdere eget behov for opkvalificering kræver et vist grundlæggende kendskab til området samt et bestemt videns- og erfaringsniveau. Det kunne også tyde på, at det er lettere for dem med en relevant uddannelse at erkende eventuelle mangler, da de ikke skal stå på mål for at skulle bevise, at de er i stand til at varetage jobbet fagprofessionelt. Således kan der være

bekymring om, at mange af de ikke socialfaglige medarbejdere i jobcenterregi ikke er bevidste om det, de ikke ved (Baadsgaard, Jørgensen et al. 2012: 37).

Forskningen fra Norge viste, at "*kundskaberne*" var en af de afgørende faktorer i forhold til læringen af HPMT-metoden. Det er således viden, der kan understøtte nogle af de generative mekanismer såsom socialfaglig uddannelsesbaggrund.

Del analysen for personaledagen viser, at rammerne har en positiv virkning for medarbejdernes læring og engagement. I begyndelsen sidder personalet i små grupper i egne afdelinger, hvilket har den virkning, at den kollegiale faglige sparring øges. Konkret formidling gennem grafisk visualisering observeres at skabe et rum af kreativitet og refleksion. Proceskonsulent anvender forskningen som styrkemarkør og bevidstgør praktikerne, for visualiseringens betydning og at den måde at lære på virker stærkt. Praktikere havde svært ved at blive i refleksionen og havde brug for en facilitator for at fastholde dem. Guidning og facilitering af personaledagen havde derfor en god virkning, i forhold til at fastholde medarbejderne i refleksionen. Derudover havde facilitator skabt et rum til foranderlighed og forbedring, hvor der var mulighed for at fejle, ved at anerkende deres forskellighed i øvelserne ved bordet. Moderatoren som er praksisnær formidling, antænder således virkningerne og skaber motivation og refleksion hos medarbejderne.

Slutresultatet fra praksisdagen er et visualiseringsværktøj, hvilket egentlig står imod, hvad forskningen siger. Forskningen er generelt kritisk i forhold til anvendelse af standarder og skabeloner, da det forsimples tilgangen til borger og at relevant viden mistes.

Det indikerer, at der er et generelt potentiale for at øge produktiviteten i mange jobcentre, uden at man bør gå på kompromis med beskæftigelseseffekten. Denne evalueringsmodel forsøger at gå længere end effektevaluering ved at inddrage processerne. Hvor en undersøgelse af kontekstuelle faktorer og underliggende mekanismer kan bidrage til at forstå, hvorfor en intervention er lykkedes eller ikke. Denne evaluering har både haft et formativt sigte, der søger at udfolde og forstå processerne som og derigennem forbedre indsatsen og et summativt sigte, der søger at undersøge effekterne af indsatsen som spørgeskemaundersøgelsen i denne undersøgelse. Den realistiske evaluering kan dermed betragtes som brobyggende ved både at lægge vægt på processer og effekter samt samspillet herimellem. Evalueringen er kritisk metodologisk pluralisme, hvor en kombination af kvalitative og kvantitative metoder indgår i undersøgelsen. Det leder afslutningsvis til følgende inspiration til case-kommunen eller som evalueringen tilsigter nogle anbefalinger.

Anbefalinger

Refleksion :Undersøgelsen viser, at det er vanskeligt for medarbejdere at blive i refleksionen, de har en tendens til at søge over i drift og konkrete sager. Case- kommunen kunne med fordel reflektere over, hvordan de kan forankre refleksionen i organisation og sikre, at praktikere får skabt rammerne for at sikre refleksion – da det netop viser sig, at medarbejderen har brug for at blive fastholdt i refleksionen. Her kunne Schön være en inspiration, i forhold til hans den reflekterende praktiker. Derudover er der en struktur i modellen social analyse og handling, som kan være med til at fastholde medarbejdere i refleksionen.

