

”Vi tittar efter resurserna och lyfter dem, det blir helt annorlunda”

Kortversion av rapporten: Lösningfokuserat arbetssätt i ett försörjningsstödsteam- personalens upplevelser av implementering, praktik och effekter

Sussan Öster, Master of Public Health
LivsKraft, Köping, 2012-01-30
sussanoster@hotmail.com

Bengt Starrin, professor i Socialt arbete vid Karlstad universitet, har gett värdefulla synpunkter på dataanalys (inspirerad av Grounded Theory) och rapportskrivning. (En mer omfattande rapport med referenser och bilagor är framtagen)

Inledning

Det här är en redovisning av intervjuer med ledning och personal i försörjningsstödsteamet, inom enheten ”utredning vuxna och försörjning”, i en mellansvensk småstad.

Socialekreterarna hade innan intervjuerna genomgått SolutionCLUES femdagars utbildning i att arbeta lösningfokuserat och fått lösningfokuserad handledning varje månad. Syftet med intervjuerna var att undersöka personalens upplevelser av att införa ett lösningfokuserat arbetssätt.

Resultatet visar att lösningfokusering har bidragit till att olika typer av möten blivit mer värdighetsgörande och värdefokuserade. Orsaken till detta är att mötena blivit mer respektfulla och fokuserade på det som är önskvärt att uppnå.

Vad är ett lösningfokuserat arbetssätt?

Intresset för att utveckla organisationer, team, grupper och individer via det lösningfokuserade förhållningssättet (Solution Focus) har ökat sedan dess tillkomst under mitten av 1980-talet. Lösningfokuserad korttidsterapi spannar ursprungligen fram ur empirin inom familjeterapi vid Brief Family Therapy Center, Milwaukee, under ledning av Steve de Shazer och Insoo Kim Berg. Därefter har förhållningssättet utvecklats av flera personer. Att arbeta lösningfokuserat utgår bl. a. från följande grundtankar: om något inte fungerar *gör något annorlunda, gör mer av det som fungerar, om det inte är trasigt försök inte laga det* (gräv inte ner dig i problemanalys). I en lösningfokuserad coaching/terapi utgår man ifrån att finna en plattform för samtalet genom att utforska klientens mål och önskvärda framtid. Därefter arbetar man för att inventera resurser och sådant som redan idag, eller tidigare, har fungerat i klientens liv. Detta ger ledtrådar till nästa steg, i klientens takt, mot det som klienten önskar .

Sammanfattning av resultatet av intervjuerna



Möjliggörare för implementeringen av lösningsfokuserat förhållningssätt Befintliga och skapade goda förutsättningar

Anledningen till att lösningsfokus implementerats i så hög grad i teamet är:

- det stora *stödet och tydligheten från ledningen*, med utgångspunkt i en kartläggning och planering gjord av en ur personalen som behärskade lösningsfokus och *timing*en i att införa lösningsfokus samtidigt som omorganisationen genomfördes.
- teammedlemmar som från början var *nyfikna och öppna*,
- den omtyckta *5-dagarsutbildningen* med kick-off känsla, bra upplägg och direkt inläring av metod och verktyg samt att det gav ett gemensamt språk och synsätt,
- den praktiskt användbara *handledningen* (den genomförs på ett sätt så att handläggarna metodmässigt kan använda det i klientmöten) med lösningsinriktad feedback,
- de *direkta positiva resultaten* som uppnås då teamet vågat använda lösningsfokus

IP 3: ... blir bättre hela tiden, verkligen fantastiska utbildningar, vi hade aldrig varit här utan dem och att handledningen ger oss ny energi o gör att vi håller oss på rätt spår och vi får till oss hela tiden att vi blir bättre. Känns helt naturligt.

Stark utvecklingsvilja

Teamet drivs av en stark utvecklingsvilja och använder befintliga möten och kollegial handledning för att vidareutveckla sin kompetens. Lösningfokus ger idéer till och används i utvecklingen av arbetsformer t.ex. mötesplanering generellt där den inledande frågan kan vara: vad behöver komma ut av det här mötet för att det ska vara till nytta? Andra användningsområde kring arbetsformer är i samråd kring sakfrågor: hur man lägger fram ett ärende och då väljer att göra det snarare som en frågeställning än en svårighet, i bedömningar enl. riktlinjer samt för systematisk kollegial handledning.

