

# FAGLIG REFLEKSIV PRAKSIS

En undersøgelse af organisatorisk dilemmahåndtering  
og refleksivitet i velfærdsarbejdets frontlinje

Ph.d.-afhandling  
Leif Tøfting Kongsgaard

Institut for kommunikation og psykologi, Aalborg Universitet  
&  
Væksthusets Forskningscenter  
Maj 2022

Vejleder: Svend Brinkmann



*Til Maria, Johanne, Aia*

## Tak

At skrive en ph.d.-afhandling er på den ene side en ensom proces. Man er i hvert fald alene med sit materiale i, hvad der føles som uendeligt mange timer; ikke mindst i den sidste fase. På den anden side involverer en så langstrakt forskningsproces en lang række af mennesker, uden hvis hjælp, interesse, økonomi, tålmodighed og opbakning, jeg aldrig var kommet i mål. Først og fremmest tak til min kære familie, Maria, Johanne og Aia, for, at I har holdt ud. Jeg har været på en del 'sidste skriveophold' for at blive færdig med det allersidste – igen. I har i ordets bedste forstand rummet mig og min til tider svigtende opmærksomhed og tilstedeværelse. Tak til Jan Rasmussen, som var direktør i Væksthuset, da vi igangsatte ph.d. forløbet. Selvom du vist aldrig helt forstod, hvad det var, jeg ville undersøge, så bakkede du op om idéen med at forske og bibringe feltet ny viden; også selvom resultaterne først ville komme, når du var pensioneret. Tak til alle jer gode kolleger i Væksthuset, der løbende har spurgt interesseret til proces og resultater, har læst med og kommenteret på analyser og tanker og nu er i gang med at gribe nogle af fundene og bringe dem videre ud i verden. Det har stor betydning for mig, at det, jeg har brugt så meget tid på, reelt kan bruges af andre. Tak til min vejleder, Svend Brinkmann. Udover at være både sympatisk og generøs med din viden, så har du en imponerende evne til at tænke med på materialets præmisser, selvom du ikke kendte meget til feltet på forhånd. Det har både menneskeligt og fagligt været en kæmpe fornøjelse og stor inspiration at drøfte analyser, metoder og filosofi med dig. Du repræsenterer for mig noget af det bedste ved universitetet. Det samme gør Dorte Caswell og Flemming Larsen, to førende forskere indenfor *Street-Level Bureaucracy* forskningen internationalt. Udover at have læst, hvad I har skrevet, så har jeg været så privilegeret, at jeg igennem hele forskningsforløbet har haft mulighed for at drøfte feltet, forskningen og mine egne overvejelser med jer bogstaveligt talt morgen, middag og aften i forskellige sammenhænge. Tak for at løfte feltet og for at dele ud af viden, indsigt og netværk. Endelig vil jeg i allerhøjeste grad takke de ansatte på det jobcenter, hvor feltarbejdet foregik. I er jo anonymiseret, men I ved selv, hvem I er. Det er modigt at lukke en observatør ind alle steder over så lang en periode. I har alle, frontpersonale, ledere og chefer, været helt ekstremt åbne og inviteret mig med næsten overalt; også til samtaler og møder, der har været vanskelige. Mange af jer har endda haft lyst til at diskutere fund og analyser undervejs. Det er jeg dybt taknemmelig for. Afhandlingen er ikke en evaluering af jeres arbejde. Der er rigeligt med evalueringer på feltet. Den er i stedet en undersøgelse, som forhåbentligt kan bruges i jeres videre faglige refleksive praksis.



## Dansk resumé

Velfærdsarbejde er fyldt med vilde problemer og dilemmaer, der sjældent kan håndteres ved kun at følge retningslinjer, evidens eller manualer. Ofte må der foretages skøn og prioriteringer og afvejes balancer, hensyn og ressourcer fra situation til situation. Dette dilemmahåndterende arbejde foregår ikke kun hos den enkelte velfærdsprofessionelle, men udspiller sig som et fælles organisatorisk anliggende og under bestemte ideologiske, styringsmæssige og lokale organisatoriske betingelser. Frontpersonalet og dets ledere taler sammen formelt og uformelt i organisatoriske arenaer. De tænker højt sammen, og de reflekterer over faglige problemstillinger i arbejdet med at omsætte politik til praksis. De udøver faglig refleksiv praksis.

Denne afhandling undersøger en sådan dilemmahåndterende faglig refleksiv praksis. Den undersøger, hvad der reflekteres om, hvordan der reflekteres, med hvilke formål og under hvilke betingelser. Den undersøger i særlig grad, hvad der ser ud til at hæmme og fremme refleksivitet, samt hvordan organisationen håndterer dilemmaer. Dette undersøges med afsæt i forskningsfeltet *Street-Level Bureaucracy* og metodisk igennem etnografisk feltarbejde indenfor beskæftigelsesindsatsen for borgere med andre problemer end ledighed. Størstedelen af afhandlingens empiri stammer fra et feltarbejde i et dansk jobcenter i 2018-19.

Begrebet *faglig refleksiv praksis* trækker tråde tilbage til John Dewey og pragmatismen samt til Donald Schöns begreb *den reflekterende praktiker*. I afhandlingen vises det i et litteraturreview, hvordan der de seneste godt 20 år er opstået en fornyet forskningsmæssig interesse for begrebet *refleksiv praksis*. Her er udviklet teori med afsæt i særlig poststrukturalisme, socialkonstruktivisme, dekonstruktion og kritisk teori. I afhandlingen præsenteres på denne baggrund en typologi over faglig refleksiv praksis, der benyttes i de videre analyser. Her skelnes mellem refleksioner, der lukker, og refleksioner, der åbner dilemmaer på forskellig vis.

I analysekapitlerne zoomes der ind på forhold, der henholdsvis hæmmer og fremmer en faglig refleksiv praksis. Først undersøges sammenhængen mellem organisationens tempo og refleksionerne. Det vises, hvordan der kan være en modsætning mellem et højt organisatorisk tempo på den ene side og behovet for at dvæle i refleksionerne på den anden side. Dernæst ses der på, hvordan den udbredte brug af tal og målinger trækker refleksionerne i en lukkende retning. Herefter undersøges, hvilke former for begrundelser og viden, der især bliver brugt i refleksionerne. Her argumenteres der for, at der ofte søges "sikker grund", hvilket igen er med til at lukke dilemmaerne fremfor at åbne dem. Derefter gives en række eksempler på, hvordan en faglig refleksiv praksis kan

bidrage til at åbne dilemmaer. I et afsluttende kapitel præsenteres to generaliserbare analytiske modeller over henholdsvis "refleksionens retning" og "organisatorisk dilemmakapacitet".

Et væsentligt resultat i afhandlingen er, at dilemmaåbnende refleksioner ikke sker af sig selv på et felt præget af en produktionslogik med fokus på levering af aktiviteter og overholdelse af processer. Refleksionerne skal designes organisatorisk. Videnskabsteoretisk tages der afsæt i pragmatismen med et særligt fokus på, at begreber og teorier ikke kun skal beskrive verden, men også gøre en forskel i praksis. Dette gælder for såvel de faglige refleksioner som for den samlede afhandling.

## English summary

Dilemmas and wicked problems are part and parcel of welfare services. Usually, such services cannot be delivered simply by following strict guidelines, rules or “best evidence”. Instead, there is a need for welfare professionals to prioritize, make discretionary decisions and balance various considerations and resources depending on each specific situation. Coping with dilemmas is not just an individual matter but takes place in an organizational context characterized by specific ideologies, forms of governance, demands and local conditions. Frontline bureaucrats and managers engage in both formal and informal conversations in different organizational arenas. They “think out loud” and reflect together while transforming policy to practice. They “do” professional reflective practice.

This dissertation is an exploration of such dilemma coping reflective practices. It explores various facets of professional reflective practices, i.e. the subject matter of reflective practices, how such reflective practices are being done, the purpose of reflective practices, and under what conditions reflective practices take place. Especially it explores which factors, conditions and processes that seem to respectively impede and stimulate professional reflective practice. The dissertation is placed within the research field of *Street-Level Bureaucracy*. Methodologically, it is based on ethnographic field work in 2018-2019 in a department of a Danish job center working with vulnerable clients.

The concept of “professional reflective practice” derives from both John Dewey and American pragmatism, and from Donald Schön’s concept “the reflective practitioner”. A literature review in the dissertation shows how there has been a renewed research interest in the concept “reflective practice” within the past 20 years. New theories of “reflective practice” based on especially poststructuralism, social constructivism and critical theory have been developed. From this literature a typology of “professional reflective practice” is presented in the dissertation. The typology identifies reflections that respectively opens and closes dilemmas, and it is used for analyzing the empirical data.

In the analytical chapters the focus is on what kinds of circumstances, processes and factors that seem to respectively impede and stimulate “professional reflective practice”. First, the relationship between reflections and organizational pace is explored. It is shown how a high organizational pace may prevent the need for slowing down and dwelling, while reflecting. Next, it is argued that the widespread use of numbers and quantitative measurements seem to “close down” dilemmas instead of opening them up. Furthermore, it shows which types of reasons and what kinds of knowledge that people use in the reflective practices. It is argued that the reflections tend to looking for certainty

and “safe ground” and thereby also tend to close down dilemmas. Numerous examples of reflections that open up dilemmas are also presented. In the last chapter, two analytical and generalized models are presented. One model concerns “the direction of reflection”, the other proposes a concept of “organizational dilemma capacity”.

An important research finding is that dilemma opening reflections do not happen by themselves. This is especially due to the structuring and the logics of a welfare field (the welfare-to-work field) that is characterized by a high focus on production, delivering “activities” and complying with regulations. Therefore the reflective practice must be designed organizationally.

Philosophically, the dissertation is inspired by pragmatism, especially pragmatism’s claim that concepts and theories should not just describe the world but also make a difference in practice. This goes for both the professional reflections and for the dissertation as such.



## Forord

Ethvert menneske har i et land som Danmark mange møder med repræsentanter for velfærdsstaten. Igennem et helt liv møder vi pædagoger, lærere, socialrådgivere, sygeplejersker, læger, jordemødre, fysioterapeuter, sagsbehandlere, politibetjente, psykologer, behandlere, vejledere og meget mere. Disse velfærdsprofessionelle har en opgave på vegne af staten. Som regel opfatter vi denne opgave som en hjælp til os. De hjælper os til sundhed, helbredelse, læring, beskyttelse, dannelse og udvikling. Nogle gange er vi dog ikke enige i, hvad vi behøver hjælp til. Barnet har måske ikke lyst til at gå i skole, personen, der drikker meget, mener ikke selv, at vedkommende har et problematisk misbrug, og den ledige oplever måske ikke at have brug for hjælp til at komme i arbejde. Uanset om vi er enige med den velfærdsprofessionelles målsætning eller ej, så ønsker vi alle at blive behandlet individuelt i dette møde. Vi forventer, at den professionelle lytter til vores argumenter og behov og bruger sin viden og ekspertise til at tænke sig om, inden der tages en beslutning om, hvad der skal gøres i netop vores unikke situation; også selvom beslutningen går imod vores ønsker. Vi kan ikke altid være enige i det, der besluttet, men vi har brug for at blive behandlet individuelt. Det værste, det synes jeg i hvert fald, er oplevelsen af at være et 'nummer i rækken' eller oplevelsen af, at hverken en selv eller den velfærdsprofessionelle forstår meningen med en bestemt beslutning. Muligheden for at tænke sig om, og gerne tænke sig om sammen med fagfæller, er afgørende for, at frontlinjemedarbejdere i velfærdsarbejdet tager gode beslutninger og selv forholder sig til meningen med deres arbejde og dermed også kan formidle og forhandle denne mening på en ordentlig måde i mødet med borgerne. Mange steder i den offentlige sektor er disse refleksionsrum dog under pres. Refleksionspauser er ikke effektive. I stedet skal der leanes, effektiviseres og arbejdes evidensbaseret. I debatten bliver det nemt til en modsætning mellem 'faglig frihed' og 'stram styring'. Jeg er hverken imod effektivitet, produktion eller evidens. Men jeg er overbevist om, at tid til omtanke, fælles meningsskabelse og kritisk refleksion er afgørende for at kunne arbejde effektivt og for at kunne omsætte evidens, og øvrig viden, til god praksis. Den faglige frihed er ikke en individuel frihed til at gøre som man synes i frontlinjearbejde. Friheden skal bruges kritisk refleksivt mellem kolleger og fagfæller. Som borgere har vi brug for, at velfærdsansatte tænker sig om sammen. Afhandlingen er skrevet med et ønske om at hjælpe sådanne refleksionsprocesser på vej.