Visualiseringsværktøj Personaledagen var en dag, hvor medarbejderen reflekterede over egen praksis. Refleksionerne skulle ende ud i et visualiseringsværktøj. Værktøjet er nu udviklet og skal implementeres i praksis, og tanken er, at det skal anvendes i borgersamtalen. Helt konkret er der tale om, at borgeren skal have visualiseringsværktøjet med hjem som et overblik over samtalen og de aftaler, der er lavet. Det anbefales at evaluere værktøjet både med hensyn til de medarbejdere, der skal anvende det i samtalen, men også borgerens oplevelse af værktøjet bør undersøges.

Mesterlæreforløb Spørgeskemaundersøgelsen i afd. X viser, at knap halvdelen af de ansatte i case-kommunen ikke har en socialfaglig relevant uddannelse. Det anbefales derfor, at afd. X med fordel kunne overveje at udarbejde en strategi for gruppens kompetenceløft, som vil have bedst virkning i form af praksisnær formidling og øvelser. Læringsrummene ville kunne fungere som en slags mesterlæreforløb, hvis de tilrettelægges efter de faglige forudsætninger, den enkelte medarbejder har. I afd. X viser det sig, at der er stor variation af medarbejdernes uddannelsesbaggrund. 48 procent af de ansatte har ikke en relevant socialfaglig uddannelse, hvorfor det med fordel kunne tages med i refleksionerne omkring tilrettelæggelse af et mesterlæreforløb. Implementeringen af læringsrummene kunne ses som en slags pilotprojekt i case-kommunens afd. X, og derfor kunne de evalueres og testes løbende og særligt i opstart for at sikre den faglige kvalitet, og herefter kunne man inddrage de andre afdelinger i læringsrummene. Det er derfor vigtigt at have for øje, at den generative mekanisme her er, at knap halvdelen af medarbejderne i afd. X, ikke har en relevant socialfaglig uddannelse. Det antages derfor at være vigtigt, at der tages højde for dette i læringsrummene. Her kan man med fordel søge inspiration i den norske undersøgelse af HPMT, som er tidligere nævnt i opgavens problemfelt. Her gav ledelsen deres medarbejdere ni dages

oplæring i modellen, inden den blev implementeret, hvilket kan sige lidt om, at der skal investeres tid og ressourcer, når der er tale om oplæring i nye metode værktøjer.

Derudover er det vigtigt, at afdeling X forholder sig til det, at de har inddraget de resterende medarbejdere i LISES, og at de skal have en oplæring i LISES. Særligt når det viser sig, at der ikke er mange medarbejdere, der har haft deres egen samtale gennemgået på FLIP.

Pixibog Observationer har vist, at abstrakt formidling er problematisk for praksis at forstå. Lederen af afd. X gav udtryk for, at der var et behov for en pixibog om begreber fra den sociologiske samtaleanalyse. Observationer både fra læringsdagen og personaledagen samt data fra spørgeskemaundersøgelse indikerer dette. Lederen vil gerne i gang med at udvikle en pixibog og er påbegyndt indledende tanker om den, og den skal være enkel og anvendelig i praksis. Virkningsevalueringen viser, at trods det, at nogle medarbejdere har været med i LISES helt fra sommeren 2017, var der helt stille i salen, da der blev spurgt ind til pronomener. Stilheden fra medarbejderne kan indikere, at de har svært ved begreberne. Det, der sker, så snart forskeren ændrer læringsstrategi og giver dem øvelser to og to, er, at stilheden ændrer sig til aktivitet og dialog. Denne undersøgelse kan ikke besvare spørgsmålet omkring stilheden. Spørgeskemaundersøgelse viste, at kun to ud af 28 medarbejdere havde svært ved at forstå begreberne. I en stor undersøgelse af de jobcenteransattes faglige kompetencer, viste det sig, at de, der ikke havde en relevant socialfaglig uddannelse, ikke mente, de manglede nogle kompetencer for at løse opgaven, mens de, der var fagligt uddannet, havde en lang række kompetencer, de mente, de kunne forbedre. Undersøgelsen kan pege i retningen af, at der er behov for en oplæring af modellen, inden de startes op i læringsrummene. Det antages på baggrund af observationer og ledelsens efterspørgsel, at en pixibog er en rigtig god praksisløsning, og at den kan gøre den sociologiske samtaleanalyse anvendelig for praksis selv at facilitere i læringsrum uden forskernes tilstedeværelse.