Minst 8 ggr/år ingår varje handläggare i ett reflektionspar, ibland bara 5 min mitt i vardagen. Handläggarna uttrycker att det ger mycket att vara med på varandras besök. Reflektion av kollega i klientmötet gör att man anstränger sig lite extra i att använda LF och ger feedback på metodanvändning.

Feedback ges utifrån aktivt lyssnande kring vad man gjort bra och vad man kunnat göra mer av. Det är ett verktyg för att driva en fortsatt önskvärd utveckling mot lyckosamma arbetsresultat. Man hjälper även varandra med att hitta bra frågeställningar. *IP 4: "det finns många solskenshistorier, hade vi inte haft det här arbetssättet hade vi inte lyckats göra det här arbetet"*

Starkt fokus läggs även på att vara och en delar med sig av vad som har fungerat i det egna arbetet och vad man kan göra annorlunda för att få det bättre. Ett resultat av allt detta är att handläggarna arbetar på ett mer likartat sätt och inte skapar egna rutiner och riktlinjer.

I mötet med kollegor ger positiv feedback och resursskvaller en förstärkt känsla av samhörighet. Under personalmöten uppmuntras till att personalen ska berätta om egna positiva delar i klientmöten. Frågor ställs på ett sådant sätt att det uppmuntrar till att berätta om goda exempel. *IP 5- påminner varandra om fokus på resurser, nästan alltid någon som fiskar upp och vänder på det även om det håller på att gå åt fel håll.*

Teamkänslan förstärks även av arbetet i reflekterande par socialsekreterarna ser och uppskattar varandras olikheter.

IP 5: "... både få göra rätt och fel, mycket humor och prestigelöshet... vilket lösningfokusmetoden bidrar till"

Handläggarna anger en önskan att fortsätta sin egen utveckling för att öka säkerheten kring att använda lösningfokus på sitt eget sätt i klientmöten. De vet hur de ska göra och har vågat testa, några säger att det var svårt till en början men man lär sig och det numera är naturligt att tänka lösningfokuserat. Förväntningar finns på att ledningen ska erbjuda fortsatt handledning, avsätta tid för t ex fortsatt arbete i reflektionspar och ev. möjlighet till fortbildning (två handläggare deltar just nu i BRIEFcoaching Pure).

Teamet praktiserar lösningfokus

Nytt lösningssinriktat förhållningssätt

Ett nytt grundläggande lösningssinriktat förhållningssätt har skapats i teamet och det påverkar klientsynen och klientmötets upplägg. Teamet anser att det fanns ett behov av en ny grund för arbetet.

Numera har socialsekreterarna ett förantagande om att den de möter är kompetent på olika områden och att man ger den man möter ett större erkännande av resurser och förtjänster.

IP 5: *"mycket är grundläggande socialpsykologi, det handlar om möten och här passar lösningsfokus in"*

Handläggarna har höga förväntningar på att klienter vill och kan saker och man talar gott och respektfullt om dem. I mötet talar de numera med större tro på förmåga och att det finns resurser och styrkor. En utgångspunkt i samtalet är att klienten har skäl för sina val. Ansvar för resultatet är delat mellan klienten själv och det som åligger myndigheten. Fokus ligger på kommunikationen i mötet med utgångspunkt i hur det är just nu och hur klienten önskar ha det i framtiden.

De lösningsfokuserade verktygen som erhöles under utbildningsdagarna och under handledningen används kontinuerligt. De intervjuade anger att man i sitt dagliga arbete till 80 % arbetar lösningsfokuserat (motsvarande siffra innan utb. var 30 %).

