

Sammanfattande rapport-

Utöver denna finns en mer omfattande huvudrapport samt en kortversion.

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

Sussan Öster,
Master of Public Health
LivsKraft, Köping 2012-01-30

Innehåll

1. Inledning.....	3
2. De lösningfokuserade arbetsmodellerna.....	3
3. Syfte.....	5
4. Metod	5
5. Resultat.....	5
5.1 Vad intervjupersonerna tycker är viktigast i deras arbete och hur lösningfokus bidragit till det	5
5.2 Möjliggörare för implementeringen av lösningfokuserat arbetssätt	6
5.3 Teamet praktiserar lösningfokus	10
5.4 Värden och nytta av att arbeta lösningfokuserat	17
5.5 Sammanfattning av resultaten	19
6. Referenser	21
7. Bilagor.....	22

Förord

Denna rapport beskriver chefens och personalens upplevelser av vad som hände då ett försörjningsstödsteam inom socialtjänsten i en mindre mellansvensk stad implementerade lösningsfokus i sitt dagliga arbete.

Planering och genomförande av intervjuerna, analys och rapportskrivning är utförd av Sussan Öster, LivsKraft, på uppdrag av SolutionCLUES.

Författaren vill tacka Bengt Starrin, professor i Socialt arbete vid Karlstad universitet, för värdefulla synpunkter på analysen av data och rapportskrivning. Den som är extra intresserad kan läsa huvudrapporten med ett mer omfattande metodavsnitt, längre beskrivningar under respektive kategori samt fler citat från intervjupersonerna.

1. Inledning

Rapporten sammanfattar intervjuer utförda under juni 2011 med personal i försörjningsstödsteamet, inom enheten ”utredning vuxna och försörjning”, i en mellansvensk småstad. Teamet bildades vid en omorganisation 2009 och består av 12 socialsekreterare och 3 assistenter. I samband med omorganisationen beslutade ledningen att föra in ett lösningsfokuserat förhållningssätt som grund för arbetet med att utreda försörjningsstöd och att stödja individer till egen försörjning. Socialsekreterarna genomgick inledningsvis en femdagars utbildning i att arbeta lösningsfokuserat och fick även lösningsfokuserad handledning varje månad.

I resultatdelen benämns de intervjuade omväxlande som: intervjupersoner, handläggare, teamet, socialsekreterare eller ledare/chef.

2. De lösningsfokuserade arbetsmodellerna

Den lösningsfokuserade modellen kännetecknas av att konstruera lösningar snarare än att lösa problem. Steve de Shazer började i slutet av 60-talet att utveckla en egen modell för korttidsterapi och i början av 80-talet utvecklade de Shazer och hans kollegor vid BFTC (Brief Family Therapy Center) i Milwaukee, USA, sina idéer om att konstruera dessa lösningar. Dessa är numera känt som lösningsfokuserad

terapi (Hultstrand 1998). Milwaukeeteamet fann att utveckling sker i små steg och att små förändringar ofta leder till större, mer varaktiga sådana. De upptäckte också att det inte alltid är nödvändigt att gräva i problemen för att åstadkomma förändring. I stället är det ofta mer effektivt att fokusera på den önskade förändringen från början. De har influerats av Gregory Bateson och John Weaklands arbete kring kommunikation och av Milton Ericksons förhållningssätt till psykoterapi (de Shazer 1994 a).

Lösningsfokus (LF) bygger inte på någon psykologisk teori om hur problem uppstår eller upprätthålls. Det är istället en beskrivning av vad som kan förändras och vad klienten anser är viktigt och relevant (de Shazer 1994 b). Metoden riktar sig direkt till självgenererande lösningar d.v.s. en aktivitet som etablerar och utvecklar mönster av lösningar och som är individcentrerad i fråga om mål och resursformulering (Berg & de Jong 2001).

Modellerna som har ett primärt framtidsperspektiv, låter individen bli sin egen expert, samt bygger på dennes befintliga resurser och potentiella möjligheter. Arbets sättet tar sikte på att utveckla interaktionen och det som sker istället för att fastna i förklaringar och begränsningar. Härigenom ges utrymme för individer och organisationer att utveckla sina mer eller mindre medvetna talanger, sin tilltro och sitt engagemang. En process där förändringsarbetet kännetecknas av konkreta, realistiska arbetsmål som involverar de inblandade och ökar möjligheten till påverkan. Metoder som bjuder in såväl vilja, hopp och optimism (Jackson & Mckergow 2002).