Læringsrum Det anbefales, at der udvikles en programteori omkring implementeringen af læringsrum, og at der derefter laves en virkningsevaluering af denne. Spørgeskemaundersøgelsen viste, at kun to af medarbejderne fra personaledagen har medvirket i FLIP, at ingen har fået gennemgået egne data fra samtalen, men der er 16, der har medvirket i læringsrum. Det er derfor vigtigt at følge op på læringsrummenes virkning, og hvilken effekt det har, således at implementeringen og kvaliteten i læringsrummene sikres. Derefter teste programteorien og evaluere den. På trods af, at læringsrummene er i den tidlige påbegyndelse af implementeringen i

organisationen, så peger forskning på, at evaluering er vigtig, når man implementerer nye metoder og skaber ændringer i praksis. Det svenske forskningsprojekt EDI viste, at *udvikling, support og organisationskultur* havde stor betydning for medarbejdernes evne til at deltage og engagere sig i organisationens innovative processer”. Forskningen peger på, at ledelsesstøtte og tid, holdning og manglende kommunikation har betydning for, om innovationen lykkes. Forskningen anbefaler derfor, at ledelsen bør støtte innovationsprocessen mere aktivt og skabe rammerne for læring. Derudover skal medarbejderne have tilstrækkelig tid og støtte, samt mandatet til at gennemføre ideer, der følger af vedvarende læring, tid til refleksion og dialog med brugerne. Resultaterne fra EDI blev til en model, der kan hjælpe ledelsen til at udnytte fordelene, hvor modellen indeholder de centrale forudsætninger for medarbejderdeltagelse i innovation, holdninger, kommunikation, læring, kreativitet, ledelse og innovationsproces. De erfaringer EDI har, synes at være relevante at inddrage i refleksionerne om læringsrum, altså hvordan sikrer ledelsen, at der vedvarende følges op på innovationstiltag for at sikre kvaliteten. Derudover viste det norske forskningsprojekt HPMT, at længden for læringsforløbet, samt hvor meget en medarbejder skal øve sig, afgøres af omfanget af det, der skal læres, den enkeltes forudsætninger, den enkeltes motivation og rammebetingelserne for læringsprocessen. Erfaringen fra forskningen viser, at afd. X bør have in mente, at den enkeltes forudsætninger har en stor betydning, og da knap halvdelen af medarbejdergruppen ikke har en socialfaglig relevant uddannelse, kunne det med fordel tænkes ind i måden at tilrettelægge læringsrummene på.

Litteraturliste:

Bedre begrundet praksis : velfærdsudvikling efter evidensbølgen. 2018. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Forskningsmetode i socialt arbejde. 2018b. Kbh.: Hans Reitzel.

Evaluerings af offentlig politik og administration. 2016. Kbh.: Hans Reitzel.

Kvalitative metoder : en grundbog. 2015b. 2 edn. Kbh.: Hans Reitzel.

Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne : på tværs af fagkulturer og paradigmer. 2014. 3 edn. Samfundslitteratur; sælges på internettet.

ALMINDE, R., 2008. *Social analyse og handling : et refleksionsredskab i socialt arbejde*. Kbh.: Hans Reitzel.

ANDERSEN, N.A. and RANDRUP, A.G., 2017. Evidensbaseret politikudvikling : viden som oplysning eller indskrænkning af beskæftigelsespolitikken? *Tidsskrift for arbejdsliv*, **19**(2), pp. 76.