Personalen anser att det känns naturligt att arbeta med fokus på lösningar. De uppmuntrar varandra i att använda metoden i alla möten och teamledaren påminner och ställer LF-frågor. De är fortsatt nyfikna på metoden och gillar den. Någon säger att det är ett häftigt sätt att jobba på. Samtliga anser att de passar dem och några säger att de upplever en drivkraft mot att se lösningar. Hindrena negligeras inte utan finns där parallellt med lösningarna. Dock undviker man att gräva i problemen för då skulle klienten kunna tycka att den har mer problem än vad den tyckte att den hade innan den kom till mötet. IP 5: *"Vad sätter man igång genom att prata problem, jämfört med om man mer ser vad som funkar?"*

Handläggarna anser att lösningsfokus är till hjälp för att klienterna ska bli sedda, respekterade och lyssnade på. Handläggarna tar avstamp i vad personen säger. Det ger bra möten som utgår från vad klienten har gjort tidigare och vad den vill nu och vad det är i livet just nu som faktiskt fungerar. På detta sätt påminns klienten om sina resurser, styrkor och kan få idéer till möjliga lösningar.

Mötena handlar om nyfikat lärande om klienten via kommunikationen i mötet. Handläggarna uppger att de via det nya lösningsfokuserade förhållningssättet får mer info om klienten bl. a för att metoden har ett fokus som är ödmjukt nyfikat och som på sikt kan bidra till att se den, ibland lilla, arbetsförmåga som kan finnas. Det handlar för handläggarna om att i varje möte ta tillvara naturligt lärande. IP 3: *"vi nöjer oss inte förrän vi vet och förstår så att vi kan jobba vidare och vara till hjälp"* IP 5: *"vi tittar efter resurserna och lyfter dem, det blir helt annorlunda"*

Det gäller att våga vara tyst och vänta in och att inte vara så snabb att ge tips och råd och att ge råd endast då det efterfrågas. IP 5: *"när man erbjuder hjälp så säger man indirekt att de inte kan själva"*

Handläggarna arbetar för att klienten ska kunna se och tänka i små steg och skillnader bl. a. genom att fråga frågor som t ex vad är annorlunda nu? Vad kan du göra lite mer av och vad skulle vara ett litet steg?" De betonar att de är de små skillnaderna som är de viktigaste, att ej ha för bråttom mot t.ex. full sysselsättning och ger exempel på klienter som tagit mycket små steg, t. ex att kunna gå på SFI två timmar/dag, som varit helt avgörande för den fortsatta utvecklingen.

Det lösningsfokuserade tänkandet kan också bli mycket förvånande för klienter: IP 4: *"klienten märker på att vi försöker fokusera på det positiva, på de resurser som finns, försöker föra en fråga framåt... socialförvaltningen över huvudtaget och som"*

myndighetsperson är ju förknippat med att du kommer hit och har problem...förr kom du hit o fokuserade på problem, det blir som en chock för många när vi försökt fokusera på det som fungerat.... Nu frågar vi vad är det som har varit bra, bättre än sist”.

Teamet har numera ett minskat fokus på blanketter och förändrat förhållningssätt i skrift: *IP 1: Tidigare skedde ansökningar bara på papper via assistenten... det handlade mer om personen hade lämnat in rätt handlingar... nu är mötet viktigast.*

Ett konkret exempel på förändrat förhållningssätt i skrift är att man gjort anpassningar av brev, klientformulär och förändrat ordningsföljden i det första klientsamtalet. Istället för att börja med att be klienten fylla i ett formulär som ska vara underlag till ev. utbetalning av försörjningsstöd fokuserar man på att börja med att *möta klienten* och ställa frågor om dennes livsvärld.

Teamledningen har fört in frågor om nytta, positiva exempel från arbetet, önskvärd utveckling mm i dokument och kallelser. Genomförandeplaner har modifierats mot att klienten själv anger mål och steg på vägen. Planerna görs mer individuella och man fastslår i mötet vad som är ”good enough” för just den klienten. Känslan hos personalen är att tvånget på klienten minskar och att individen själv väljer sin planering.

Samtliga intervjupersoner betonar vikten av att arbeta med nuet, den önskvärda framtiden, inte gräva i det förflutna och att vara beredd på att arbeta i klientens takt även om handläggaren ibland anser att det går (för) sakta.