## Indholdsfortegnelse

<b>Tak .....</b>	<b>3</b>
<b>Dansk resumé .....</b>	<b>5</b>
<b>English summary .....</b>	<b>7</b>
<b>Forord.....</b>	<b>9</b>
<b>Faglig refleksiv praksis – indledning .....</b>	<b>13</b>
Hvorfor reflektere?.....	14
Hvorfor studere refleksioner?.....	16
Hvad er der studeret? .....	18
Hvordan er det studeret?.....	20
Formidlingsvalg .....	23
Afhandlingens opbygning.....	25
<b>Kapitel 1. Alle skal med. Beskæftigelsesindsatsen som velfærdspolitisk og empirisk felt.....</b>	<b>27</b>
Beskæftigelsesindsatsen som velfærdspolitisk felt.....	27
Aktiveringens danske forhistorie .....	30
Afhandlingens empiriske felt – en første introduktion .....	44
<b>Kapitel 2. Dilemmaer i frontlinjen .....</b>	<b>47</b>
Tre indledende dilemmacases.....	48
Skøn som dilemmahåndtering – et Street-Level Bureaucracy-perspektiv.....	50
Vilde problemer – fra byplanlægning til beskæftigelsesindsats .....	55
Velfærdsrationaler – bureaukratiet, markedet og psykologien.....	63
Moralske dilemmaer .....	68
Praksislogikker på beskæftigelsesfeltet .....	74
Dilemmaer og refleksiv praksis .....	77
<b>Kapitel 3. En forskel i praksis – pragmatismen som videnskabsteoretisk afsæt.....</b>	<b>79</b>
Pragmatismens faddere .....	80
Vendingen mod praksis.....	81
Proces over essens og afvisning af endegyldige sandheder .....	82
Viden er et handlingsredskab, der skal gøre verden bedre .....	84
Dewey og refleksiv praksis .....	86
Pragmatismen som afsæt.....	92
<b>Kapitel 4. Metode og analyse som håndværk og strategi .....</b>	<b>93</b>
Hvorfor skrive om metoder og analyser?.....	93
Feltarbejde og metodiske strategier .....	95

Abduktiv analysestrategi .....	107
Etiske overvejelser.....	114
Afsluttende refleksioner.....	119
<b>Kapitel 5. Refleksiv praksis – et litteraturreview .....</b>	<b>121</b>
Et narrativt review.....	121
Den reflekterende praktiker – afsæt for litteraturen om refleksiv praksis.....	123
Afgrænsning af og karakteristika ved litteraturen om refleksiv praksis .....	128
Refleksiv praksis – en tematisk udviklingshistorie .....	131
Afsluttende refleksioner.....	154
<b>Kapitel 6. Tid til refleksioner .....</b>	<b>157</b>
Hjernerystelse – hvad handler det om?.....	159
Mødernes temporalitet.....	160
At bruge tiden, selvom produktionen larmer i baggrunden .....	163
Højt tempo – hvor kommer det fra? .....	165
At kalde refleksioner frem.....	174
Oaser af refleksion .....	175
Tid til afsluttende refleksioner .....	178
<b>Kapitel 7. Tal og faglig refleksiv praksis – et umage par? .....</b>	<b>181</b>
Kvantificeringens tidsalder .....	183
Tal og opmærksomhed.....	186
Tal og handlinger .....	191
Tal, mistro og forsvar.....	192
Gode tal – jubel, glæde ... og en smule bekymring .....	196
Tallenes konstitutive virkninger .....	198
Ubehaget ved tal – hvorfor egentlig? Afsluttende perspektiver.....	211
<b>Kapitel 8. Begrundelser på arbejde – sikker grund på et usikkert felt .....</b>	<b>215</b>
En begrundelsestypologi .....	216
Sikker grund og lukkende refleksioner.....	220
Åbnende refleksioner.....	232
Profession, viden og faglig refleksiv praksis – afsluttende refleksioner .....	236
<b>Kapitel 9. Refleksionens 'hvordan' – at tøve, invitere og holde åbent.....</b>	<b>241</b>
Refleksionens 'hvordan' .....	241
Spørgsmål, tvivl og tøven .....	242
At tænke med begreber .....	243
Refleksionsinvitationer.....	244
At holde åbent og byde åbent ind.....	245

At tøve på et produktionsfelt .....	247
<b>Kapitel 10. Organisatorisk dilemmakapacitet, åbnende refleksioner og tvivlens potentiale .....</b>	<b>249</b>
Konklusion, opsamling eller genfortælling af den røde tråd.....	249
Faglig refleksiv praksis – hvad har afhandlingen vist? .....	251
Tvivel som potentiale .....	253
Refleksionens retning.....	256
Organisatorisk dilemmakapacitet .....	258
Virker det? Og er der håb for faglig refleksiv praksis? .....	261
<b>Afsluttende kritiske refleksioner .....</b>	<b>265</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>269</b>

Billede på afhandlingens forside:

*Hand With Reflecting Sphere*

Af M.C. Escher, 1935

Trykt med tilladelse fra The M.C. Escher Company

## Faglig refleksiv praksis – indledning

Jeg kan huske stemningen. Stemningen var forsigtig, beskyttende, respektfuld overfor hinanden. Når der blev sagt noget, så lod vi det stå lidt hen i det uvisse. Det, der var lidt fedt ved det, var, at vi blev enige om at skrue tiden lidt ned, at lade det stå hen. En gensidig respekt i teamet. Det kunne være meget fedt, hvis vi kunne have noget mere af det. På en eller anden måde nåede vi frem til noget vigtigt. Og holdt hinanden op på, at så brugte vi tiden på det, selvom produktionen larmede i baggrunden. (Charlie, jobkonsulent)

At *reflektere* betyder bogstaveligt talt *at bøje tilbage*, typisk i betydningen af, at lysbølger fra et objekt vender tilbage ved hjælp af eksempelvis et spejl. I daglig tale er ordet synonymt med at tænke over en situation eller at overveje noget nøje; det vil sige at kaste sine tanker tilbage på et emne eller en problemstilling (jf. Ordnet.dk, 2021). Indledningsvis tager jeg afsæt i denne brede definition og forstår faglig refleksiv praksis som den proces, hvor man i en arbejdsmæssig sammenhæng sammen med kolleger kaster sine tanker tilbage på en faglig problemstilling for at se denne i et nyt lys eller for simpelthen at omformulere, hvad problemet overhovedet handler om. Man tænker altså for det første ikke kun over, hvordan man løser et problem, men forholder sig kritisk-undersøgende til, hvordan problemet eller emnet skal forstås. For det andet foregår dette ikke kun som en individuel introspektiv proces, men som interkollegiale drøftelser, der kan studeres ved at lytte til og observere *institutional talk* (Taylor & White, 2000: 120) blandt frontpersonale og ledere.

Det er sådanne fælles faglige refleksioner, og ikke mindst betingelserne for disse, der er i fokus for denne afhandling. I ovenstående citat slår Charlie, en af de jobkonsulenter, jeg fulgte igennem feltarbejdet på et jobcenter, mange af afhandlingens temaer an. At reflektere sammen handler blandt andet om at ramme en særlig stemning. Det handler også om at stå imod forestillingen om sikker viden og i stedet for en kort stund at lade temaer stå åbne og 'hen i det uvisse', hvilket kan være vanskeligt i et arbejde, i en organisation og på et felt med fokus på handlinger, beslutninger, entydighed og en 'produktion, der larmer i baggrunden'.

I det følgende fremføres først en række argumenter for, hvorfor faglig refleksiv praksis overhovedet er vigtig i velfærdsarbejde generelt og på beskæftigelsesområdet specifikt, og hvorfor det dernæst er vigtigt at studere det forskningsmæssigt. Dernæst introduceres mere uddybende til afhandlingens genstandsfelt, *faglig refleksiv praksis*, til de mere specifikke forskningsspørgsmål, til det videnskabsteoretiske afsæt i pragmatismen samt til, hvordan fænomenet er studeret. Til slut redegøres der for afhandlingens opbygning.

## Hvorfor reflektere?

Der kan uden tvivl findes mange gode argumenter for vigtigheden af, at velfærdsprofessionelle reflekterer sammen om deres arbejde. I løbet af afhandlingen vil flere af disse argumenter blive udfoldet og diskuteret. Her indledningsvist vil jeg fremhæve fire overordnede argumenter: arbejdets per definition dilemmafyldte karakter, øgede krav til både at følge evidens og procedurer og at skræddersy individuelle indsatser, et stigende krav om løbende læring og innovation samt behovet for at forholde sig i fællesskab til mening og trivsel i arbejdet.

For det første, som det vil blive udfoldet i kapitel 2, så er store dele af velfærdsarbejdet per definition præget af dilemmaer og 'vilde problemer' (Rittel & Webber, 1973), hvor problemstillinger og løsningsmuligheder ikke præsenterer sig pænt og ordnet, men konstrueres interaktionistisk (Messmer & Hitzler, 2008) og ser forskellige ud, alt efter hvordan man betragter dem, og hvor der ofte sker uforudsete ting på grund af problemernes komplekse natur. En del af frontlinjearbejdet handler således om at undersøge perspektiver, skabe mening og formulere problemstillinger (Taylor & White, 2000). Frontlinjemedarbejdere må derfor udøve skøn, afveje rationaler og dilemmaer i dialog med den konkrete situation og den konkrete borger uden med sikkerhed at vide, hvad der kommer ud af deres handlinger. Sådanne skøn og afvejninger kan, og bør, kvalificeres i en fælles reflektiv praksis med såvel ledere som kolleger for både kvalitetsmæssigt og demokratisk at sikre, at relevante perspektiver, stemmer og viden bringes i spil, og for så vidt muligt at sikre, at den enkelte medarbejders og organisationens blinde vinkler og forforståelser kaldes frem (Fook & Gardner, 2007). At reflektere sammen handler derfor blandt andet om at fremkalde multiple perspektiver (Alvesson et al., 2008), produktiv disharmoni (Wackerhausen, 2008), sensibilitet for modstridende moralske krav (Zacka, 2017), og kritisk selvrefleksivitet (Fook & Gardner, 2007; Taylor & White, 2000).

For det andet bliver velfærdsarbejde i dag i stigende grad målt og monitoreret og afkrævet at overholde detaljerede processer og følge snævre forståelse af evidens. Mens kernen i velfærdsarbejdet således fortsat er kompleks, og dét måske endda i stigende grad (Shaw & Bryderup, 2008), så oplever frontpersonalet generelt set, at eksterne evaluatore, eksperter, embedsmænd og ledere, ikke mindst ud fra et *New Public Management*-styringsrationale, forsøger at reducere kompleksiteten ved at fokusere på dele fremfor helheder, outcome fremfor formål, dokumentation fremfor arbejdet med borgere og teknik fremfor professionsfaglige værdier (Fook & Gardner, 2007; Frost, 2010). Samtidig er der krav om skræddersyede, håndholdte og inddragende indsatser i frontlinjen (Caswell & Larsen (Eds.), 2022; Messmer & Hitzler, 2008; Monrad & Danneris, 2022). Argumentet er her, at der er brug for faglig reflektiv praksis i frontlinjeorganisationer for at bygge bro

mellem forskellige udgaver af videnskabelig evidens, styringskrav og professionsbåret viden. I stedet for at jage den 'højeste standard for evidens' og implementere denne, så er der brug for at gøre evidensbegrebet bredere, så evidensbaseret praksis kommer til at handle om, at frontlinjemedarbejdere både skal indtænke forskellige former for 'bedste viden' og samtidig tilpasser indsatsen til den specifikke borger og specifikke, kontekstuelle situationer. En sådan praksis er nødt til at være reflektiv (Hüttemann & Sommerfeld, 2008; Sagatun, 2008).

For det tredje har velfærdsprofessionelt arbejde ændret sig markant de seneste 30-40 år. Den velfærdsprofessionelle er ikke længere eksperten med vidensmonopol, der arbejder alene og med faste opgaver og mål, men er i dag også en netværksaktør, der skal evne at samarbejde, inddrage viden fra og koordinere helhedsorienterede indsatser med andre aktører end borgeren; herunder eksempelvis eksterne eksperter, pårørende, interessegrupper, andre faggrupper og sektorområder m.m. (Boud et al., 2006b; Breidensjö & Huzzard, 2006; Hjortdal, 2022; Karban & Smith, 2010; Morris et al., 2010; Taylor & White, 2000; West, 2010). Stigende mængder af viden og information samt løbende forandringer i produkter og services (typer af indsatser, råd og behandling), viden (om metoder, forskning, forandringer), processer (fx digitalisering, arbejdsgange) og politiske prioriteringer kræver, at frontlinjemedarbejdere og deres organisationer i dag løbende lærer nyt, og ikke mindst lærer at lære nyt (van Berkel, 2017; Boud et al., 2006b; Breidensjö & Huzzard, 2006; Frost, 2010; Woerkom, 2003). Alt dette fordrer refleksive kompetencer på både individuelt og organisatorisk niveau.

For det fjerde kan der argumenteres for, at en fælles faglig refleksiv praksis bidrager til trivsel, mening og udvikling for den enkelte velfærdsprofessionelle. Ved at reflektere højt sammen om faglige problemstillinger gøres dilemmaer, tvivl og usikkerheder til fælles organisatoriske anliggender, som gruppen, teamet eller organisationen må udholde, undersøge og handle på baggrund af i fællesskab, fremfor at blive reduceret til et individuelt anliggende (Bjerlöw & Docherty, 2006; Fook & Gardner, 2007; Taylor & White, 2000). Gennem fælles refleksioner skabes meningen med arbejdet, og den enkelte medarbejder opøver desuden kompetencer til refleksiv tænkning; kompetencer, som vedkommende kan bruge som ressource i fremtidige ansættelser som en del af sin faglige og personlige udvikling (Breidensjö & Huzzard, 2006;).

Ovenstående fire argumenter for refleksiv praksis i velfærdsarbejde generelt gælder i høj grad også specifikt indenfor denne afhandlings empiriske felt: nemlig beskæftigelsesindsatsen for borgere med komplekse problemer i Danmark. Som det vil blive udfoldet i kapitel 1, så har dette felt de seneste godt 20 år været præget af en stram økonomisk og procesorienteret styring baseret på *New Public*

*Management* -rationaler med fokus på budgetter, effekter og måltal. Denne tendens er dog de seneste år blødt en smule op og er i dag suppleret med forventninger til beskæftigelsesindsatsens frontlinjemedarbejdere, og organisationer, om, at de formår at arbejde helhedsorienteret, borgerinddragende, responsivt og samskabende. Denne balance mellem hensynet til 'produktion af aktiviteter' og 'inddragelse af borgerne', mellem *New Public Management* (fremover NPM) og *New Public Governance* og mellem at 'implementere evidens' og at 'tænke med forskellige former for viden' fordrer på samme måde reflektive kompetencer hos såvel ledere som medarbejdere i beskæftigelsesindsatsen (Andersen, 2020; Andersen & Larsen, 2018; Caswell & Larsen, 2015, 2017; Caswell & Larsen (Eds.), 2022; Offentlig Ledelse, 2022).