BAADSGAARD, K., 2017. *Den faglige praksis i jobcentre*. Kbh.: Nota.

BAADSGAARD, K., JØRGENSEN, H., NØRUP, I. and OLESEN, S.P., 2012. Fra klientorienteret arbejde til administrativt arbejde : ændringer i den faglige praksis og kvalificering på det beskæftigelsespolitiske område. *Tidsskrift for arbejdsliv*, **14**(4), pp. 90.

BRINKMANN, S., 2006. *John Dewey : en introduktion*. Kbh.: Hans Reitzel.

BUCH-HANSEN, H. and NIELSEN, P., 2005. *Kritisk realisme*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

CASWELL, D. and LARSEN, F., 2015. Frontlinjearbejdet i leveringen af aktiv beskæftigelsespolitik — hvordan faglige, organisatoriske og styringsmæssige kontekster påvirker dette. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, .

CENTER FOR OFFENTLIG INNOVATION, (COI), Maj, 2019-last update, Hvad er COI. Available: <https://www.coi.dk/om-coi/hvad-er-coi/>.

DAHLER-LARSEN, P. and CENTER FOR OFFENTLIG INNOVATION, 2016. *Vejledning om at evaluere innovative tiltag*. Center for Offentlig Innovation.

DAHL-NIELSEN KAREN, CASWELL DORTE, OLESEN PETER SØREN and UNDER UDGIVELSE, *Antologi om praksisnær forskning, Vidensproduktion i dialog mellem forskning og praksis som alternativ til et snævert evidensbegreb*.

EFFEKTER AF SAMTALER I DEN AKTIVE, ARBEJDSMARKEDSPOLITIK and ROSHOLM MICHAEL, S.M., *Effekter af samtaler i den aktive arbejdsmarkedspolitik*. STAR, Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.

FELDESTED, P. and RUMML, 2008. *Refleksion og læring : refleksionens status som læringsfaktor i projektorganiserede undervisningsformer ved pædagoguddannelsen*. Århus: RUMML.

FIVELSDAL, E. and BAKKA, J.F., 2014. *Organisationsteori : struktur, kultur, processer*. 6 edn. Kbh.: Handelshøjskolens Forlag.

HARDER, M., APPEL NISSEN, M. and LUNDEMARK ANDERSEN, M., 2018. *Socialt arbejde i en foranderlig verden*. Kbh.: Nota.

HENRIKSEN, K., f.1953-10-10, ØSTEGAARD SØRENSEN, T. and WESTERSØ, P., 2016. *Praksisforskning i socialt arbejde*. Kbh.: Nota.

JESPER WITTRUP, IBEN BOLVIG & KURT HOULBERG, 2018. *Benchmarking af jobcentrene Bidrag til Rigsrevisionens undersøgelse af jobcentrene* .

KOCH, L. and VALLGÅRDA, S., 2013. *Forskningsmetoder i folkesundhedsvidenskab*. Kbh.: Nota.

KROGSTRUP, H.K., 2016. *Evalueringsmodeller*. 3 edn. Kbh.: Hans Reitzels Forlag.

KROGSTRUP, H.K. and DAHLER-LARSEN, P., 2003a. *Nye veje i evaluering : håndbog i tre evalueringsmodeller*. Århus: Academica.

KROGSTRUP, H.K. and DAHLER-LARSEN, P., 2003b. *Nye veje i evaluering : håndbog i tre evalueringsmodeller*. Århus: Academica.

KROGSTRUP, H.K. and KRISTIANSEN, S., f.1971-03-08, 2015a. *Deltagende observation*. 2 edn. Kbh.: Hans Reitzel.

KROGSTRUP, H.K. and KRISTIANSEN, S., f.1971-03-08, 2015b. *Deltagende observation*. 2 edn. Kbh.: Hans Reitzel.