Arbets sättet kan sägas bestå av tre delar som är sammanvävda i varandra. Teknik, attityd och färdighet, (Jackson 2002). Vad Jackson menar med teknik är att det tar sikte på specifika frågor t.ex. skal frågor, processfrågor och framtidsfrågor. Attityd kännetecknas av att se möjligheter, inge hopp och respekt för klientens syn och med färdighet menar Jackson vår förmåga att kunna lyssna och följa klienten i samtalet.

Grunddragen i dessa arbetsmodeller kan sammanfattas med att det är framtidsorienterat snarare än att det utgår från det förflutna. Det är resursbaserat och fokus på vad som fungerar istället för att ta fram brister och vad som är fel. Att ta fram möjligheter och framsteg snarare än att ta reda på hinder och misslyckanden. Arbetsmodellerna tar också sikte på förändring och har fokus på handling snarare än att utreda orsaker och söka förklaringar. Att förmedla hopp och undvika skuldbeläggning är också centralt i arbets sättet (Jackson & McKergow 2002, 2006).

Arbets sättet utgår också ifrån att alla klienter gör sitt bästa utifrån de omständigheter som råder, att alla vill samarbeta, bli accepterade och tillhöra en grupp. Att klienter vill göra sitt liv bättre, bli respekterade och respektera andra (Berg & Szabo 2005).

3. Syfte

Syftet var att undersöka intervjupersonernas upplevelser av hur arbetet med försörjningsstöd förändrats efter införandet av ett lösningsfokuserat arbets sätt. Syftet var även att beskriva deras upplevelser av framgångsfaktorer i implementeringsprocessen, hur och när de använder sig av lösningsfokus samt vilka eventuella effekter det ger.

4. Metod

Informationen samlades in via enskilda intervjuer (inbjudan, se bilaga 1) med teamets närmsta chef samt fyra socialsekreterare (av totalt 9 anställda). En av de fyra intervjuade är även teamledare. Intervjuerna genomfördes utifrån en semistrukturerad intervjuguide (bilaga 2) med frågor kring utbildning/handleddning, implementering, användning, effekter/nytta, framtidstankar samt tips till andra som vill lyckas med att införa LF i sin organisation. Intervjuernas längd varierade från 32 min upp till 63 min. Intervjuerna dokumenterades via mindmapanteckningar, filmades, skrevs ut och analyserades med inspiration från Grounded Theory (GT).

Via GT beskriver man vad som pågår inom ett område genom att förstå det som aktiviteter utifrån de inblandades synvinkel. Förståelsen kretsar kring deras huvudangelägenhet och hur de löser den. Ledtrådar till detta finns i kärnvariabeln. Den är den grundläggande faktorn bakom det mesta beteende som kan ses inom ett substantivt område. Det är det som pågår och framträder som ett grundläggande mönster i det mesta som sker (Glaser B G 2010, Hartman J 2001).

5. Resultat

5.1 Vad intervjupersonerna tycker är viktigast i deras arbete och hur lösningsfokus bidragit till det

Intervjupersonerna vill att alla *möten* med klienter och även med kollegor ska *ge värdighet* åt dem de möter och bidra till att skapa någon slags

utveckling/värde. De anser att lösningsfokus har bidragit så att det lättare och oftare blir sådana möten.

*Huvudangelägenheten är att kontinuerligt utveckla arbetsformer för att ge klienterna ett värdigt bemötande och att denne ska få nytta och önskad utveckling av kontakten med försörjningsstödsteamet.
Kärnkategorin är: värdighetsgörande värdefokuserade möten.*

Handläggarna anser att de via sitt nya lösningsfokuserade förhållningssätt kommunicerar respektfullt med klienten. Det bidrar till ett gott samarbete kring att skapa ett värde och utveckling. Det här sker inte med automatik utan genom att handläggaren fokuserar på och använder sin kompetens i lösningsfokusering. Samma förhållningssätt råder numera ofta i andra möten, på arbetsplatsen och i samarbete med andra.