Vad gäller perspektiv på tid säger intervjupersonerna att de medvetet fokuserar på följande:

- härifrån och framåt
- framtidsfrågor till klienten för att höra dennes vilja/tanke om framtiden och sedan fråga med utgångspunkt i att klienten redan är där
- sänka farten i arbetet mot vad klienten vill, om socialsekreteraren upplever att det går för sakta anser intervjupersonerna att de är på väg att spinga förbi sin klient och att rådet därmed är att sänka farten kring idéerna om förändringar: *IP 4: ”Har lärt mig otroligt mycket som professionell under grundutbildningen det är såna saker som jag som person är ju väldigt aktiv och vill föra arbetet framåt men det här med att sänk farten ,lägg dig på klientens nivå, du kan aldrig vilja mer än vad klienten själv vill. Som professionell har jag också lärt mig att arbetet är så mycket enklare om du väljer att fokusera på vad kan den här personen istället för att fokusera på alla misslyckanden och de problem som finns fokusera på det som fungerar och gör lite mer av det. Och då kanske det får ta tid för det kanske är just det du behöver göra, stärka upp det som fungerar för att kunna orka ta tag i det andra”*
- det finns inget samband mellan hur sjuk man är/antal diagnoser och hur lång tid det tar att rehabilitera men börja alltid med ett första litet steg
- avsluta mötet med att komma fram till vad klienten ska ha gjort till nästa gång

De flesta handläggare anser att man tidigare ofta fastnade i klientens historia, tillsammans med klienten, i mötet. Det berodde bl. a på att man mycket noggrant gick igenom den bakgrund och historia som klienten bar på, ofta med betoning på problem. Nu säger man istället att det viktigast är vad som ligger framåt i tiden och att det till och med kan vara oväsentligt med historien, för det leder inte framåt. *IP 1: ”nu är mötet viktigast och t ex vad ska jag ha gjort till nästa gång”*

Det handlar om att handläggarna försöker föra en fråga framåt genom att fråga vad som är bra eller bättre sen sist utan att fastna i vad som var dåligt då. Däremot används *goda*

exempel från historien t ex sådant som fungerat som kan vara användbart i det som klienten önskar utveckla framåt.

Handläggarna ger exempel på klientfall där teamet med det tidigare arbetsättet hade kunnat välja att sätta etiketten allför sjuk och ”hjälp” till permanent sjukersättning. När man istället jobbade med små steg framåt resulterade detta i arbete på halvtid och även på heltid. IP 5 ”Vi har många goda exempel, så kallade hopplösa fall som har fått både jobb och gjort andra val i sina liv som jag tror är en direkt följd av att vi inte har gått den vägen att prata sjukdomar och diagnoser utan istället att prata om vad är det ändå i ditt liv som fungerar, vad kan du göra mer av, vad skulle vara ett litet steg...”

Klienterna själva har till stor del börjat anamma detta tänkande och kan (IP 3:) ”komma på sig med att säga. – nej det där var för tio år sen, nu ska vi jobba framåt”.

Detta resonemang gäller även hur man pratar i samråd kring klienten. Numera tittar man på resurser, istället för att välja att fokusera på det sjuka och vägen mot sjukdom

Användbara mötesverktyg

Socialekreterarna anger detaljerat vilka verktyg de använder, vilka de föredrar som är lite av ”personliga favoriter” genom vilka de upplever goda effekter/ vändpunkter i samtalen. Lösningfokuserade verktyg är bra för att få igång klienternas och den egna tankeprocessen och det gör skillnad.

De nämner att de verktyg de fick under utbildningen är direkt användbara i klientsamtalen och i kollegiala möten. I början använde man frågekort, litteratur (ex boken ”bygga lösningar”) eller konkreta frågor enligt Steve de Shazer innan och under klientmöten. Numera tar man fram dessa stöd då och då för att se att man ”håller sig till metoden”.

I början av samtalet försöker man bygga en plattform som handlar om att klienten ska känna sig väl bemött och kunna besvara frågan hur den kommer att märka att samtalet blir till nytta.

En socialekreterare säger att hon *läser av* och väljer hur hon ska använda lösningfokus för att personen ska komma fram till vad den vill. I somliga samtal väljer socialekreterarna att fokusera på vissa verktyg inom lösningfokuserat förhållningssätt t ex använda frågan om ”vilka strategier personen har”.