### Hvorfor studere refleksioner?

Selvom man kan argumentere for, at et felt har behov for en faglig reflektiv praksis, er det jo ikke sikkert, at den finder sted, og det er heller ikke sikkert, at en faglig reflektiv praksis i sig selv fører til bedre kvalitet, læring, fleksibilitet, demokrati, mening, udvikling eller trivsel. Tværtimod kan fælles refleksioner også føre til fravær af handlinger, dårlige beslutninger og bekræftelse af dårlige vaner og fordomme (Billet og Newton, 2010; Karban & Smith, 2010; Vince 2008). Derfor er der brug for forskning i reflektiv praksis, og i hvordan den udspiller sig i konkrete kontekster, hvad der hæmmer og fremmer den, og hvad der kommer ud af den.

Min egen interesse i fænomenet tager afsæt i en undren fra praksis. Jeg har selv arbejdet som først frontlinjemedarbejder og siden som leder, supervisor og underviser i 17 år i beskæftigelsesindsatsen for mennesker med problemer udover ledighed. På baggrund af disse erfaringer og mange samtaler med praktikere, ledere og forskere på feltet har jeg undret mig over, hvordan det kunne være, at mens der på feltet fandtes en del forskning om, 'hvad der virker' (bredt forstået) i forhold til at hjælpe ledige med komplekse problemer nærmere arbejdsmarkedet, så manglede der i udpræget grad viden om – og kompetencer til – at indoptage, omsætte, udvikle og tilpasse denne viden til lokale praksisser; herunder at mobilisere eksisterende viden (Andersen et al., 2022) og tænke analytisk-refleksivt over egen praksis. Sagt lidt programmatisk, så findes der efterhånden en del forskningsbaseret viden om, hvordan frontpersonalet kan arbejde med borgerne, men relativt lidt om, hvordan organisationerne kan arbejde med frontpersonalet. En del af dette organisatoriske arbejde handler om, hævder jeg her, at udvikle en faglig reflektiv praksis blandt ledere og frontpersonale på feltet.

Det undrede mig kort fortalt, at jeg igen og igen stødte på situationer, hvor frontpersonale og ledere enten selv fortalte, at de havde svært ved at finde ud af at reflektere sammen, at de ikke følte, at de



havde tid til det, eller at jeg selv kunne observere, at de fælles refleksioner primært tog form af løsningsforslag, konklusioner og dilemmalukkende kommentarer, fremfor perspektivering og refleksioner, der åbnede og udfoldede de dilemmaer, der tydeligvis var i arbejdet. Det undrede mig også, at det ofte virkede, som om problemstillinger fra praksis blev opfattet som 'givne' og ikke som formet af frontpersonalet selv. Problemformuleringer blev på den måde ikke udfordret, men brugt som 'objektivt afsæt' for løsningsforslag. Jeg har derfor ønsket at finde ud af, hvilke faktorer der i en frontlinjeorganisation ser ud til at påvirke, hæmme og fremme en faglig refleksiv praksis, samt at se på, hvordan viden, problemstillinger og løsningsmuligheder blev skabt (Taylor & White, 2000) i disse faglige refleksive praksisser.

Litteraturen om refleksiv praksis, som udfoldes i kapitel 5, beskæftiger sig med mange af ovenstående aspekter, men gør det overvejende fra et teoretisk-analytisk afsæt. Kun en mindre del af litteraturen har studeret fænomenet empirisk, og en endnu mindre del gennem egentlig organisatorisk feltarbejde. Jeg har ikke fundet litteratur om refleksiv praksis, der eksplicit tager afsæt i beskæftigelsesindsatsen i hverken Danmark eller internationalt. Jeg har heller ikke fundet litteratur fra feltet *Street-Level Bureaucracy* (fremover SLB), som er det felt, som afhandlingen placerer sig indenfor, der eksplicit har set på faglig refleksiv praksis. I SLB-litteraturen har der især været fokus på policy-niveau og på frontlinjeniveau (interaktion med borgere), men i mindre grad på det interkollegiale niveau 'back-office'. Der mangler ifølge flere forskere generelt organisationsetnografiske studier i SLB-forskningen, der undersøger, hvad der egentlig foregår i disse bureaukratier (Brodkin, 2012, 2013; Harrits, 2019). Afhandlingen bidrager derfor til at bringe *Refleksiv praksis*- og *Street-Level Bureaucracy*-perspektiverne sammen med etnografisk afsæt i beskæftigelsesfeltet (eng.: *welfare-to-work*).

Som det vil fremgå af kapitel 1, så er beskæftigelsesfeltet i såvel Danmark som internationalt relativt grundigt studeret og belyst policy-mæssigt og styringsmæssigt (Andersen & Larsen, 2018; van Berkel, 2017; Caswell & Larsen (Eds.), 2022). Derimod mangler der også her studier af, hvordan policy og styringsrationaler samt lokal ledelse og organisering konkret påvirker omsætningen af politik til praksis. En del af et sådan bidrag er at vise, hvordan dilemmaer, afvejninger og refleksioner empirisk ser ud og udspiller sig på et konkret felt. Afhandlingen bidrager derfor også til at udfylde dette hul. Afhandlingen bidrager desuden teoretisk-analytisk gennem udviklingen af en typologi over refleksiv praksis (kapitel 5), en model over faktorer, der henholdsvis hæmmer og fremmer en åbnende refleksiv praksis samt en model over *organisatorisk dilemmakapacitet* (kapitel 10).

Ambitionen med afhandlingen er både eksplorativt at bidrage til forståelsen af, hvordan faglig refleksiv praksis udspiller sig i frontlinjearbejdet, og kritisk-reparativt (Monrad & Grünfeld, 2017a, b) ved ikke kun at udpege mangler, problemer og dårlige praksis, men i lige så høj grad at afsøge potentialer for derigennem at bidrage til udviklingen af en bedre refleksiv praksis til gavn for såvel borgere som frontpersonale og frontlinjearbejdets kvalitet. Normativt set ønsker jeg også at bidrage til en mellemvej mellem 'stram styring' og 'faglig frihed'. Når velfærdsprofessionelle efterspørger mere frihed og mindre regulering af deres arbejde, så må de også kunne svare på, hvordan de håndterer denne frihed; herunder hvordan de internt sikrer sig, at de lever op til lovgivning, politiske intentioner, etik og forskellige former for kvalitet. En faglig refleksiv praksis kan, forhåbentligt, bidrage til dette. Jeg følger her endvidere Brodtkin (2012: 947), der taler om SLB-forskningen som en *enabling approach*, og Lipsky (2010: xix), der argumenterer for, at SLB-forskningen bør bidrage til at "identify conditions that would better support a reconstituted public sector dedicated to appropriate service and respect for clients – one that would be more likely to produce effective service providers". En af måderne at gøre dette på er ved at studere de konkrete refleksionsprocesser, hvor viden, og dermed problemformuleringer og handlemuligheder, formes og skabes (Schön, 1991; Taylor & White, 2000).

### Hvad er der studeret?

Som det vil fremgå længere nede, så ændrede fokus sig undervejs i forskningsprocessen. Oprindeligt var det planen at se på 'faglig refleksiv praksis' som et afgrænset fænomen i afgrænsede rum i organisationen, for derigennem at undersøge, 'hvordan, med hvem og om hvad' der blev reflekteret. De kontekstuelle forhold i form af ledelse, organisering, tempo, feltets styringsmæssige struktur (og meget mere) endte dog med at guide forskningen, så afhandlingen har fået et bredere sigte og i høj grad også ser på, hvordan disse kontekster på forskellig vis spillede ind på de faglige refleksive processer i frontlinjearbejdet.

Teoretisk er der taget udgangspunkt i begrebet 'refleksiv praksis', som dog har vist sig ikke at være helt nemt at afgrænse, hvilket uddybes i kapitel 5. I stedet for at lede efter bestemte former for refleksioner, der skulle leve op til en på forhånd afgrænset definition af 'refleksiv praksis', har jeg brugt begrebet 'faglig refleksiv praksis' som et sensitiverende begreb (Blumer, 1954<sup>1</sup>) til at studere refleksioner i praksis (Taylor & White, 2000) med. Afhandlingen tager derfor også form af en

---

<sup>1</sup> Jeg er her ikke tro mod, men inspireret af Blumers begreb. I Blumers oprindelig udlægning er der eksempelvis tale om begreber fra praksis, som forskningen tager ind og holder sig åben for. Jeg ser nærmere begrebet 'faglig refleksiv praksis' som en linse til at forstå en række praksissituationer med. Praksissituationer, hvor der nogle gange blev reflekteret åbnende, andre gange lukkende og atter andre gang slet ikke blev reflekteret.

fortløbende undersøgelse af såvel begrebet 'faglig refleksiv praksis' som praksissituationer med refleksivitet.

Derfor har jeg fastholdt det meget brede begreb 'faglig refleksiv praksis', der her betyder 'situationer, hvor frontpersonale og deres ledere i fællesskab taler om deres arbejde'. Med 'faglig' mener jeg derfor refleksioner, der angår arbejdet. Dermed adskilles denne type fra øvrige typer af refleksioner om private forhold, kageordninger, aktuelle politiske begivenheder osv. Det 'faglige' peger også på, at det er netop dette arbejde og fag, der reflekteres over, hvilket betyder, at bestemte logikker, formål, rationaler, begreber og forståelser trådte frem. I andre fag og jobtyper kan indholdet af og konteksten for refleksionerne se anderledes ud. Ordet 'refleksion' blev defineret indledningsvist som noget andet end blot at tænke. At reflektere handler om at 'bøje tilbage', altså at se sit arbejde, en problemstilling osv. i et nyt lys. 'Praksis' peger i denne forbindelse på, at det at reflektere er en praksis med praktiske konsekvenser. Det er altså ikke en 'ren tankevirksomhed', men en måde at begribe og forstå verden på, som også har praktiske implikationer. Som det vil blive uddybet i kapitel 3, så er det en kongstanke i pragmatismen, at teorier, begreber og sprog er instrumenter til at håndtere verden med, og som litteraturen om refleksiv praksis, som gennemgås i kapitel 5, viser, så har det betydning for arbejdet, problemforståelsen, borgerne og løsningsmuligheder, hvordan der tænkes om dem. Selvom det samlede begreb 'faglig refleksiv praksis' kan være lidt æstetisk tungt at skrive og sige i sin fulde længde, så har jeg dog overvejende fastholdt dette begreb fremfor blot at tale om fx 'refleksioner'. Visse steder er der dog af læsehensyn valgt formuleringer som 'refleksive processer', 'refleksivitet' og 'refleksioner'.

Samlet set undersøger jeg i afhandlingen følgende forskningsspørgsmål:

**Hovedspørgsmål:**

Hvordan ser en faglig refleksiv praksis ud i konkrete empiriske arenaer på beskæftigelsesfeltet, og hvilke forhold ser ud til at påvirke, hæmme og fremme en refleksiv praksis?

**1. Begrebsafklarende underspørgsmål:**

- a. Hvor kommer begrebet 'refleksiv praksis' fra, og på hvilke måder kan begrebet være hjælpsomt i en analyse af refleksioner i velfærdsarbejde?
- b. Kan begrebet 'refleksiv praksis' opdeles i typologier, og i givet fald hvilke og med hvilke begrundelser?

**2. Deskriptivt undersøgende underspørgsmål:**

- a. Hvilke typer af problemstillinger og dilemmaer kalder på en faglig refleksiv praksis på beskæftigelsesfeltet?
- b. I hvilke sammenhænge i empirien reflekteres der fagligt, hvordan reflekteres der, og om hvad reflekteres der?

- c. Hvilke kontekstuelle forhold ser ud til at påvirke, hæmme eller fremme en faglig refleksiv praksis?
- d. Hvordan medvirker faglige refleksioner i praksis til at forme problemstillinger i frontlinjearbejdet?
- e. Hvilke vilkår har en faglig refleksiv praksis i frontlinjearbejdet på beskæftigelsesfeltet?

**3. Normative underspørgsmål:**

- a. Hvordan bedømmer man kvaliteten af faglig refleksiv praksis?
- b. Hvad er argumenterne for og imod refleksiv praksis?
- c. Hvad kan begrebet 'faglig refleksiv praksis' bruges til forskningsmæssigt, i velfærdsarbejde generelt og på beskæftigelsesfeltet specifikt?

Der gives næppe entydige svar på ovenstående spørgsmål, men ambitionen med analyserne og de mange eksempler og klip fra empirien i afhandlingen har i stedet være at diskutere og belyse spørgsmålene så rigt og nuanceret som muligt. Jeg følger her Flyvbjerg (2009, 2015), der flere steder har argumenteret for, at kvalitativ forskning og brugen af få udfoldede cases ikke har til hensigt at konkludere og opsummere de samlede resultater, men i stedet at udfolde det levede liv med de mange facetter og dilemmaer, der nu engang findes. Som han skriver, så er casehistorien "selve resultatet" (Flyvbjerg, 2015: 516). Selvom jeg ikke betegner dette studie som et casestudie, så har dets kvalitative karakter samme form, hvorved spørgsmålet om, hvorvidt der kan generaliseres på baggrund af analyserne i afhandlingen, heller ikke handler om, som i kvantitativ forskning, hvorvidt der kan findes tilstrækkeligt mange cases, der ligner den i afhandlingen, men i stedet hvorvidt analyserne og den udfoldede empiri "gennem eksemplets magt" (Flyvbjerg, 2015: 506) kan bruges til analyser af faglig refleksiv praksis og velfærdsarbejde i andre sammenhænge. I det afsluttende kapitel 10 konkluderes der derfor heller ikke entydigt på ovenstående forskningsspørgsmål. I stedet diskuteres de på baggrund af analyserne i de foregående kapitler.