Att teamet har lyckats bra med att införa, använda och få nytta av lösningsfokus framkom i intervjuerna och kan sammanfattas så här:

Värdighetsgörande värdefokuserade möten

❖ **Möjliggörare för implementeringen av lösningsfokuserat arbetssätt**

- Befintliga och skapade goda förutsättningar
- Stark utvecklingsvilja

❖ **Teamet praktiserar lösningsfokus**

- Nytt lösningsinriktat förhållningssätt
- Användbara mötesverktyg
- Klientens och teamets delade ansvar
- Samverkan och samarbete

❖ **Värden och nytta av att arbeta lösningsfokuserat**

5.2 Möjliggörare för implementeringen av lösningsfokuserat arbetssätt

Befintliga och skapade goda förutsättningar

Införandet av det lösningsfokuserade förhållningssättet i försörjningsstödsteamet har genomförts planerat och systematiskt med positiv inställning, stöd och entusiasm både från ledning och från personal. *IP 3: "förvaltningen har satsat på oss, försörjningsstöd har haft låg status men vi visar att det är socialt arbete"*

Huvudanledningen till att lösningsfokus implementerats i så hög grad är att ledningen kraftfullt beslutade att så skulle ske och att man gjorde det med god timing samtidigt med omorganisationen. Chefen tog stöd i teamledaren och en utredare i planprocesserna och dessa såg från början till att processen var lösningsfokuserad t ex vid nyrekrytering och verksamhetsplanering. Man beslutade att det skulle ges max 45 ärenden till varje handläggare så att klienten kan få komma på möte varje månad. Två extra tjänster tillsattes.

Som en viktig plattform för att klienten ska ha nytta av möten med försörjningsstödsteamet beslutades att *en* handläggare ansvarar för och aktivt stödjer en person hela vägen genom ärendet. Personalen är mycket nöjd med detta (IP 4:) *kan man få den förmånen att under en hel process få hjälpa och stödja en person tackar man!* Dock finns en grundkänsla i att man hjälps åt, alla ska kunna handlägga alla ärenden, om det behövs, man talar inte om mina o dina ärenden

Samtliga intervjupersoner uttrycker att det finns en positiv grundton i teamet. De som ingår i teamet är nyfikna och ambitiösa och positiva till utveckling av sig själva och klienterna. De gillar sin arbetsplats och är öppna för förändring. De är kompetenta har en önskan att hjälpa klienterna. Som kollegor gillar de varandra, sprider energi runt sig bl. a. genom att skratta mycket. Chefen är positiv till teamet och anser att de är mycket speciella. Denna positiva grundsyn fanns även innan införandet av lösningsfokuserat förhållningssätt och via lösningsfokusering förstärks det.

Handläggarna anser att utbildningen tillförde dem väldigt mycket som professionella. Utbildningen gav en kickoff känsla i och med dess upplyftande innehåll samt att hela teamet fick åka iväg tillsammans och genomgå utbildningen. Den hade ett bra upplägg, var konkret, man fick verktyg och frågeställningar till olika typer av möten och man fick lov att prova dem på varandra direkt under utbildningen. Detta gav ett gemensamt språk och synsätt. Trots att det krävdes en hel del av personligt engagemang kändes det inte krävande och man hade roligt. Det var god timing i att genomföra utbildningen i samband med omorganisationen.

Handledningen som genomförs en gång per månad upplevs direkt praktiskt användbar då den genomförs på ett sätt så att handläggarna metodmässigt kan använda det i klientmöten. Dessutom ger den lösningsinriktad feedback.

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.

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. Någon hade tidigare arbetat med LF inom en förvaltning i en annan stad och där (IP 5:)"... blev det mer glättiga lösningar, namnet lösningsfokus kan feltolkats"

Det som möjliggjort en implementering av det nya förhållningssättet är:

- att personalen var "uppvärmda, nyfikna" innan, via en till tre personer som redan kunde LF och levde som de lärde
- att det blev synliga resultat direkt i mötet och en känsla av glädje.
- delaktighet från all personal i och med att det känns som att alla är med på tåget
- att ledningen byggde upp en förväntan inför utbildningen och sen körde hårt: *IP 4: föda små tankar inför utb. sen pompa och ståhej*
- att få åka iväg på utbildning och (IP 5:)"se det här hantverket in action"
- att som grupp få vara med och utveckla arbetet ex sätta upp de egna riktlinjerna t ex sätta mål som att under nästa vecka ska alla ha minst ett LF-möte
- att arbetsgruppen har (IP3:)"teamat, teamat, teamat" mot att arbeta lösningsfokuserat så att arbetsgruppen nu pratar och tänker LF aktivt.