KVALE, S. and BRINKMANN, S., 2015. *Interview : det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Kbh.: Nota.

NANNA MIK-MEYER, 2018. Organizational Professionalism: Social Workers Negotiating Tools of NPM. *Professions and Professionalism*, **8**(2), pp. e2381.

NEW INSIGHT (FIRMA), BESKÆFTIGELSESGREGION NORDJYLLAND, AALBORG UNIVERSITET. FORSKNINGSCENTER FOR EVALUERING and AALBORG UNIVERSITET.

CENTER FOR ARBEJDSMARKEDSFORSKNING, 2011. *Håndbog i virkningsevaluering - inden for beskæftigelsesområdet*. Forskningscenter for Evaluering; Newinsight.

PROSJEKTRAPPORT 2014 – ARBEIDS- OG VELFERDSDIREKTORATET, *Helhetlig, prinsippstyrt, metodisk*.

QUARTZ+CO OG BDO CONSULTING, JUNI, 2014-last update, ANALYSE AF JOBCENTRENES RESSOURCEFORBRUG. Available:
https://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_68323/cf_202/Analyse_af_jobcentre_Hovedrapport.PDF/.

RICœUR, P., 1973. *Filosofiens kilder*. Vinten.

WAD, P., 1998. Evaluering er ikke videnskab, men alligevel... : fra evalueringsskizofreni til realistisk evalueringsforskning. *Den ny verden*, **31**(1), pp. 34-56.

WIHLMAN, T., HOPPE, M., WIHLMAN, U. and SANDMARK, H., 2014. Employee-driven innovation in welfare services. *Nordic journal of working life studies online*, **4**(2),.

Bilagsliste:

Bilag 1: Program for læringsdagen

Bilag 2: Program for personaledagen

Bilag 3: Interviewguide

Bilag 4: Spørgeskema undersøgelse

Bilag 5: Samtykke

Bilag 6: Observationsguide

Bilag 1: Program for læringsdagen den 4.april 2019

Tidspunkt	Deltagere	Sted
8.00-8.15 Morgenkaffe	Alle ledere og medarbejdere	Kantinen, Rådhuset

8.15 – 9.00	Velkomst samt intro til LISES v. Arbejdsmarkedschefen Alle ledere og medarbejdere	Kantinen, Rådhuset (observeret)
10.00 - 11.30	Forskere mødes med alle afdelingslederne, arbejdsmarkedschefen samt konsulent fra Staben i kommunen)	Byrådssalen (observeret)
11.30 – 13.00	Forskere mødes med Center for Kompetenceafklaring (Leder + medarbejdere) Forskere mødes med afdelingen for Fleksjob og Integration (Leder + medarbejdere)	Byrådssalen
13- 14.00	Frokost	Kantinen, Rådhuset
14.00 - 15.30	Forskere mødes med afdelingen for Afd. X (Leder + medarbejdere) Opfølgning og perspektiver på LISES Fors mødes med afdelingen for Sygedagpenge (Leder + medarbejdere)	Byrådssalen Observeret afd. Afd. X
15.30- 17.00	Forsker mødes med Borgerservice (leder + medarbejdere) Forsker mødes med leder af case- kommune samt afdelingsleder	Byrådssalen

	10.klasse center og afdelingsleder ungdomsskolen i kommunen	
17.00	Dagen afsluttes med fællesspisning for alle deltagere.	Kantinen, Rådhuset

Ramme for ledermøde: Status på og erfaringer med LISES igangsætning af LISES

Det videre forløb i LISES,

Ramme for møde med afdelingerne: Hvad er LISES - Hvordan kan vi bruge LISES, herunder samtalen som omdrejningspunkt.

Rammen for [REDACTED] For afdelingen [REDACTED] som allerede er godt i gang med LISES, vil dagsorden være status/erfaringer samt videreudvikling

Bilag 2: Program for Personaledagen den 24. april 2019.