### Hvordan er det studeret?

Afhandlingen baserer sig overvejende på empiri fra et femmåneders etnografisk feltarbejde blandt frontpersonalet i et dansk jobcenter. Her observerede og deltog jeg i organisationens liv 'back-office'; det vil sige i de formelle og uformelle samtaler, møder, sparringer og handlinger, der udgjorde organisationens liv udover møderne med borgerne. Her fulgte jeg på skift jobkonsulenter, mentorer, hele team, ledere og udvalgte mødefora, mens jeg ledte efter fagligt refleksive momenter. Jeg har derfor ikke studeret afgrænsede rum, hvor jeg på forhånd vidste, at der ville være en refleksiv praksis. Strategien for dataindsamling og analyse har, som udfoldet i kapitel 4, været eksplorativ og abduktiv (Tavory & Timmermans, 2014), hvilket i denne sammenhæng betyder, at der har været et løbende samspil mellem dataindsamling, analyser og anvendelsen af teori, og at den

forskningsmæssige interesse og opmærksomhed har ændret sig undervejs, efterhånden som empiriske fænomener stod tydeligere frem, og analyserne udviklede sig.

Konkret har det eksempelvis betydet, at jeg drog i felten for at lede efter eksempler på faglig refleksiv praksis, som jeg ønskede at se nærmere på i detaljen, men undervejs opdagede, at beskæftigelsesfeltets struktur og særlige karakter havde stor betydning for, hvordan og om hvad der blev reflekteret. Ikke mindst var det tydeligt, at fænomener som *tempo*, *tal* og *målinger*, samt en generel orientering mod produktion af aktiviteter og mod at søge 'sikker grund' i empirien, havde stor indvirkning på, om og hvordan der blev reflekteret. Mit fokus blev derfor undervejs ledt mere i retning af betingelserne for refleksiv praksis, end jeg havde regnet med. Det, som jeg havde tænkt som kontekst og baggrund, rykkede i stedet ind som figur og forgrund.

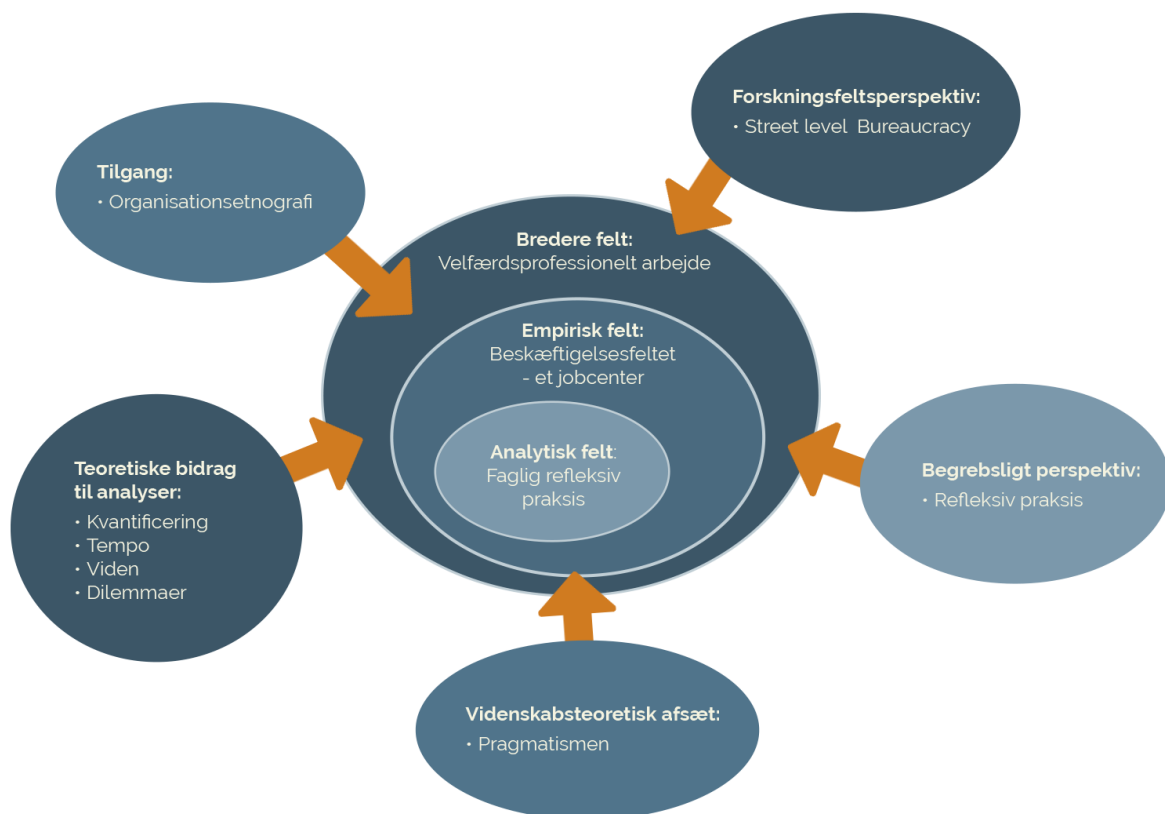
Litteraturen om refleksiv praksis er vokset betragteligt de seneste 20 år, men står entydigt i gæld til Donald Schöns begreb 'den reflekterende praktiker' (1991), som igen står på skuldrene af John Deweys tanker om, hvad det vil sige at tænke (2009a). Den senere litteratur tager afsæt i disse to teoretikere suppleret med særligt socialkonstruktivisme, postmoderne teori og kritisk teori. Det analytiske blik på afhandlingens empiri stammer fortrinsvis fra denne litteratur suppleret med litteratur om betingelserne for frontlinjearbejdet i dag, herunder teorier om dilemmaer, kvantificering, evidens, tempo og videnforståelser. Perspektivet på empirien stammer fortrinsvist fra SLB-forskningsfeltets indsigter i, at implementering af lov og politik ikke er en lineær proces, men en dilemmafyldt praksis, der altid foregår indenfor organisatoriske og ressourcemæssige lokale kontekster, hvor politik forhandles og skabes i frontlinjen, og, vil jeg tilføje, i de organisatoriske dialoger og refleksioner inden mødet med borgerne (Lipsky, 2010; van Berkel et al. (Eds.), 2017).

Videnskabsteoretisk og filosofisk tager afhandlingen afsæt i pragmatismen, og særligt i to påstande fra den tidlige pragmatisme, der uddybes i kapitel 3. For det første at begreber og analyser skal vurderes på, hvorvidt brugen af dem gør en forskel i praksis. Formålet med afhandlingen er altså ikke objektivt at afdække, hvad der er (ontologisk) sandt om refleksiv praksis, eller præcist at afgrænse (analytisk-filosofisk), hvad der kan kaldes 'refleksiv praksis', og hvad der ikke kan, men i stedet gennem empiriske beskrivelser og analytiske hypoteser at tilbyde perspektiver på fænomenet, som skal måles på, hvorvidt de kan bruges af såvel forskningen som praksisfeltet. For det andet, og sammenhængende med det første, at undersøgelser bør starte og slutte med praksis. Afsættet for afhandlingen var altså ikke en undren over en teoretisk nuance i begrebet 'refleksiv praksis', men, som beskrevet, en undren over (og kritik af), at frontlinjeorganisationer i beskæftigelsesindsatsen tilsyneladende havde svært ved at reflektere fagligt kritisk over egen praksis. Det var et praktisk

problem, som jeg ønskede at bidrage med løsningen på. Og derfor skal afhandlingen også i et vist omfang måles på, om den bidrager til løsningen, eller eventuelt en omformulering af, problemet.

Pragmatismen, og særligt John Dewey, fungerer desuden, som nævnt, som teoretisk bagtæppe for den senere litteratur om refleksiv praksis. I litteraturen om refleksiv praksis er der nemlig også fokus på, om begreber og refleksioner 'gør en forskel' i praksis, om de er produktive (Boud et al., 2006a), fremfor om de er sande. Yderligere hviler den abduktive tilgang som analytisk strategi, der udfoldes i kapitel 4, i særlig grad på dele af pragmatikeren Peirces tanker om videnskabelig erkendelse.

Med risiko for, at grafiske illustrationer både tydeliggør og forsimples komplekse sammenhænge, så kan afhandlingens fokus, perspektiv og positionering illustreres som i nedenstående figur:



Figur 1. Afhandlingen som figur.

## Formidlingsvalg

Afhandlingen baserer sig i vid udstrækning på egen indhentet empiri, hvoraf hovedparten består af samtaler, som jeg lyttede til, og undertiden indgik i, men som jeg ikke kunne lydoptage. Når jeg derfor i afhandlingen præsenterer klip fra dialoger, møder osv., så er der tale om rekonstruerede dialoger og ikke verbatim transskription. I mange tilfælde tog jeg omfattende noter på en laptop, mens dialogerne udspillede sig, og jeg fik på den måde meget af det sagte med, men det gælder stadig, at alle udsagn og klip fra empirien, bortset fra interviewudskrifter, er rekonstruerede. Derfor kan man ikke foretage mikroanalyser af det faktisk sagte på baggrund af klippene. Derimod kan man stole på, at emnerne, replikskifte og i store træk indholdet af dialogerne var, som de er beskrevet i eksemplerne.

Langt størstedelen af empirien stammer fra feltarbejdet på ét jobcenter. Undervejs er der dog suppleret med empiri fra et læringspartnerskab mellem et universitet og fire jobcentre, som jeg også fulgte. Dette uddybes i kapitel 4. Hvis det har en selvstændig pointe, at empirien stammer fra forskellige steder, så nævnes det eksplicit. Alle udsagn og begivenheder er anonymiseret så godt som muligt. Eksempelvis er køn, alder, jobtitel og navn ofte skiftet ud. Man kan derfor heller ikke bruge empirien til at fortolke på den slags variable.

Empirien er brugt på flere måder i afhandlingen. Nogle steder er udsagn og refleksioner udvalgt, fordi de er særligt illustrerende for en pointe eller et tema, andre steder, fordi eksemplet kan ses som 'typisk' og dermed kan tages til indtægt for noget lignende, der ofte fandt sted, og andre steder igen er cases og eksempler taget med, fordi de enten er eksemplariske eller ekstreme. Det har været et bevidst valg at gengive nogle af de fælles faglige refleksioner i relativt omfattende klip, ofte indsat i bokse. Målet med dette har været at bidrage til en etnografi over dilemmaer og faglige refleksioner på beskæftigelsesfeltet, fordi det især er igennem sådanne righoldige, kontekstnære dialoger, at man får et indtryk af, hvad der faktisk tales og reflekteres over. Det er dermed ikke alle delene af klippene, som efterfølgende analyseres, men det er håbet, at de samlede klip bidrager til en sådan beskæftigelsesfeltsetnografi over faglig refleksiv praksis.

Flere steder i afhandlingen anvendes der tabeller, figurer og modeller for at illustrere pointer eller give overblik og forståelse over temaer. Som nævnt kan den slags figurative kondenseringer virke både forsimplende og indsigtsgivende. Ambitionen er selvfølgelig, at de bidrager til indsigter og forståelser, og helt i pragmatismens ånd skal de vurderes på denne ambition. Fra min praksisbaggrund har jeg ofte erfaret, at det er modellen eller figuren, som dem, man underviser, husker bagefter. Modellerne kan sjældent stå alene, men fungerer i stedet mnemonisk som en

genvej til mere nuancerede pointer og indsigter formidlet i prosa såvel verbalt som skriftligt, og de er desuden nemme og gode at bringe frem efterfølgende til videre refleksion. Håbet er derfor, at illustrationerne og tabellerne kan bruges som afsæt for videre faglig refleksiv praksis.

Undervejs er der truffet en række valg af terminologi, som primært handler om læsevenlighed. De mennesker, der arbejder i organisationerne, kalder jeg generelt for 'frontlinjemedarbejdere', da det er en terminologi, der i en dansk kontekst bruges om det engelske begreb 'Street-Level Bureaucrat' indenfor *Street-Level Bureaucracy*-traditionen. Undertiden bruger jeg dog begreberne 'praktiker', 'velfærdsprofessionel' eller en mere præcis funktionsbetegnelse som 'jobkonsulent', 'beskæftigelsesrådgiver', 'mentor' m.m. Jeg er ikke konsekvent i denne brug. Det er de organisationer og det personale, jeg har studeret, heller ikke.

Jeg bruger på skift terminologien 'borger' eller 'ledig' om de mennesker, der så at sige er mål for velfærdsstatens indsatser. Disse er tidligere blevet kaldt 'klienter' eller 'arbejdsløse' og i andre sektorer eksempelvis 'patienter', 'brugere' eller 'deltagere'. Jeg skriver også en del om afdelingsledere, fagledere, teamledere og chefer. For at sikre så god anonymisering som muligt står de kun beskrevet som 'ledere'. Mange steder bruger jeg fornavne for at gøre teksten levende.