De flesta använder mycket skalor: frågar klienten var den befinner sig på en skala mellan noll och tio där tio är det man vill och noll är motsatsen. En av socialekreterarna använder inte skalor i så hög grad utan använder andra lösningfokuserade sätt att fråga.

Att använda andra perspektiv i sina frågor är ibland en stark framgångsfaktor, t ex ”hur skulle din man, dina barn märka att saker utvecklats bra för dig”.

I uppföljningssamtalen anger man att inledningsfrågan alltid är: ”vad har varit positivt sen sist eller vad är bättre sen sist?”

Frågemässigt är mirakelfrågan till hjälp för att få fram vad klienten egentligen vill då den förflyttar klienten till den önskvärda framtiden och får den att börja prata om den. En fråga som också är användbar är att fråga om anledningen till att klienten kom till mötet, trots att

han/hon har så många problem och svårigheter och kanske anger ett motstånd mot att försöka påverka sin situation.

Förutom rena verktyg för att kommunicera med klienten i mötet nämns resursskvalitet, om klienten, som viktigt för att få klienten att ta sig i önskvärd riktning. Det kan gå till så att socialsekreteraren har en kollega med i mötet och att den medan klienten är kvar i rummet, efter samtalet, säger vad denne har lagt märke till i form av klientens resurser, kompetenser och tidigare erfarenheter av saker som har fungerat väl.

Klientens och teamets delade ansvar

Ansvarsfrågan är central i de lösningsfokuserade mötena med klienter. Personalen har gått från att känna en mycket tung ansvarsbörda, för att någon form av utveckling ska ske, till att lägga tillbaka stora delar av ansvaret på klienten och poängtera att mötet ska utgå från klientens mål inom ramarna för försörjningsstödsteamets uppdrag. *IP 5: "det kan ändå kopplas in mycket stöd men det blir på ett helt annat sätt och med en helt annan känsla".*

Handläggarna upplever att de genom att ge ansvaret för klientens utveckling till klienten självt undviker att köra över klienten och att bestämma åt den vilken utveckling som bör ske i dennes liv. Redskap för det är de lösningsfokuserade frågorna och det aktiva lyssnandet. Ansvaret läggs på den som har möjligheten till utveckling via mötet, inte på den som är coach som numera istället är ett redskap för den andre att uppnå något önskvärt. Här betonas att somliga klienter har en mycket tung livssituation och att det är viktigt att det ska räcka med mycket små steg för att klienten ska känna att det går åt rätt håll. *IP 4: "jag som person är ju väldigt aktiv och vill föra arbetet framåt men det här med att sänka farten, lägg dig på klientens nivå..."* *IP 5: "vi ska vara försiktiga även om vi vill väl... vi får backa lite... kanske sätter vi in insatser som inte har någon verkan"*

Socialsekreterarna talar om sina myndighetsuppgifter och att de utgör ramarna i klientkontaktarna men att huvudansvaret för utvecklingen ligger på klienterna själva. *IP 2: "Vi bestämmer vad som ska ingå i ramen och tydliggör det och arbetar sen enligt lösningsfokus inom ramen"*. De anser att det är lätt som myndighetsperson att ta på sig allt ansvar men att de numera beskriver sin roll och därefter frågar klienten vad de anser att man tillsammans kan göra inom den ramen. Här använder socialsekreterarna sin fingertoppskänsla, ibland behöver personen stärkas upp för att kunna ta ansvar.

Det har hänt att klienter har blivit frustrerade till en början och försökt lägga tillbaka allt ansvar på handläggaren men det har gått över med tiden som klienten växt.

Tidigare inledde man första mötet med att samla in blanketter för att utröna ev. rätt till försörjningsstöd. Detta upplevdes av socialsekreterarna själva som en kontrollfunktion. Numera vänder man på ordningen och börjar nybesöken med att samtala med klienten. Detta anger en riktning mot att påbörja en önskvärd förändring istället för att börja med kontroll. Det ger också tillbaka ansvaret till klienten. Tidigare kändes det som att det, i all välmening, ibland blev fel styrning.