Kære alle

Jeg glæder mig meget til at se jer til personaledagen d. 24 april, hvor vi sammen skal være nysgerrig, undersøge og udvikle jeres daglige praksis.

Formål:

Formålet med dagen er at tydeliggøre den røde tråd mellem den overordnede vision for afdelingens arbejde og kerneopgaven som I løser i jeres daglige praksis.

I løbet af dagen kommer vi til at arbejde med følgende emner:

- 1. Den røde tråd mellem vision og kerneopgave**
Indhold:
Hvad er vision og kerneopgave for en størrelse?
Hvordan og med hvad bidrager I alle ind i kerneopgaven?
- 2. Hvad kendetegner godt værtsskab**
Indhold:
Hvad skal være til stede for at I er gode værter i samarbejdet med borgerne?
Hvilke udfordringer er der?
Hvad kendetegner værtsskab ved samtaler hvor myndighed er repræsenteret?
- 3. Strategier**
Indhold:
Hvilke strategier/metoder/redskaber har I?
Hvilke anvender I?
Hvilke virker godt allerede?
Hvordan kan I styrke implementeringen af strategierne endnu mere i borgersamtalerne?
- 4. Visuelle samtale skabelon**
Hvad er en visuel samtale skabelon?
Hvorfor kan det være en fordel at arbejde med samtale skabeloner til samtaler?
Hvilke elementer har I brug for på en skabelon for at den giver mening som understøttelse af samtalen?

Måden vi arbejder på...

Workshoppen er tilrettelagt med en vekslen mellem korte teoretiske oplæg, høj grad af deltager involvering, refleksion og gruppearbejde.

Med venlig hilsen

Dato:
Sted:

Bilag 3: Interviewguide

Interviewguide (Tanggaard og Brinkmann).

Introduktion: Interviewet handler om hvordan du har forstået LISES-modellen ”lån et øre”? Din faglige baggrund og din tilknytning til LISES. Derudover spørges ind til hvordan du anvender LISES i praksis.

Jeg som interviewer: Jeg hedder Gudrid Solheim Petersen og skal skrive et speciale, da jeg skal færdiggøre min uddannelse cand. Soc. på Aalborg Universitet. Jeg er glad for, og interesseret i dette område, og vil med stor interesse lytte til de overvejelser og svar du kommer med.

Anonymitet: Dit navn vil ikke fremgå af materialet som kommer ud af interviewet, da interviewet vil blive fuldt ud anonymiseret.

Optagelse: Interviewet optages som lydfil og det vil være mig som eneste person, der lytter til denne data. Derefter vil data blive transskriberet. Hvis der er genkendeligt data på nogen måde, vil det blive overstreget med sort tus, og det vil ikke være muligt for andre at genkende den data.

Varighed: Cirka en time.	
Yderligere spørgsmål: Har du nogle spørgsmål inden vi begynder.	
Temaer og forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Det første vi skal tale om, handler om din jobfunktion og det faglige felt du bevæger dig i?	
Præsentation og erfaringer.	Hvor lang tid har du arbejdet i jobcenter? Hvilken uddannelsesbaggrund og erhvervserfaring har du?
Emnet vi nu skal tale om handler om din viden indenfor LISES og hvordan du bruger det i praksis?	
Hvilke konkrete tanker gør medarbejderen sig omkring LISES? Føler medarbejderen at hun besidder den nødvendige viden om LISES- modellen.	Hvad er LISES for dig? Hvorfor? Kan du uddybe? Føler du at du ved nok indenfor området? - hvorfor? Hvordan? - Kan du uddybe?
Emnet vi nu skal tale om, handler om din erfaring med LISES.	
Hvilken erfaring har du med LISES projektet?	Har du været tilknyttet LISES fra start? Hvis ja: - Hvor længe er det siden? - Har du en konkret oplevelse? Har du fået optaget din samtale og medvirket i FLIP? Hvordan oplevede du det? Har du deltaget i et læringsrum?
Det vi nu skal tale om, er rammer og vilkår for dit arbejde.	
Sagstal og balance i mængden af opgaver?	Har du den fornødne tid til at arbejde med LISES?
Emnet forventninger til LISES i praksis og Læringsdagen	
Hvilke forventninger har du LISES? Hvilke forventninger har du til læringsdagen?	