Jeg bruger undervejs begreber som 'faglig refleksiv praksis', 'refleksioner i praksis', 'refleksivitet', 'refleksive processer' og lignende uden større stringens, når jeg taler om frontpersonalets fælles refleksioner. Der ligger altså ikke en evaluering af præcis, hvilken type refleksion der konkret var tale om i de forskellige eksempler. Hvis ikke andet er skrevet, så bruger jeg refleksionsbegrebet bredt og inkluderende til at beskrive de situationer, hvor frontpersonalet og deres ledere tænkte højt sammen om deres arbejde. I nogle af analyserne har det været en pointe at se på, om refleksionerne bidrog til at åbne eller lukke dilemmaer og yderligere refleksioner med. I disse tilfælde har jeg eksplicit beskrevet det.

I analysekapitlerne har jeg som en tommelfingerregel, og med pragmatismen som afsæt, valgt at fremlægge store dele af empirien først, inden jeg har introduceret til teori, der skulle hjælpe til analyserne af empirien. Fordelene ved dette valg har været, at jeg har kunnet give mange og varierende eksempler på bestemte fænomener i empirien (fx tempoets betydning), inden analyserne gik i gang, og på den måde også har kunnet afspejle forskningsprocessen, hvor det typisk var en række af empiriske situationer, der i første omgang trådet frem som et mønster, og først efterfølgende blev søgt forstået ved hjælp af teorier. Ulemperne er, at det formidlingsmæssigt kan føre til en 'ophobning af empiri', som forventes at tale for sig selv (Tavory & Timmermans, 2014).



## Afhandlingens opbygning

Afhandlingen består af tre hoveddele. Første del udgøres af tre introducerende kapitler. Udover nærværende indledning, der introducerer til afhandlingens samlede tema og struktur, så introducerer kapitel 1 til såvel beskæftigelsesfeltets historiske udvikling i Danmark som til det konkrete felt, hvorfra dataindsamlingen foregik. Her sættes særligt spot på udviklingen i ideologi, styring og synet på viden og fag i forhold den beskæftigelsesrettede indsats for borgere med andre problemer end ledighed, og det vises, hvordan disse udviklinger har betydning for dilemmaer i frontlinjen og dermed også for såvel indhold som rammer for den faglige reflektive praksis i beskæftigelsesindsatsen. Kapitel 2 introducerer til dilemmaer, empirisk og teoretisk. Her zoomes ind på en række specifikke dilemmaer fra empirien, som belyses og diskuteres med hjælp fra teorier om 'skøn og implementering', 'vilde problemer', 'velfærdsrationaler', 'moralske dilemmaer' og 'praksislogikker'. Kapitel 3 kan ses som ét langt argument for, hvorfor der var behov for en faglig reflektiv praksis i empirien, og som et bidrag til en dilemmaetnografi fra beskæftigelsesfeltet.

Herefter følger tre kapitler om afhandlingens filosofiske, metodiske, analytiske og begrebslige afsæt. Kapitel 3 behandler pragmatismen og særligt John Dewey som filosofisk afsæt for afhandlingen, kapitel 4 beskriver strategier til dataindsamling og analyse, mens kapitel 5 udgøres af et litteraturreview, hvor en række temaer og udviklinger i litteraturen om reflektiv praksis trækkes frem og diskuteres. Afhandlingen bidrager dermed også til en sådan afdækning af litteraturen om reflektiv praksis. I dette kapitel præsenteres desuden en typologi over reflektiv praksis.

Tredje del indeholder afhandlingens egentlige analyser. I kapitel 6 belyses det, hvordan tempo i organisationen spillede ind på refleksionerne. Det vises, hvordan forskellige former for temporale struktureringer både stod i vejen for en reflektiv praksis og kunne medvirke til at kalde refleksioner frem ved at tilbyde muligheder for at dvæle. I kapitel 7 vises det, hvordan beskæftigelsesfeltet er fyldt med tal og målinger, og hvordan disse i overvejende grad lukkede refleksionerne og i stedet afstedkom forsvar, mistro, glæde, bekymring og krav om handlinger. Her diskuteres også, hvorfor tal og målinger tilsyneladende ikke blev brugt som afsæt for refleksioner, og hvorfor eksempelvis supervisorsrummene slet ikke inddrog tal i refleksionerne. I kapitel 8 zoomes der ind på de begrundelser, der blev brugt i refleksionerne. Her vises, hvordan begrundelser, der hvilede på en forestilling om entydighed, så ud til at blive brugt og vægte højere end begrundelser, der åbnede og hvilede på flertydighed, og det vises gennem en begrundelsesetnografi, hvordan referencer til forskellige typer af viden blev brugt til at åbne og lukke refleksioner med. Kapitel 9 er et mindre kapitel, der gennem fire eksemplariske cases zoomer ind på refleksionens 'hvordan'. Her rettes

blikket især mod, hvordan tøven, invitationer og bestemte typer af spørgsmål bidrog til en faglig refleksiv praksis.

I kapitel 10 samles der op på de foregående analyser, og der argumenteres for tvivlens potentiale i faglig refleksiv praksis. I kapitlet præsenteres desuden to modeller. Først en model for *refleksionens retning* og dernæst en model for *organisatorisk dilemmakapacitet*. Modellerne skal ses som en form for kondensering af analyserne, som et bud på en analytisk generalisering og som et udkast til teoriudvikling af refleksiv praksis. I en afsluttende epilog lægges selvkritiske overvejelser kort frem til videre drøftelse.

Skal der kun fremhæves tre konklusioner på baggrund af afhandlingen, så er det for det første, at der eksisterer et indbygget dilemma mellem frontlinjearbejdets vilde natur og frontlinjebureaukratiets ønske om entydighed, sikkerhed og gennemsigtighed; for det andet at dilemmaer havde en overvejende tendens til at blive lukket ned fremfor at blive åbnet; og for det tredje at en refleksiv praksis kun sjældent opstod 'af sig selv', men i stedet skulle designes organisatorisk, i form af både opmærksomhed, kultur og konkrete greb, for at finde sted.

## Kapitel 1. Alle skal med. Beskæftigelsesindsatsen som velfærdspolitisk og empirisk felt

De refleksioner, der er i centrum for denne afhandling, handler specifikt om arbejdet med at tilrettelægge og gennemføre beskæftigelsesindsatser for mennesker med andre problemer end ledighed. Refleksionerne er altså ikke om hvad som helst, men om aspekter af netop dette stykke faglige arbejde. For at forstå de dilemmaer, problemstillinger og refleksioner, der præsenteres i afhandlingen, må man derfor også forstå det specifikke velfærdspolitiske felt, som beskæftigelsesindsatsen udgør. Jeg har af denne grund valgt at redegøre relativt omfattende for den historiske udvikling på feltet, selvom en sådan redegørelse ikke er i centrum for afhandlingen. Dette er det 'faglige' i faglig refleksiv praksis. Såvel dette kapitel som det følgende bidrager dermed også til en etnografi over de specifikke faglige problemstillinger og logikker, der findes på netop dette felt. Først redegøres der i et historisk og tematisk udvalg for beskæftigelsesindsatsen som velfærdspolitisk felt bredt set, og dernæst zoomes der i et noget kortere afsnit ind på det specifikke empiriske felt, som afhandlingens kvalitative data stammer fra.

### Beskæftigelsesindsatsen som velfærdspolitisk felt

Begrebet 'beskæftigelsesindsats' er en relativt ny opfindelse rent sprogligt. I 2001 fik Danmark sit første *beskæftigelsesministerium* med tilhørende *beskæftigelsesminister*, *beskæftigelsespolitik* og *beskæftigelsesindsats*. Jobcentret som organisatorisk enhed opstod først i forbindelse med strukturreformen i 2007 (Andersen & Larsen, 2018; Jørgensen, 2009; Klindt et al., 2020a). Men statens interesse i, og interventioner i forhold til at sikre, at dens borgere er i arbejde, er ikke ny. I dette afsnit fortælles en udvalgt historie om, hvordan nutidens velfærdspolitiske beskæftigelsesindsats er blevet til. Først præsenteres et kort anslag, hvor forskellige tænkeres, og statens og samfundets, perspektiver på forholdet mellem stat, borger og arbejde lægges frem, og dernæst fortælles en ligeledes kortfattet 'aktiveringens forhistorie' med særligt fokus på udviklingen i Danmark fra 1960'erne og frem til vedtagelsen af *Den aktive arbejdsmarkedspolitik* i 1994.

Disse nedslag leder frem til perioden fra 1994 og frem til i dag, der fortælles gennem fire udvalgte temaer, der dels har præget feltet, dels har vist sig relevante som kontekst for analyserne af den faglige refleksive praksis i afhandlingen. For det første er der den ideologiske udvikling i synet på, hvem der skal arbejde, for det andet er der den styringsmæssige, ledelsesmæssige og organisatoriske udvikling på feltet, for det tredje er der udviklingen i synet på, hvad der tæller som gyldig viden, og for det fjerde udviklingen i fag og profession.

Anslag – hvem skal arbejde og hvorfor?

Det, at der i dag i velfærdsstaten overhovedet findes et politikområde som 'beskæftigelsesfeltet', bygger på en tankegang om, at det er vigtigt, at samfundets borgere har et arbejde. Dette afføder dog tre modspørgsmål, som jeg vender tilbage til i løbet af kapitlet: Hvilket arbejde, hvilke mennesker og godt for hvem?

I Platons udlægning af den ideelle stat fandtes der håndværkere, vogtere og filosoffer (Platon, 2013). Enhver mand (!) skulle bidrage med sine evner. Kvinder og slaver var ikke omfattet af denne forståelse af, at 'enhver' skulle bidrage, ligesom eksempelvis madlavning, rengøring og lignende ikke faldt under definitionen på et arbejde. Og for Aristoteles var der en direkte modsætning mellem håndens arbejde og lykke: "Et menneske, der lever af håndens arbejde eller som hyret arbejder, kan ikke praktisere et lykkeligt liv" (Aristoteles i Schanz, 2016: 21). Det var dog først i 1700-tallet i en europæisk sammenhæng, at man benyttede ordet 'arbejde' som en samlebetegnelse for forskellige typer af aktiviteter, der sikrede den enkelte overlevelse (fx 'pottemagerkunst', 'stenhuggerkunst' osv.) (ibid.). Mange filosoffer og politiske tænkere har sidenhen undersøgt forholdet mellem det at leve i en stat og det at arbejde. Perspektiverne har været mange. Karl Marx var eksempelvis kritisk overfor udbytning og fremmedgørelse i forbindelse med lønarbejde i et kapitalistisk system (Marx, 1970). Max Weber kobledede protestantismens (særligt calvinismens) forestilling om arbejdet som etisk kald, og dermed pligt, sammen med udviklingen af kapitalismen som ånd og system (Weber, 1995). Andre har som Hannah Arendt (1998) og Axel Honneth (2006) betonet menneskets grundlæggende behov for at udføre noget i verden. Arendt skelnede mellem arbejde (reproduktion, hushold osv.), fremstilling (værktøj, bygninger osv.) og handling (at skabe noget nyt sammen med andre mennesker) og hævdede, at kun i denne sidste forståelse, nemlig handling, var mennesket frit; aldrig i blot arbejde og fremstilling. Honneth har derimod udviklet en teori om menneskets behov for anerkendelse i forskellige livssfærer – hvoraf en af dem netop er arbejdslivet, forstået som lønarbejde. Her handler det om at have en plads som bidragende individ.

Alene i ovennævnte gennemgang ses meget forskellige syn på stat og arbejde. Arbejdet kan være en pligt, et kald, noget, der understøtter statens økonomi og udvikling, fremmedgørende eller noget, der skaber mening, frihed og anerkendelse. Arbejdet kan forstås som lønarbejde, som fremstilling eller som det at skabe noget med andre mennesker.

Ser man nærmere på, hvordan stater har behandlet såkaldt 'psykisk syge', 'afvigere' og 'kriminelle' igennem historien, får man yderligere et perspektiv på forholdet mellem stat, individ og arbejde. Denne historie er nemlig fuld af ideer om, at arbejde, forstået som beskæftigelse, er godt for den

syge/afvigeren. Beskæftigelse skal her ikke forstås som lønarbejde, men som det at være beskæftiget med arbejdsaktiviteter i løbet af dagen. Asylerne for de psykisk syge, de åndssvage og de kriminelle var i stort omfang bygget op om muligheden for daglig beskæftigelse. Nogle steder ud fra ideer om, at det var godt for den enkeltes velbefindende at indgå i dagliglivets og arbejdets rytme og fremstillingsprocesser, andre steder ud fra en disciplinerende tankegang med et ønske om at afrette afvigeren ved at tvinge vedkommende ind i en arbejdsstruktur (Shorter, 2001). Eksempelvis var det gamle Sundholm på Amager, der i starten af 1900-tallet var omgivet af voldgrave, et sted, hvor subsistensløse, misbrugere og fattige uden arbejde kunne bo. Som modydelse skulle de arbejde i værkstederne (Hovedstadenshistorie.dk, 2022; Københavns Stadsarkiv, 2021). Oprettelsen af en række ungdomslejre i 1938-39 under socialminister K.K. Steincke kan forstås på samme måde. Med 'Lov om beskæftigelse af arbejdsløse' som grundlag blev der skabt en række lejre, hvor unge mennesker kunne lære sig håndværk og holdes i beskæftigelse og undgå at "lade sig friste af lokketonerne fra de politiske yderfløje, kommunister og nazister" (Sode-Madsen, 2020).

Ideen om, at det i sig selv er godt for mennesker at beskæftige sig med noget, og gerne sammen med andre, findes i mange udgaver i dag. Fænomener som haveterapi, miljøterapi, forskellige former for arbejdsprojekter i fængsler, på bosteder, for hjemløse osv. er udtryk for samme tanke (se fx Melting Pot, 2021; Hus Forbi, 2021; Send Flere Krydderier, 2021), for nu blot at nævne nogle få af en enorm mængde af projekter (uden her at tage stilling til projekternes metoder eller succes).