Stark utvecklingsvilja

Teamet drivs av en stark utvecklingsvilja och använder befintliga möten och kollegial handledning för att vidareutveckla sin kompetens. Ledningen och personalen ger uttryck för att de hela tiden är i rörelse mot en fortsatt utveckling för att skapa än bättre möten för klienterna. *IP 3 "Tror att det inte kommer att dö, vi kommer att bli bättre och bättre och starkare ihop"*

Lösningsfokus ger idéer till och används i utvecklingen av arbetsformer t.ex. mötesplanering generellt där den inledande frågan t ex 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 var 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.

Samtliga intervjupersoner säger att de baserar sina samtal på lösningsfokus. En intervjuperson nämner att teamet även ska få utbildning i motiverande samtal och säger att det kanske kan komplettera lösningsfokus.

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: "bra grund för att både få göra rätt och fel, mycket humor och prestigelöshet... vilket lösningsfokusmetoden bidrar till"*

Handläggarna anger en önskan att fortsätta sin egen utveckling för att öka säkerheten kring att använda lösningsfokus 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 lösningsfokuserat.

Det finns en vilja mot fortsatt LF arbete och det upplevs som viktigt att teamet håller fast vid arbetssättet. Någon säger att i alla förändringar finns det motstånd mot det nya och att det kan behöva få vara så. Förväntningar finns på att teamet ska fortsätta påminna varandra om att fokusera på resurser.

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).

Metodutveckling i framtiden skulle kunna handla om att:

- jobba med långtidssjukskrivna i grupp
- organisera för klienter i grupp som är sugna på att jobba med sin egen förändring
- använda exempel där man fått till särskilt goda planeringar enl. försörjningsstödsdokument och där utveckla arbetet med klientens mål och få ihop det i samverkan med andra t ex där det finns missbruk t ex med vuxen- eller missbruksgruppen

5.3 Teamet praktiserar lösningsfokus

Nytt lösningsinriktat förhållningssätt

Det nya lösningsfokuserade förhållningssättet beskrivs utförligt under intervjuerna och kan sammanfattas som att ett nytt grundläggande förhållningssätt har skapats i teamet och att det påverkar klientsynen och klientmötets upplägg.

De intervjuade anger, i genomsnitt, att teamet arbetar till 77 % lösningsfokuserat i sitt dagliga arbete (med en spridning mellan 70 och 100 % mellan de olika intervjupersonernas upplevelse av teamets grad av lösningsfokusering). Innan utbildningen och implementeringen, då man mer arbetad utifrån kartläggning och att förstå problemen, upplevde man att teamet till 28 % jobbade lösningsfokuserat (med en spridning mellan 10 och 40%) Upplevelsen är att det nya förhållningssättet har slagit igenom och att man anser att det fanns behov av en ny grund för arbetet.

Detta tar sig bl. a. i uttryck i en förändrad klientsyn med 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.

Handläggaren fastnar inte längre i problemtänkande och man ger akt på framgångar. IP2: *"X (handledarutbildarens) uttryck tyckte jag om: "du ska ej fiska i den sjö där det inte finns fisk". Vad har du lyckats med tidigare, vad vill du, vilka resurser har du? då fiskar vi i rätt sjö!"* Man använder lösningsfokus och har en tro på att det fungerar men om det inte fungerar så gör man något annorlunda. Om något inte är trasigt/dysfunktionellt hos klienten så undviker man att gräva i det med risk för att man då skulle kunna få klienten att tycka att den har mer problem än vad den tyckte att den hade när den kom till mötet. IP 5: *"Vad sätter man igång genom att prata problem, jämfört med om man mer ser vad som funkar?"* (detta citat i sin helhet finns även under nytta för samhället)

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 nyfikenhet 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 en fokus som är ödmjukt nyfikenhet 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 var 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 sänka 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 ej 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 arbetssättet 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

Socialsekreterarna 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 och läste på i litteraturen t ex boken ”bygga lösningar” eller konkreta frågor enligt Steve de Shazer innan och under klientmöten. Numera tar man endast 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 socialsekreterare 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 socialsekreterarna 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 dit man vill och noll är motsatsen. En av socialsekreterarna använder inte skalor i så hög grad utan använder andra lösningsfokuserade 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 resursskvaller, 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 försörjningsstöds- teamets 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 få backa lite... kanske sätter vi in insatser som inte har någon verkan"*

Socialsekreterarna talar om sina myndighetsuppgifter och att de utgör ramarna i klientkontakterna 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

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”.