Bilag 3: Interviewguide

Interviewguide (Tanggaard og Brinkmann).	
Introduktion: Interviewet handler om hvordan du har forstået LISES-modellen ”lån et øre”? Din faglige baggrund og din tilknytning til LISES. Derudover spørges ind til hvordan du anvender LISES i praksis. Jeg som interviewer: Jeg hedder Gudrid Solheim Petersen og skal skrive et speciale, da jeg skal færdiggøre min uddannelse cand. Soc. på Aalborg Universitet. Jeg er glad for, og interesseret i dette område, og vil med stor interesse lytte til de overvejelser og svar du kommer med. Anonymitet: Dit navn vil ikke fremgå af materialet som kommer ud af interviewet, da interviewet vil blive fuldt ud anonymiseret. Optagelse: Interviewet optages som lydfil og det vil være mig som eneste person, der lytter til denne data. Derefter vil data blive transskriberet. Hvis der er genkendeligt data på nogen måde, vil det blive overstreget med sort tus, og det vil ikke være muligt for andre at genkende den data. Varighed: Cirka en time. Yderligere spørgsmål: Har du nogle spørgsmål inden vi begynder.	
Temaer og forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Det første vi skal tale om, handler om din jobfunktion og det faglige felt du bevæger dig i?	
Præsentation og erfaringer.	Hvor lang tid har du arbejdet i jobcenter? Hvilken uddannelsesbaggrund og erhvervserfaring har du?
Emnet vi nu skal tale om handler om din viden indenfor LISES og hvordan du bruger det i praksis?	
Hvilke konkrete tanker gør medarbejderen sig omkring LISES? Føler medarbejderen at hun besidder den nødvendige viden om LISES- modellen.	Hvad er LISES for dig? Hvorfor? Kan du uddybe? Føler du at du ved nok indenfor området? - hvorfor? Hvordan? - Kan du uddybe?
Emnet vi nu skal tale om, handler om din erfaring med LISES.	
Hvilken erfaring har du med LISES projektet?	Har du været tilknyttet LISES fra start? Hvis ja: - Hvor længe er det siden? - Har du en konkret oplevelse? Har du fået optaget din samtale og medvirket i FLIP? Hvordan oplevede du det? Har du deltaget i et læringsrum?

Det vi nu skal tale om, er rammer og vilkår for dit arbejde.	
Sagstal og balance i mængden af opgaver?	Har du den fornødne tid til at arbejde med LISES?
Emnet forventninger til LISES i praksis og Læringsdagen	
Hvilke forventninger har du LISES? Hvilke forventninger har du til læringsdagen?	

Bilag 4

Administrativ medarbejder har udsendt 36 spørgeskemaer hvoraf 28 blev besvaret.

Svarprocenten er 75,7%.

Spørgeskemaer er sendt ud til alle medarbejdere i afd. for job og uddannelse

Kvinder: 18

Mænd: 3

Gennemsnitsalder: 45

Ansættelse i case-kommune:

0-1 år = 7 personer

2-5 år = 6

5-10 år = 5

10-20 år = 4

Uddannelsesbaggrund

Erhvervsuddannelse = 1

Kontoruddannelse = 6

Socialrådgiver = 7

Socialformidler = 2

Lærer = 1

Universitet = 3

Andet = 5

Erhvervsudd.	Kontorudd.	Socialrådgivere	Socialformidler	Lærer	Universitet	Andet
4 %	24 %	28 %	7 %	4%	12 %	20 %