I ovenstående eksempler er der primært fokus på, at det er godt for den enkelte at komme i arbejde. Der eksisterer dog parallelt hermed også det perspektiv, at det først og fremmest er 'godt for samfundet'. I dette perspektiv er der typisk fokus på lønarbejde og på, at enhver borger har pligt til at forsøge at forsørge sig selv, som det også udtrykkes i grundlovens §75. Som det vil fremgå af beskrivelsen af den beskæftigelsespolitiske udvikling nedenfor, har der i de seneste 30 år netop været fokus på at øge arbejdsudbuddet som led i at forbedre samfundsøkonomien. Ove Kaj Pedersens (2011) begreb 'konkurrencestaten' er vandret ind i sproget som en betegnelse for blandt andet denne udvikling med at se borgerne som en arbejdsressource for forbedret konkurrenceevne for staten.

Disse skiftende, og parallelt eksisterende, syn på ledighed afspejler sig også sprogligt i forskellige udspil fra regeringer og styrelser. Eksempelvis ved regeringens reformforslag om at få flere flygtninge og indvandrere i beskæftigelse i 2015 *Alle skal bidrage* (Regeringen, 2015) med betoningen af, at den ledige skulle yde noget for samfundet, mens en række programmer under *STAR (Styrelsen for*

*Arbejdsmarked og Rekruttering*) i perioden 2017-2022 hed *Flere skal med* – med betoningen af, at ledige skal med i arbejdsfællesskabet (STAR, 2021a).

Ovenstående meget korte nedslag i forskellige syn på forholdet mellem stat, individ og arbejde foregiver på ingen måde at være en fyldestgørende historisk gennemgang, men skal vise, at en række centrale spørgsmål på nutidens beskæftigelsespolitiske felt nok altid har været til debat. For det første spørgsmålet om, hvad man mener med et arbejde. Er det det at beskæftige sig med noget meningsfyldt (fx frivilligt arbejde, praktik og lignende), eller gælder det kun for lønarbejde? For det andet spørgsmålet om, hvem man taler om, når man siger, at mennesker skal arbejde. Er det alle mennesker eller kun dem, der umiddelbart kan arbejde – og hvordan definerer man i så fald, hvem der kan arbejde? For det tredje er der spørgsmålet om, hvem det er godt for – den enkelte eller staten/fællesskabet? Disse spørgsmål kan diskuteres principielt, ideologisk og filosofisk, men det er i beskæftigelsesindsatsens frontlinje, at de skal afgøres konkret for den enkelte borger under hensyntagen til ikke blot vedkommende selv, men også til gældende regler, rationaler, ideologier og ressourcemæssige betingelser. Det er blandt andet afvejningen af disse forhold, der er i centrum for de faglige refleksioner, der er studeret i afhandlingen.

### Aktiveringens danske forhistorie

I Danmark sås de første offentlige og systematiserede tiltag rettet mod ledighed i bred forstand i 1960'erne. Staten ønskede i denne periode gennem opkvalificering at sikre en fleksibel og mobil arbejdsstyrke, der kunne matche de stadig nye krav på arbejdsmarkedet og bidrage til vækst og opbygning af det moderne samfund. Dette førte i 1969 til oprettelsen af Arbejdsformidlingen (AF), som efterfølgende eksisterede frem til, at jobcentrene tog over i 2009 (Andersen, 2020; Caswell & Larsen, 2017; Jørgensen, 2008, 2009). På dette tidspunkt var så godt som alle tiltag rettet mod forsikrede ledige – det vil sige ledige, der var medlem af en a-kasse (arbejdsløshedsforsikring).

De ikke-forsikrede ledige hørte på daværende tidspunkt under Socialministeriet. I 1976 vedtog man *bistandsloven*, der kan ses som en milepæl i velfærdsstatens sikring af alle borgeres ret til ved behov at modtage social hjælp og økonomisk understøttelse. Med bistandsloven samledes socialindsatsen i kommunerne. Her var målet ikke i første omgang at hjælpe borgerne i arbejde, men at sikre, at de fik den nødvendige og individualiserede sociale hjælp og økonomiske støtte – altså at afhjælpe skadevirkningerne af ledighed og af 'sociale begivenheder', som det hed dengang. Hermed fik man det såkaldt 'tostrengede' system, hvor de forsikrede ledige hørte under statens AF, mens de ikke-forsikrede hørte under kommunernes socialindsats (Andersen, 2020; Farbøl et al., 2021; Jørgensen, 2008, 2009). En opdeling, der holdt ved frem til oprettelsen af jobcentrene i 2007.

Ideerne bag bistandsloven var formuleret i en tid med højkonjunktur, men inden dens vedtagelse i 1976 oplevede Danmark, og store dele af resten af verden, oliekrise, inflation og stigende arbejdsløshed, hvorved loven også blev et svar på de sociale, menneskelige og økonomiske konsekvenser af ledighed for de personer, der ikke var forsikret i en a-kasse (Jørgensen, 2008, Klindt et al., 2020b). I slutningen af 1970'erne så man derfor tiltag, der ikke kun skulle sikre en indkomst for de ledige, men også aktivt hjælpe dem i arbejde. På det sociale område (det vil sige de ikke-forsikrede) udviklede man især programmer, der skulle hjælpe unge i arbejde. Parallelt hermed oprettede AF-systemet jobtilskudsordninger i 1978, og fra samme periode stammer loven om revalidering, hvor ledige, der af forskellige grunde var blevet uarbejdsdygtige eller ikke havde haft mulighed for at tage sig en uddannelse, nu kunne uddanne sig (for første gang eller på ny), mens de modtog forsørgelse (Klausen, 2011; Olesen & Jensen, 2013). Disse tiltag kan ses som nogle af de første aktiveringsindsatser (selvom ordet ikke blev brugt) i Danmark (Andersen, 2020:), selvom de erklærede mål først og fremmest handlede om, at så mange som muligt skulle blive en del af Af-systemet og dermed være økonomisk rimeligt sikret under ledighed.

På dette tidspunkt var det i store træk op til kommunerne selv, hvorvidt og hvordan de eventuelt hjalp modtagere af bistandshjælp i arbejde. Der var ingen central lovgivning på området, selvom der var mange forsøgsordninger og projekter. I meget brede termer kan man derfor sige, at velfærdsstaten i denne periode med høj arbejdsløshed så det som sin primære opgave at sikre sine borgere en rimelig levestandard. Denne forståelse blev dog udfordret op igennem 1980'erne og start-90'erne, hvor man dels var bekymret for de voldsomme udgifter til understøttelse, dels for at selve systemet med den nemme adgang til dagpenge og bistandshjælp uden krav om modydelse fra borgerne betød, at borgerne ikke havde travlt med at søge arbejde eller at begynde på en uddannelse. I starten af 1990'erne indførte man ungdomsydelsen for de 18-19-årige, som dermed fik, som man kaldte det, 'ret og pligt' til at deltage i aktivering. Denne grundtanke om 'ret og pligt' førte i 1993 til vedtagelse af en arbejdsmarkedsreform, som fik virkning fra 01. januar 1994. Denne reform blev den afgørende start på det, som vi dag kender som *Den aktive arbejdsmarkedspolitik* – eller blot *aktivlinjen*. Med denne, og alle senere reformer, krævedes det nu af de ledige, at de *aktivt* skulle indgå i at kvalificere sig til og søge job og uddannelse mod til gengæld at modtage understøttelse (Andersen, 2020; Jørgensen; 2009; Andersen & Jørgensen, 2020). Som det vil fremgå af det følgende, blev denne pligt i stigende grad udvidet til også at omfatte de ikke-forsikrede ledige. Dette foregik ikke kun i Danmark, men i en stor del af OECD-landene (Jørgensen, 2008 ). Man taler i den forbindelse, med reference til den danske politolog Esping-Andersen (1990), om et skifte fra *welfare* til *workfare*. Internationalt taler man også om 'active labor market policies'. Hermed blev

forståelsen af ledighed flyttet fra et konjunkturproblem til et (delvist) strukturproblem og noget, som det enkelte individ kunne gøre noget for at træde ud af.

Ovenstående forhistorie kan fortælles både langt mere nuanceret og med flere forskellige vinklinger, end det er sket her, hvor fortællingen er blevet struktureret som en forhistorie og et heuristisk greb, der i historiens lys ledte op til aktivlinjen i 1994. Men i virkeligheden foregik der i denne periode mange kampe og drøftelser om, hvordan man skulle forstå og håndtere arbejdsløshed, ligesom der i kommunerne i høj grad var forskelle på, hvilke arbejdsmarkedsrettede tiltag man forsøgte sig med i forhold til de ikke-forsikrede ledige. På samme måde kunne historien fortælles med udgangspunkt i fagfeltet socialt arbejde i stedet for i arbejdsmarkedspolitikken, som det er gjort her. Dette ville uden tvivl bidrage med langt flere nuancer på, hvordan man op igennem 1980'erne og 90'erne så på forholdet mellem social udsathed og beskæftigelse. Her har jeg dog valgt den arbejdsmarkedspolitiske vinkel, da den dels er mere velbeskrevet<sup>2</sup>, dels oplevede afhandlingens frontpersonale bredt set sig som en del af en beskæftigelsesindsats og ikke som en del af feltet socialt arbejde.

Beskæftigelsesfeltets nyere historie – fortalt gennem fire temaer

I det følgende zoomes der ind på udviklingen fra 1994 og frem til i dag fortalt igennem fire temaer, der er uddybet kort og sat i relation til faglig refleksiv praksis i nedenstående tabel (tabel 1).

Tema	Uddybning	Relevans for faglig refleksiv praksis
<i>Ideologi</i>	Synet på, hvem der bør og kan arbejde, har udviklet sig. Ledige med helbredsmæssige og/eller sociale problemstillinger bliver i stigende grad omfattet af de samme krav og indsats som andre ledige.	Det er i frontlinjearbejdet, at det afgøres, hvem der kan og bør arbejde, hvor meget de kan arbejde, og hvad der skal til for, at de kan arbejde. Helbred og arbejdsmarkedsparathed skal afklares og beskrives entydigt, men er ofte dilemmafyldt, flertydigt og kontekstafhængig og dermed åben for fortolkninger, forhandlinger og skøn.
<i>Styring, organisering og ledelse</i>	Feltet har bevæget sig fra en relativt høj grad af kommunal autonomi til en stadig højere grad af statslig centraliseret styring og procesregulering. Organisering og ledelse har været præget af <i>New Public Management</i> . I dag er der en lille tendens mod øgede kommunale frihedsgrader og helhedstænkning.	Proceskrav, måltal og benchmarks bidrager til at strukturere feltet i et højt tempo med krav om produktion af aktiviteter og dermed mod at lukke dilemmaer fremfor at åbne dem. Uddybes særligt i kapitel 6 og 7.

<sup>2</sup> Jeg har været i dialog med flere forskere indenfor socialt arbejde og beskæftigelsesindsatsen i Danmark. De peger samstemmende på, at der indenfor socialt arbejde som forskningsfelt mangler overblik over og konkrete analyser og beskrivelse af arbejdsmarkedsindsatser og arbejdsmarkedsfokus i socialt arbejde i årene 1970-1990.



<i>Synet på viden</i>	Evidensbevægelsen, hvor RCT-studier rangerer højest i et evidenshierarki, har præget politikudviklingen og diskursen om, 'hvad der virker på feltet', og i et vist omfang fortrængt andre typer af viden (fx teori, kvalitative analyser m.m.).	Effektstudier blev typisk brugt 'lukkende' som en konklusion i stil med, at 'vi ved, at samtaler/praktikker/parallelle forløb virker', fremfor som et af flere perspektiver i refleksionerne over, hvad en sag handlede om, og hvad der skulle gøres.
<i>Fag og profession</i>	Der findes ikke en beskæftigelsesprofession. Arbejdet i et jobcenter varetages af mennesker med meget forskellige faglige baggrunde, hvorfor der heller ikke findes et egentligt professionsfagligt begrebsapparat, sammenslutning, vidgrundlag eller værdisæt.	Referencer til lovgivning, systemkrav og sundhedsfeltet dominerede i refleksionerne og tenderede mod at lukke refleksionerne. Teoretiske og professionsfaglige begreber blev kun sjældent brugt i refleksionerne. Uddybes særligt i kapitel 9.

Table 1. Fire udvalgte temaer fra beskæftigelsesfeltets udvikling fra 1994-2021, med særlig relevans for refleksiv praksis.

### *Ideologisk kontekst – alle skal med*

Ideologisk set kan man helt kort beskrive udviklingen fra 1994 og frem til i dag som en gradvis udvidelse af, hvem der skal være omfattet af en beskæftigelsesindsats. Der er med få undtagelser bred politisk enighed om, at psykiske, fysiske og sociale problemstillinger ikke per definition må stå i vejen for en beskæftigelsesindsats. Dermed er beskæftigelsesindsatsen også blevet mere sammensat. Den handler ikke kun om at finde ledige stillinger og matche dem med ledige borgere, men i høj grad om at iværksætte indsatser, der responderer på borgernes komplicerede problemstillinger.