Samverkan och samarbete via LF

Det lösningsfokuserade förhållningssättet upplevs ha en bred användbarhet som även kan bidra till god samverkan med andra verksamheter och samarbete i möten med andra tjänstemän. Andra aktörer har visat nyfikenhet och blivit inspirerade av teamets arbetssätt *IP 2: "en familjeläkare sa: -jag gillar verkligen ert sätt att arbeta"*.

Teamet anger att de ständigt funderar på hur de ska kunna få in mer lösningsfokus i samverkan för att de anser att det skulle bidra till mer klientnytta genom att andra som finns

runt klienten skulle fokusera på det som fungerar och se resurserna. Ibland blir det krockar med andra teams förhållningssätt:

IP 1 "Jag tycker det är mycket härifrån och framåt, vad fungerar och kan vi göra mer av det som fungerar alltså och en väldigt stark tro på att msk kan själva... och det där kan ibland bli en krock, gentemot andra team och andra som är inblandade i andra ärenden... försörjningsstödsteamet ser att den här personen kan visst göra det här eller går på vad personen säger, medan kanske x-teamet säger att den klarar inte det här, ni måste betala ut pengar direkt... för annars kommer det bara att bli ett misslyckande... handlar om att få andra (i andra team) att se resurserna".

Värden och nyttan av att arbeta lösningsfokuserat

Nyttan av att arbeta lösningsfokuserat anges i genomsnitt som en nia på en skala från noll till tio, där tio motsvarar maximal nytta. Verksamhetens värde ligger i att klienterna får förbättringar i sina liv till följd av teamets arbete och utifrån det lösningsfokuserade förantagandet att klienten är kompetent i sitt liv och har en mängd resurser. Mötena blir behagligare och mer upplyftande för klienterna. . IP 4: "wow det här var verkligen den coaching jag behövde". Anledningen till detta är att teamet inte bara kör sitt gamla frågebatteri, utan det som är till nytta för klienten och att klienten verkligen blir sedd.

För socialsekreteraren har arbetet blivit lättare och roligare då problemfokuset släppts. Sättet att ställa frågor till klienterna på nu ger en hoppfull känsla som också ger energi tillbaka. De upplevda värdena sporrar teamet till ytterligare värdeskapande möten. Den avlastning som teamet upplever grundar sig på att det är lättare att arbeta med klientens styrkor än med klientens svagheter. Att arbetet blir mer prestigelöst, att det "skyddar lite" mot det som är tufft i jobbet, att det är lite mer tillbakalutat och att det är roligt. Detta förstärks av att teamet hela tiden delar med sig till varandra främst av det som fungerat bra men även av det som inte fungerat. Teamets medlemmar gläds med varandra och det är tillåtet att prata om goda exempel utan att någon blir avundsjuk utan tvärt om uppmuntrar varandra.

Andra aktörer blir nyfikna och inspirerade av teamets arbetssätt. Arbetet har effektiviserats då vissa klienter som egentligen ej behöver försörjningsstöd sållats bort då det upptäckts i mötena, utifrån nyfiket frågande, att det finns andra möjligheter till försörjning. Handläggarna säger att det känns viktigt att deras arbete bidrar till rätt försörjningsstöd till rätt individer. För kommunens del anser teamet också att det är ett värde i sig att kommuninvånare som kommer i kontakt med socialtjänsten känner stor respekt och bra bemötande.

Den största nyttan handlar om att lösningsfokus hjälper individer mot självförsörjning och att både den enskilde och samhället tjänar på detta.

Handläggarna anser att det finns vissa avgörande delar som ska beaktas i mötet för att det ska bli till nytta för klienten:

- börja med att bygga en plattform, en trygg grund för samtalet
- utröna: vad är den aktuella klientens målbild el anspråk på förändring?
- utforska: vilket anspråk har den här personen, inte bara få pengar, vilken mer nytta kan den få?
- arbeta med resurer/styrkor IP 4: "...någon vill se mig för det jag kan och inte för det jag misslyckats med"
- arbete aktivt med genomförandeplaner, utan att lägga sig i vägen till målet
- att prata om små steg

- att aldrig ha ett högre mål/ vilja mer än vad klienten själv vill