Erfaring med LISES

Tilknyttet som praktiker = 12

Deltaget i FLIP = 5

Gennemgået egen data fra samtale i FLIP = 0

Optaget en samtale som er sendt til LISES forskere = 1

Deltaget i læringsrum = 17

Oplevelse af læringsdagen d. 4.april 2019

Godt orienteret om indhold for dagen = 3

Forskeres oplæg var relevante og meningsfulde = 9

Formidlingen var forståelig = 14

Tavleundervisningen var god = 4

Begreberne var svære at forstå = 1

Fik gode informationer om LISES-projektet = 9

Ved stadig ikke hvad LISES går ud på = 3

Oplevelse for personaledagen d. 24. april 2019

Proceskonsulenternes oplæg var relevant og meningsfuld = 10

Formidlingen var forståelig = 14

Gruppeøvelserne var meningsfulde = 13

Hvor god syntes du læringsdagen var på en skala fra 1-10 (1 er dårligst, 10 er bedst).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0	4	0	6	2	3	10	3	1
3,3 %		13,3 %		20 %	6,6 %	10 %	33,3 %	10 %	3,3 %

(30 deltagere).

Hvor god syntes du personaledagen var på en skala fra 1-10 (1 er dårligst, 10 er bedst).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	0	1	2	1	3	8	2	1
	5,2 %		5,2 %	10,5 %	5,2 %	15,8 %	42,1 %	10,5 %	5,2 %

(19 deltagere).

Bilag 5: Samtykke

Tilladelse til interview af personer i afdeling X

Til Afdelingsleder XXXX

Jeg beder hermed om tilladelse til at interviewe en medarbejder i afdelingen XXXXX

Mit kandidatspeciale tager udgangspunkt i:

I den måde i anvender LISES input i egen praksis. En virkningsevaluering af implementering når I som kommune skal implementere LISES-modellen i egen praksis.

Jeg er interesseret i hvordan i gør det og hvordan det virker og for hvem virker det? Der er ikke meget forskning om dette emne og derfor er det et fokus i mit speciale på Aalborg Universitet.

Formålet er at indhente viden omkring formidlings- og implementeringsprocessen og finde ud af hvad der virker for hvem og hvordan?

Metoden Interview af medarbejdere og ledelse samt observation af læringsdagen og personaledagen. Undersøgelsen er en virkningsevaluering.

Informanterne vil blive informeret om projektet skriftligt og mundtligt, og de vil skulle underskrive en samtykkeerklæring. Undersøgelsen bliver anonymiseret, hvilket betyder navne, afdeling og kommune ikke vil blive nævnt.

Ved yderligere information kan jeg kontaktes på tlf.: 25540706

MVH Guri Solheim, Cand.Soc. studerende

Samtykkeerklæring

Jeg erklærer hermed, at jeg har fået skriftligt og mundtlig information vedrørende undersøgelsen: En virkningsevaluering af et praksisforskningssamarbejde som er titlen på Guri Solheim's speciale på Aalborg Universitet, Kandidat i Socialt arbejde.

Jeg er indforstået med at deltage i undersøgelsen ved at indgå i et interview. Jeg er informeret om, at oplysninger i interviewet bliver behandlet anonymt, og at dette vil blive slettet efter endt eksamen sidst i juni. Jeg har mulighed for til enhver tid at trække mig ud af undersøgelsen, uden at det vil få konsekvenser for mig.

Bilag 6: Observationsguide

Navn: _____

Dato: _____

Opmærksomhedspunkter	Feltnoter
Medarbejder: Kropssprog	

Adfærd Aktiviteter Engagement Forståelse	
Formidlingen: Tavleundervisning Visuelle tiltag Virkninger Virkningsmidler Handleringer	
Stemning i rummet: Refleksioner Humør/smil/grin/dynamik	
Resultat/læring/ahaoplevelser + læring - læring	
Dagens struktur: Orientering Rammer	
Andet	