I forskningslitteraturen taler man som nævnt om et ideologisk skifte fra welfare til workfare i forbindelse med udviklingen i starten af 1990'erne, hvor mange OECD-lande omfavnede den aktive arbejdsmarkedspolitik. Flere har påpeget, at der særligt i 90'erne fandtes en særlig dansk/skandinavisk aftapning af workfare, som kan kaldes 'learn-fare' på grund af den store vægt, der blev lagt på uddannelse af arbejdsstyrken. Andre har talt om *human kapital* på grund af det store fokus på at opbygge kompetencer hos de ledige (se fx Andersen, 2020: 29, 34; Jørgensen, 2008: 17; Jørgensen, 2009; Klindt et al., 2020a; Torfing 2004). Målgruppen for den aktive indsats udvidede sig i denne periode, selvom hovedfokus fortsat var på de arbejdsmarkedsparete, herunder på stramning af eksempelvis dagpengeperioden.

I 2001, under den nytiltrådte borgerlige regering (Venstre og Det Konservative Folkeparti), skiftede Arbejdsministeriet som beskrevet navn til Beskæftigelsesministeriet, og beskæftigelsesindsatsen fik et skub i retning af det, som internationalt kaldes 'work first'<sup>3</sup>, der kort sagt handlede om, at ledige borgere skulle i job hurtigst muligt fremfor at deltage i kurser, uddannelser og opkvalificering, om at

<sup>3</sup> Jeg bruger her begrebet til at pege på en overordnet tendens, der oprindeligt stammede fra England, og som ser forskellig ud fra land til land, hvor tilgangen også er blevet brugt mere eller mindre restriktivt. For en definition og nuanceret diskussion af begrebet og dets anvendelse, se Bruttel & Sol (2006).

nedsætte ydelser og om skærpet fokus på intensiv jobsøgning. De ledige, herunder også de ikke-arbejdsmarkedsparete, skulle nu 'hurtigst muligt i arbejde', 'vendes i døren', 'stå til rådighed' og sanktioneres, hvis ikke de deltog aktivt. Kritikere af denne linje talte om disciplinering og mistænkeliggørelse af de ledige som dovne (Jørgensen, 2008), mens andre så det som et tiltrængt opgør med systemets omsorgsmentalitet og som et rimeligt krav om 'noget for noget', 'ret og pligt' og at 'det skulle kunne betale sig at arbejde' (Andersen, 2020: 31).

På tværs af skiftende regeringer (ledet af hhv. Venstre og Socialdemokratiet), og med lidt forskellige vinkler og betoning (fx uenigheder om ydelsernes størrelse), er der i perioden fra 2001 og frem til i dag på beskæftigelsesfeltet i Danmark gennemført en lang række af reformer (fx *Flere i arbejde*, 2002, *Ny chance til alle*, 2006-08), som i store træk alle har haft til formål at udvide arbejdsstyrken og at lade kravet om aktivering omfatte næsten alle grupper af ledige (Andersen & Larsen, 2018). Oprettelsen af jobcentrene i 2007 (de første forsøgsjobcentre) og 2009 (jobcentre i alle kommuner) bidrog til yderligere harmonisering af indsatser og tiltag rettet mod de to grupper af forsikrede og ikke-forsikrede.

I 2013 gennemførte den socialdemokratisk ledede regering en stor reform (*En del af Fællesskabet*) af først førtidspension og fleksjob og siden af kontanthjælp. Her blev det vanskeligere at få pension, men lettere at opnå fleksjob, det vil sige arbejdsmarkedstilknytning på varierende, og nogle gange meget få, antal timer. Indsatsen 'ressourceforløb' blev oprettet med krav om tværfaglighed, rehabiliteringsteam og koordinerende sagsbehandlere. I 2015 konkluderede Koch-udvalg i samme linje, at der var et uudnyttet potentiale i gruppen af mennesker i udkanten af arbejdsmarkedet (Ekspertgruppen om udredningen af den aktive beskæftigelsesindsats, 2014). I 2020 blev der nedsat et nyt udvalg med tidligere vismand Nina Smith i spidsen, som skulle se på det, der nu kaldes '2. generationsreformer' (Reformkommissionen, 2021). Erkendelsen var, at de tidligere arbejdsudbudsreformer ikke havde fået de sidste med på arbejdsmarkedet, og at der derfor skulle nye tiltag til for at få denne gruppe med.

Samlet set kan det altså konstateres, at der hen over godt 30 år er sket et skifte i synet på, hvem der kan arbejde, og hvordan man vil sikre, at så mange som muligt arbejder. Uanset dine problemer, så er det i dag jobcentret og ikke socialcentret, du først henvender dig til, når du bliver ledig. Næsten alle ledige ses i dag som potentielt arbejdsmarkedsparete. Tidligere tiders kategori af 'ikke-arbejdsmarkedsparete' er eksempelvis afløst af kategorierne 'jobparate', 'uddannelsesparate' og 'aktivitetsparate' (systemet indførtes i 2013). Alle er altså parate til noget, som minimum til aktivering. En udvikling, der også i høj grad ses internationalt (Caswell et al., 2017). Alle ledige skal med. De *skal* med – det er ikke frivillig. Og de skal *med* – det vil sige i arbejde.

Arbejdsmarkedsparathed er dog ikke nødvendigvis noget, en person har eller ikke har, men ofte noget, der både er kontekstafhængigt og til forhandling (jf. Danneris, 2016; Madsen et al., 2016). Forhandlingen af, om man kan arbejde, hvor meget, hvor og hvordan man kommer derhen, foregår i frontlinjearbejdet, hvor ikke kun borgerens egen oplevelse, men også udtalelser fra praktikværter, læger og ikke mindst lovgivningen spiller en stor rolle. En del af refleksionerne og dilemmaerne i afhandlingens empiri handler om lige præcis dette aspekt med at vurdere, hvornår, hvordan, hvor meget, og ud fra hvilke argumenter borgere er parate til at arbejde (Danneris, 2016).

### Den styringsmæssige, organisatoriske og ledelsesmæssige kontekst – trippelaktivering og decentraliseret centralisering

Politik skal ikke bare besluttes af et flertal i Folketinget; den skal også styres, finansieres og implementeres, før den får konkret virkning for borgere og virksomheder. (Klindt et al., 2020a: 16)

Én ting er den ideologiske udvikling i synet på borgere, ledighed og beskæftigelse; noget andet er, hvordan det felt, som ideologien handler om, styres, organiseres og ledes. Fortalt helt kort, og med den brede pensel, har beskæftigelsesfeltet særligt siden 2009 være underlagt en relativt stram og detaljeret statslig styring i form af detaljeret proceslovgivning, forskellige former for refusionsstyring og brugen af offentligt tilgængelige benchmarks. Feltet har i høj grad været præget af et *New Public Management*-rationale i såvel styringen (på måltal og separate økonomier) som i organiseringen (opdeling i separate siloer for forskellige målgrupper) og ledelsen (som især har handlet om at overholde aktivitets- og produktionskrav) (Andersen & Larsen, 2018; Caswell & Larsen, 2017, Caswell & Larsen (Eds.), 2022; Klindt et al., 2020a). I praksis har især organiseringen og ledelsen selvfølgelig i et vist omfang været forskellig fra jobcenter til jobcenter. I det følgende beskriver jeg nogle generelle tendenser og fremhæver især tendenser af relevans for afhandlingens empiri. Der henvises til litteraturen undervejs for nuancer og detaljer.

Da de kommunale jobcentre var fuldt etableret fra 2009, fik kommunerne det fulde ansvar for såvel forsikrede som ikke-forsikrede ledige, alt sammen samlet i jobcentrene. Ifølge Jørgensen (2008, 2009) var den borgerlige regering hermed lykkedes med en plan om at stække fagbevægelsens (a-kassernes) og Socialdemokratiets indflydelse på beskæftigelsesindsatsen. Regeringen, og ikke mindst den daværende beskæftigelsesminister, Claus Hjort Frederiksen, var dog kritisk overfor kommunerne og de kommunale sagsbehandlere, fortrinsvis socialrådgivere, som offentligt blev kritiseret for at være for omsorgsorienterede og omklamrende og for at have for lidt fokus på beskæftigelse

(Andersen & Larsen, 2018: 45). Regeringens næste skridt var derfor at gennemføre en række reformer og lovændringer på ikke mindst styringsområdet, som i stadig stigende grad detailstyrede jobcentrenes og den enkelte frontlinjemedarbejders arbejde. Man havde altså decentraliseret indsatsen ved at lægge den ud til kommunerne, men gik nu i gang med at centralisere styring og proceskrav. Det er det, som Larsen meget rammende har kaldt 'decentraliseret centralisering' (Caswell & Larsen, 2017; Larsen, 2013).

Denne styring foregik ikke mindst gennem en række proceskrav til kommunerne. Op igennem særligt 00'erne, men i et vist omfang fortsat i 10'erne og frem til i dag, blev der stillet stadig mere centralt besluttede detaljerede krav til, hvordan aktiveringen af de ledige skulle foregå i praksis. Der blev lavet krav om eksempelvis antal og frekvens af samtaler mellem ledige og jobcentret, krav om timetal i forhold til deltagelse i aktiveringsindsatser (fx cv-kurser, virksomhedspraktik m.m.), hyppighed og frister i forhold til bestemte indsatser, der skulle afvikles indenfor bestemte ledighedsperioder osv. Udover de lovgivningsmæssige minimumskrav blev dele af den statslige refusion (i forhold til såvel indsatser som ydelse) gjort afhængig af brugen af bestemte redskaber. Yderligere offentliggjorde (og offentliggør) *Beskæftigelsesministeriet* og *STAR* løbende en række benchmarks, hvor kommunernes resultater og brug af forskellige redskaber blev sammenlignet og rangordnet.

Detaljegraden og nuancerne i denne styring er fortalt grundigere andre steder (se særligt Andersen, 2020; Andersen & Larsen, 2018; Caswell & Larsen, 2017; Caswell & Larsen (Eds.) 2022). Det væsentlige for dette kapitels fokus er, at feltet i hele denne periode har været relativt hårdt styret centralt, og at den enkelte frontlinjemedarbejder i høj grad har oplevet at skulle leve op til en lang række af udefrakommende krav til sit faglige arbejde. Van Berkel har i en bredere international analyse af feltet meget rammende talt om 'trippel aktivering' – det vil sige aktivering af den ledige, af systemet og af frontmedarbejderne (van Berkel, 2013; Caswell & Larsen, 2017).

Denne stramme styring kan også forstås som en del af en større international bevægelse, som spillede sammen med fremvæksten af *New Public Management* som styringsrationale på en række velfærdsressorter, ikke mindst på beskæftigelsesområdet (Andersen, 2020; Andersen & Larsen, 2018; Larsen, 2022). Flere har argumenteret for, at NPM oprindeligt var tænkt som en måde at decentralisere, afbureaukratisere og afgive ansvar på, men at performancemålinger, processtyringer og angsten for at afgive kontrol i sidste ende resulterede i et endnu større bureaukrati (jf. Ejersbo & Greve, 2013; Gjørup et al., 2007; Hood & Dixon, 2015 Møller et al., 2016). Det er i et vist omfang det, man har set på beskæftigelsesområdet. Beskæftigelsessektoren blev styret som en silo løsrevet fra fx

socialområdet, hvor hvert jobcenter, og undertiden hver afdeling opererede med egne budgettal, måltal og effekttal. Ved lov blev det endda besluttet, at ydelses- og indsatsafdelinger skulle adskilles organisatorisk og fysisk (Andersen & Larsen, 2018). Når en borger blev ledig, skulle vedkommende altså gå ind ad én dør og bede om hjælp til at komme i arbejde og ind ad en anden dør og bede om understøttelse og eventuelt hjælp til sociale problemer (bolig, tandlæge osv.). Man ønskede altså ikke kun metaforisk at adskille socialhjælp og ydelse fra jobindsatsen, men også at designe denne adskillelse arkitektonisk og fysisk (dette er dog ændret i dag).

Ovenstående procesreguleringer med tilhørende økonomisk pisk/gulerod og lovkrav betød, at kommunerne i mange tilfælde følte sig nødsaget til at 'rette ind' og levere det, som staten krævede, uanset om det virkede meningsfuldt eller ej for den enkelte borger. Det var også i denne periode, fra omkring 2007 og frem, at der kom stor mediemæssig bevågenhed på – og kritik af – forskellige former for aktivering, som oplevedes både meningsløs og absurd (Vohnsen, 2017) af både frontlinjemedarbejdere og borgere. Når det derfor senere i empirien og analyserne vises, hvordan refleksionerne fx handler om, hvorvidt samtaler med bestemte intervaller eller brugen af virksomhedspraktik er meningsfuld eller ej, så har det tråde tilbage til denne styring og disse debatter.

Organiseringen i separate afdelinger efter eksempelvis målgrupper (på grund af den detaljerede lovgivning og styring) betød også, at det, der i én afdeling blev målt som en succes, fordi borgeren forlod afdelingen (fx sygedagpenge), blev til et problem i en anden afdeling, fordi borgeren dukkede op der (fx i ressourceforløbsafdelingen). Det er det, som forskere også har kaldt 'problemet med de forbundne kar' (Andersen og Larsen, 2018), hvor der altså ikke bliver målt på, om borgeren har forladt beskæftigelsessystemet, men blot på om vedkommende har forladt en af afdelingerne. Som det vil blive tydeligt i kapitlet om tal og målinger, så fyldte disse opgørelser, sammenligninger og måltal meget i jobcentrenes arbejde, ikke kun for lederne, men i høj grad også som tal, som også frontpersonalet måtte forholde sig til, og som i vid udstrækning lukkede for den reflekse praksis.