5.4 Värden och nytta av att arbeta lösningsfokuserat

Nyttan av att arbeta lösningsfokuserat anges i genomsnitt som en nia på en skala från noll till tio (spridning från 7-10), där tio motsvarar maximal nytta och 0 ingen som helst nytta.

IP 4: ”... om en arbetsplats är lösningsfokuserad så kommer den att nå resultat... men viktigt att tänka på att går det långsamt sänk farten, om det inte fungerar gör något annorlunda om det inte är trasigt förstör inte det... Använd lösningsfokus och tro på det men tro ej att det ska nås mirakel på en gång, vissa kan anamma det på en gång.... för andra tar det längre tid... låt det ta tid”.

IP 1: För oss försörjningsstöd teamet, om det är lösningsfokus som gör skillnad.... D. v. s. ger det några dagar eller månader tidigare egen försörjning så är det otrolig nytta för den familjen och så blir det pengar över till annat. ...Vet inte riktigt än om det beror på LF ännu ...men LF ger bra möten folk blir sedda...

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

Klienterna säger ofta att de blir upplyfta och att det känns lätt att komma till sin handläggare i försörjningsstödsteamet. 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.

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 aktivt med genomförandeplaner, utan att lägga sig i vägen till målet

- att människor ska känna att det är till nytta, t ex genom att prata om små steg

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

Några av de som funnits länge som klienter, s.k. ångkörare. säger att saker hänt och de blivit självförsörjande och att detta kan bero på fokuseringen på kompetenser kanske beroende på att de känner att (IP 4): *någon vill se mig för det jag kan och inte för det jag misslyckats med*

Teamet anser att lösningsfokus bidrar till att fler klienter blir självförsörjande och att de därmed blir tillfredställda, inte behöver bidrag från samhället samt att de betalar skatt. IP 4: *"får gåshud när långkörare säger att positiva saker hänt och att de blir självförsörjande"* Teamet har svårt att ange exakt hur stor del detta är lösningsfokuseringens förtjänst och man funderar på att försöka använda statistik för att se hur det verkar hänga ihop med före och efter man antog det lösningsfokuserade arbetssättet. Detta anses dock svårt med tanke på konjunktursvängningar och annat.

Socialekreterarna utgår från att klienten har en egen plan för försörjning, vilken kan komma fram med hjälp av lämplig coachning. En av de intervjuade framhåller att det är kostnadseffektivt att utgå från klientens egen plan: IP 5: *"(i LF) litar vi på att människor har en egen plan och tanke och det är ju kostnadseffektivt...även om man har mängder av problem så har man mängder av tankar kring alternativ...det är få som ändå inte har någon plan för hur hyran ska betalas...och tankar om vad dom vill på lite längre sikt... så nog tror jag att det ekonomiskt sett för kommunen är en bra metod... vad sätter man igång för batteri genom att prata om problem än om man mer ser vad som funkar... Vad går i klientens egen planering... hur vi hushållar med resurser..."*

För kommunen anser teamet också att det är ett värde i sig att kommuninvånare som kommer i kontakt med socialtjänsten känner stor respekt och bra bemötande.

Teamet följer upp att de verkligen använder verktygen genom att ge och få feedback av varann. Bekräftelse på att handläggaren gör professionell nytta som myndighet i klientmötet får den direkt via de lösningsfokuserade frågorna då man får feedback direkt av sin klient. Mötena har blivit behagligare och mer upplyftande för klienterna.

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. Att teamets medlemmar gläds med varandra och att det är tillåtet att prata om goda exempel utan att någon blir avundsjuk utan tvärt om uppmuntrar varann.

5.5 Sammanfattning av resultaten

Lösningsfokuseringen har bidragit till att olika möten fått ett större värde genom att de bidragit till fler önskvärda effekter. Orsaken till detta är att mötena är mer respektfulla och fokuserar på det som är önskvärt att uppnå. Detta gäller i samverkansmöten med andra aktörer, planeringsmöten i arbetsgruppen, enskilda möten kollegor emellan samt framför allt i klientmöten. Mötet med klienterna är det centrala -hela vitsen med- försörjningsstödsteamets verksamhet.

De lösningsfokuserade verktygen som erhöles under utbildningsdagarna och under handledningen används kontinuerligt. De intervjuade anger, på en tiogradig skala, att man i sitt dagliga arbete till ca 75% arbetar lösningsfokuserat. Anledningen till att lösningsfokus implementerats i så hög grad i teamet är: det stora *stödet från ledningen*, den omtyckta *5-dagarsutbildningen* med kick-off känsla och direkt inläring av metod och verktyg, den praktiskt användbara *handledningen*, de *direkta positiva resultaten* som uppnås då teamet vågat använda lösningsfokus samt *timing*en i att införa lösningsfokus samtidigt som omorganisationen genomfördes.

Nytan 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. Andra aktörer blir nyfikna och inspirerade av teamets arbetssätt. För socialsekreteraren har arbetet blivit lättare och roligare då problemfokuset släppts. 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.

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.

Att inget egentligt riktigt möte mellan klient och socialsekreterare uppstod tidigare uppfattades som ett problem. Intervjupersonerna anser att det tidigare var alltför stort fokus på ifyllandet av blanketter och på att utforska klientens historia och problem. Omorganisationen med färre klienter/handläggare, ansvar för hela processen från första mötet till ev. utbetalning av försörjningsstöd samt det lösningsfokuserade förhållningssättet har bidragit till att lösa detta genom att bygga plattformen för verkliga värdighetsgörande möten med värdefokuseringen att på sikt bidra till möjlighet till egen försörjning.

6. Referenser

- Berg K I. (1999) *Familjebehandling* Mareld, Stockholm
- Berg K I. & de Jong P. (2001) *Att bygga lösningar*. Mareld, Stockholm
- Berg K I. & Miller, S. (1992) *Working with the problem drinker*. Mareld, Stockholm
- Berg K I. & Szabo, P. (2005) *Brief Coaching for lasting solutions*. Norton USA
- De Shazer S. (1994 a) *Words were originally magic*. Norton, USA
- De Shazer S. (1994 b) *Spel med skillnader*. Mareld, Stockholm
- De Shazer S. Dolan Y. (2007). *More than miracles*. Taylor and Francis Group, New York
- Furman B. & Ahola, T. (1993) *Lösningssnack*. Mareld, Stockholm
- Glaser B. G. (2010) *Att göra grundad teori-problem, frågor och discussion*. Sociology Press, Mill Valley
- Hartman J. (2001) *Grundad teori- teorigenerering på empirisk grund*. Studentlitteratur, Lund
- Hultstrand L. (1998) *Problem och lösningar c-uppsats* Stockholms Universitet.
- Jackson Z, P. (2002) *Paper presented at Solutions in Organisations* Link up , Bristol UK
- Jackson Z P. & McKergow, M. (2002) *The Solutions Focus*. Mareld, Stockholm
- Jacksson P Z, McKergow M. (2006). *The Solutions Focus-making coaching and change simple*. Nicholas Brealey International, London.

7.Bilagor

Bilaga1

Hej!

Tack för att du ställer upp på att bli intervjuad den 17 juni. Med detta brev vill jag förmedla tiderna för intervjuerna samt lite kring vad jag hoppas att du vill berätta lite om.

Du behöver inte förbereda dig alls inför att vi träffas men jag vill ändå nämna de huvudsakliga frågorna och att vi kommer att fokusera på den verkliga arbetsituationen: Hur chefer och medarbetare eventuellt gör annorlunda, hur beteenden och interaktioner utvecklats, i konkret handling, efter att ni börjat arbeta lösningsfokuserat (LF) samt vad du har för tankar om användningen av LF framåt i tiden.

Jag kommer främst att fråga:

- Hur har ni gjort för att sjösätta/implementera lösningsfokus i er verksamhet, internt och mot klienter? Hur skulle du och andra personer beskriva hur det gick till?

-Hur märker du att ni använder LF i verksamheten? Vad är annorlunda nu mot tidigare i hur ni gör på jobbet, på möten, i klientkontakter?

- Vad är nyttan, effekterna, vinsterna av att använda LF i verksamheten? För dig, kollegorna, klienterna, kommunen?

-Vad är du mest stolt över/uppskattar du mest, kopplat till ditt LF arbete? (två inriktningar: för din egen del och i ditt arbete med klienter)

-Hur ska ni fortsätta arbeta med LF i framtiden? (lösa tankar eller fastställda planer?)

- Antag att en annan kommunal verksamhet eller en annan aktör vill börja arbeta lösningsfokuserat. Vilka är dina bästa tips till dem inför uppstart och genomförande?

Plats:

Vi ses hos er (x har bokat vilket rum vi ska vara i) den 17 juni.

Tider:

9.00-10.00 namn xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

10.10-11.10 namn xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

11.15-12.15 namn xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

13.00-14.00 namn xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

14.15-15.15 namn xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Kanske kommer intervjuerna att gå snabbare men vi sätter av en tim. Byt sinsemellan om din tid inte passar.

Jag kommer, om det är OK för dig, att filma eller spela in intervjuerna på band. Detta för att kunna analysera och sammanställa på ett korrekt sätt samt att eventuellt - och då alltid med din tillåtelse - använda en liten del av några av intervjuerna, i ett bildspel, för att illustrera hur LF kan användas i en kommunal verksamhet.

Mejla mig gärna om du har några funderingar inför vårt möte.
Vänliga hälsningar... och jag ser mycket fram emot att få träffa dig och höra din berättelse!

Sussan Öster
LivsKraft
Ågatan 106
731 33 Köping
070-552 41 21

bilaga 2

Intervjuguide

Utbildning och/eller handledning

Vilken eller vilka utbildningar samt handledning i det lösningsfokuserade förhållningssättet eller metoden har du personligen deltagit i?

I vilken grad skulle du hålla med eller inte hålla med om att ni på din arbetsplats har ett lösningsfokuserat arbetssätt (i motsats till ett problemfokuserat)?

0=inte alls LF -----10= absolut helt och fullt LF.

Implementering

Hur har ni gjort (undermening som grupp/organisation) för att sjösätta (eller implementera) lösningsfokus i er verksamhet, internt och mot klienter? Hur gjorde ni för att komma igång... och för att fortsätta använda LF?

(Om informanten har svårt att ge ett konkret svar kan denna fråga ställas: Vad skulle en person från en annan enhet i kommunen säga att den sett hos er om den hade tagit del av implementeringsprocessen, gått omkring i era lokaler och observerat. Hur hade den märkt att ni så smått började komma igång med att jobba mer lösningsfokuserat? Hur skulle den personen beskriva vad och hur ni gjorde för att få in ett lösningsfokuserat förhållningssätt?)

Användning

Hur märker du att ni använder LF i verksamheten? Vad är annorlunda nu mot tidigare i hur ni gör på jobbet, på möten, i klientkontakter?

Eventuella effekter och nytta samt hur ni gjorde

Om du tittar tillbaka på den tiden som förflutit sedan du började använda lösningsfokus i arbetet. I vilken grad har det varit till nytta? 10= extremt stor nytta 0= ingen som helst nytta alls....

OK x. Vad finns i 0-x?

Vad mer?

På vilket sätt har det varit till hjälp?

Hur gjorde du för att få till det? Hur kom det sig att du gjorde så?

Vad skulle du säga är den största positiva effekten i ert interna arbete?

Hur gjorde du och dina kollegor och chefer för att få till den nyttan? (se till att de svarar från alla tre perspektiv). Hur kom det sig att ni valde att göra så?

Vad är den eventuella vinsten för Enköpings kommun?

Vad mer?

Hur märks det?

Vilka är de största vinsterna för kommunen som organisation? ... för befolkningen?

Vad skulle du säga är den största nyttan för era klienter?

Hur gjorde ni för att få till den nyttan?

På vilket sätt märker klienten att ni arbetar lösningsfokuserat? Vad är annorlunda?

Stolt, lärdomar

Vad är du mest stolt över, kopplat till ditt LF arbete? (två inriktningar: för din egen del och i ditt arbete med klienter)

Vad uppskattar du mest, kopplat till ditt LF arbete?

Vad har du lärt dig? Hur kan du använda det vidare?

Framtiden

Vad kommer att vara mest till hjälp för att upprätthålla de positiva effekter ni nått?

Hur ska ni fortsätta arbeta med LF i framtiden? (lösa tankar eller fastställda planer?)

Tips till andra

Antag att en annan kommunal verksamhet eller en annan aktör vill börja arbeta lösningsfokuserat. Vilka är dina bästa tips till dem inför uppstart och genomförande?