Der er, så vidt jeg ved, ikke forsket eksplicit i ledelse på beskæftigelsesområdet fra denne periode, men min egen erfaring fra feltet og de refleksioner, som særligt Larsen og Caswell (2022; se også Ledelseskommisionen, 2018; Offentlig Ledelse, 2022), der har forsket på feltet i hele perioden, tilbyder om emnet, peger i retning af, at ledelse i høj grad har handlet om at producere aktiviteter og overholde proceskrav og budgetter – og dermed i højere grad har haft fokus på *management* end på *leadership*. Nedenstående udtalelse fra et interview med en jobcenterchef med mange års erfaring på feltet, underbygger denne udlægning:

Jobcenterchef (J): Jeg oplever at blive målt på budgetoverholdelse, forsørgelsesudgifter, forventede antal ledige. Det lægger vi et budget på. Så er det lidt mere sekundært, de kvalitative mål, fx at vi står i spidsen for et tværkommunalt samarbejde. Det er noget, direktion og politikere praler af, men ikke noget, hvor de siger 'Hvor er det flot'. Det er determinerende, budgettet (...).

Interviewer: Nu har du jo været her i mange år. Har det ændret sig?

J: Ja. Det er klart noget, der har udviklet sig. I gamle dage var det mere sådan, at vi var en udviklingsorienteret kommune. Vi vil noget med den her kommune. Vi vil gerne markedsføre os og prale af det. Der pralede vi at være udviklingskommune, risikovillige, sprællede mere. I dag er vi ikke risikovillige. Og det er klart, det har ikke noget med vores kommune at gøre. Det er det overordnede styringsparadigme, Finansministeriets overordnede blik på kommunerne, moderniseringsstyrelsen, alt muligt, altså snak om effektivisering, snak om konkurrenceudsættelse, det er klart, at kommunerne, de skal virkelig virkelig performe. Der er ikke plads. Revisionen har benhårdt fokus på lovgivningen. Der er ikke den store plads til risikovillighed.

I de kommende analyseafsnit vil det blive tydeligt, hvordan særligt kravene om at 'producere aktiviteter' i form af procesoverholdelse (Andersen et al., 2022) dels tiltrak sig den organisatoriske opmærksomhed, dels på paradoksalt vis bidrog til dilemmaer i arbejdet og samtidig bidrog til at lukke refleksionerne om selvsamme dilemmaer.

#### Den videnmæssige kontekst – evidensbaseret politikudvikling

Andersen (2020) har overbevisende argumenteret for, hvordan beskæftigelsesfeltet har været præget af en særlig form for evidensbaseret politikudvikling. Ifølge Andersen er evidenshierarkiet, som man kender det fra den medicinske verden, vandret ind i beskæftigelsespolitikken og i styringen af denne. I dette hierarki rangerer dobbeltblindede RCT-studier (*Randomised Controlled Trials*) højest. Herefter følger ikke-blindede RCT-studier og andre former for kvantitative eksperimentelle eller kvasiekperimentelle studier. Nederst, og dermed med påstået mindst evidens, findes forskellige former for kvalitative studier, casestudier og lignende.

Det væsentlige her er, at denne grundforståelse af, at den mest gyldige viden findes gennem kvantitative effektstudier med høje 'n', ikke kun kom fra dele af forskningen, men også direkte fra Arbejdsmarkedsstyrelsen og Finansministeriet og op igennem 00'erne og 10'erne spillede sammen med NPM som styringsrationale. Dette foregik ikke kun på beskæftigelsesfeltet, men på en lang række andre velfærdsfelter som led i det, der nogle gange benævnes 'evidensbevægelsen'.

Typisk blev (og bliver) studierne foretaget af økonomer, statistikere og lignende med forstand på kvantitativ statistisk metode, men sjældent med dybere indsigt i beskæftigelsesfeltets frontlinjearbejde. I denne periode sås en lang række interventionsstudier, finansieret af blandt andre Arbejdsmarkedsstyrelsen (nuværende STAR), med simple kausalitetsmodeller i stil med 'vi skruer på x, holder alt andet lige og ser, om vi får resultat y'. Eksempelvis påvirkninger af beskæftigelsesgraden

ved brugen af virksomhedspraktikker, hyppighed af samtaler, tidspunkter for samtaler, ændring af ydelser og lignende (Andersen, 2020; Graversen et al., 2007; Rosholm & Svarer, 2009).

Grunden til, at det er så vigtigt at forstå denne kontekst om, hvad der tæller som gyldig viden, er, at den blev koblet så snævert til styringen af feltet. Det var nemlig ikke sådan, at RCT-studier blot blev offentliggjort og gjort tilgængelig for jobcentre og frontpersonalet som relevant viden om gennemsnitseffekter i forbindelse med en række afgrænsede indsatskategorier. Studierne blev skrevet direkte ind i lovgivningen og i styringen. Lovgivningsmæssigt førte det til ovenstående detaljerede proceskrav (om eksempelvis et bestemt antal samtaler, praktik efter en vis periode osv.), og styringsmæssigt betød det, at kommunernes refusion (udgifter til aktiveringsindsatser og til forsørgelse) i skiftende perioder blev koblet op på brugen af bestemte redskaber (fx virksomhedspraktik), ligesom de forskellige benchmarks har været brugt til at 'name og shame' kommunerne ved at offentliggøre deres resultater og indsatser på en række effekt- og procesmål (Caswell & Larsen, 2017).

Eksempelvis førte viden om, at fremrykkede samtaler (det vil sige tidspunktet for første samtale) havde en gennemsnitlig positiv effekt på jobchancerne for nogle grupper af ledige (forsikrede ledige) til øgede krav om hurtigere og hyppigere samtaler for næsten alle grupper af ledige (Andersen, 2020; Andersen et al., 2022). Det, der virkede godt i gennemsnit for nogle ledige, blev dermed til et krav for alle, hvilket på mange måder er kernen i nogle af de konflikter og debatter, der har været på feltet omkring manualisering overfor fagligt skøn (Andersen & Larsen, 2018). Ifølge lovgivningen skal alle borgere have en individuel og tilpasset indsats, hvilket mange frontlinjeansatte, herunder også dem, jeg har studeret, har oplevet som vanskeligt, fordi de samtidig har været underlagt sådanne strikse krav om at følge bestemte fremgangsmåder og iværksætte bestemte typer af indsatser på bestemte tidspunkter uden mulighed for at tilpasse det til borgeren. Nedenstående klip, der udfoldes i kapitel 7, fra et møde om rettidighed i samtaler, viser, hvordan meningsfuldheden i at følge disse krav blev debatteret:

Carsten (jobkonsulent): Altså, hvis ikke der er noget at tale om, så indkalder jeg altså ikke til samtale. Hvis nu det hele bare kører efter planen. Ellers er vi jo tilbage til det der samtalecirkus. Det giver jo ikke mening.

Anette (fagkoordinator): Der er altid noget at tale med borgeren om.

Carsten: Nej.

Anette: Jo, du kan altid tale om jobsøgning. Det er altid relevant.

Louise (jobkonsulent): Altså lige nu handler det jo ikke om indholdet, men om rettidighed.

Allan (jobkonsulent): Altså jeg gør bare det, at jeg ringer og spørger, hvordan det går, og så spørger jeg også lige, hvordan det går med jobsøgningen, og så kan jeg registrere det som en jobsamtale og bruge min tid på dem, der virkelig har brug for det.

Anette: Altså indholdsmæssigt er det jo o.k., men det er ikke lovmedholdeligt, fordi jobsamtalen jo skal være personligt fremmøde. Men, altså, det går jo. Det, som ikke går, er, hvis en mail bliver registreret som en jobsamtale.

Særligt i kapitel 7 om tal og i kapitel 8 om begrundelser vil det blive vist, hvordan såvel brugen af tal som brugen af resultater fra effektforskning tenderede mod at lukke refleksionerne, og samtidig vil det blive diskuteret, hvorfor andre former for viden som eksempelvis kvalitativ forskning, professionsfaglige begreber eller teorier fra andre forskningsfelter tilsyneladende ikke i særligt høj grad blev en del af refleksionerne. Selvom denne viden findes, så har den tydeligvis haft svært ved at 'gøre sig gældende' i såvel frontlinjeorganisationerne (se dog eksempelvis Larsen & Caswell, 2022 for en undtagelse) som i ministerie og styrelse.

#### Fag- og professionskonteksten

Før bistandsloven i 1976 foregik store dele af det sociale arbejde i lokale ngo'er, der på vegne af det offentlige ydede hjælp til forskellige grupper som hjemløse, enlige mødre m.fl. Fra 1976 rykkede ansvaret gradvist ind i kommunernes socialforvaltninger sammen med en stor gruppe af socialrådgivere, socialpædagoger, socialformidlere og lignende (Caswell & Larsen, 2017). Det var derfor disse faggrupper, der naturligt arbejdede videre med borgerne, også da der, som beskrevet ovenfor, så småt kom fokus på jobkvalificering op igennem 1980'erne. Ved overgangen til den aktive linje i 1994 lå det stadig indenfor det sociale arbejdes grundforståelse at bidrage til at opbygge human kapital hos mennesker udenfor arbejdsmarkedet.

I takt med at aktivlinjen udviklede sig i retningen af mere disciplinering og mindre human kapital, opstod spørgsmålet blandt såvel forskere som undervisere og praktikere om, hvorvidt aktiveringsopgaven stadig kunne rummes indenfor selvforståelsen af socialt arbejde. På den ene side passede formålet om arbejdsmæssig rehabilitering stadig godt til kernen i socialt arbejde. På den anden side harmonerede de disciplinerende instrumenter og synet på borgeren som én, der blot manglede motivation og fleksibilitet, dårligt med fagets selvforståelse (ibid.). Udviklingen siden 2001 har skubbet yderligere til denne diskussion. Jobbet i frontlinjen indebar som vist i en periode løbende mindre arbejde med udvikling af mennesker (people-changing technologies) og mere med administration af mennesker (people-processing technologies) (Caswell et al., 2017).

Der fandtes, og findes, ingen grunduddannelse til beskæftigelsesmedarbejder i Danmark. I dag findes beskæftigelsesområdet som en specialisering under socialrådgiveruddannelsen, og der udbydes forskellige former for akademi- og diplomuddannelser på efteruddannelsesniveau. Der er dog fortsat ikke tale om et selvstændigt professionsfelt. I praksis har frontpersonalet i beskæftigelsesindsatsen



mange forskellige uddannelser, erhvervs erfaringer og baggrunde. Nogle steder har man holdt fast i socialrådgivere, andre steder har man valgt primært at ansætte HK-funktionærer, der rent uddannelsesmæssigt matcher den administrative opgave godt, og som typisk er billigere end socialrådgivere, og atter andre steder har man ansat en blanding af ovenstående samt eksempelvis faglærte (frisører, håndværkere osv.) og akademikere (Baadsgaard et al. (eds.), 2014). Det frontpersonale, som jeg har studeret, havde på samme måde en række forskellige uddannelsesbaggrunde som fx ergoterapeut, laborant, sælger, socialrådgiver, pædagog og meget mere.

Helt kort kan man altså konstatere, at hvis målet for den daværende regering i 00'erne var at udfordre socialrådgivernes monopol på frontlinjearbejdet i beskæftigelsesindsatsen, så må det siges at være lykkedes overordentligt godt. Som påpeget i Caswell & Larsen (2017) har særligt socialrådgiverne talt om en 'deprofessionalisering' af deres arbejde. Caswell og Larsen foreslår, at man omvendt også kan se det som en mulighed for 'reprofessionalisering'. Socialrådgivere, og lignende professioner fra feltet socialt arbejde, er gået fra at have et professionsmonopol til nu at være i en konkurrencesituation, og det gode spørgsmål er, om vejen at gå i dag er at insistere på en bestemt grundfaglighed, eller om denne faglighed også bør udvikle sig i takt med skiftende ideologi og udviklingen af politik på et område (ibid.). Eller alternativt, om der skal arbejdes med at udvikle en helt ny profession – fx en beskæftigelsesprofession. Disse professionsdiskussioner og kampe ses også internationalt i fx Holland, Tyskland, Norge og Sverige (van Berkel et al. (Eds.), 2017; van Berkel et al., 2010).

Særligt i kapitel 8 vender jeg tilbage til betydningen af denne udvikling i fag og profession for de begrundelser og typer af viden, der blev brugt i den faglige refleksive praksis. Man kan nemlig med ovenstående in mente overveje, om frontpersonalet på et felt uden en fælles profession i stedet udvikler sig til organisationsprofessionelle med fokus på organisationens mål og værdier fremfor på et fags ditto (Evetts, 2013).

[En kort status på frontlinjearbejdet i beskæftigelsesindsatsen i dag](#)

Den overordnede status i forhold til beskæftigelsesindsatsen for borgere med problemer udover ledighed i dag er, at der fortsat er bred ideologisk enighed om, at borgere, der kan arbejde, skal arbejde, og at så mange som muligt skal med. Styringsmæssigt, organisatorisk og ledelsesmæssigt kan der argumenteres for, at feltet i et vist omfang i de seneste år har bevæget sig i en mere

helhedsorienteret retning (Andersen & Larsen, 2018; Caswell & Larsen 2017; Caswell & Larsen (Eds.), 2022).

Styringsmæssigt er det dog fortsat til debat, om den såkaldte 'forenklingsreform' fra 2019 reelt gav jobcentrene øgede frihedsgrader, som ministeren lagde op til, eller om der nærmere var tale om, at en fortsat stram processtyring blot var blevet slækket en anelse. Der er stadig relativt stramme lovkrav om samtalefrekvens og brugen af bestemte redskaber i bestemte længder på bestemte tidspunkter, ligesom brugen af benchmarks til 'naming og shaming' ser også ud til at fortsætte under den nuværende beskæftigelsesminister. Styringen kan altså i disse tilfælde stå i vejen for ideologiske ændringer mod eksempelvis helhedsorientering. "Man kan også udtrykke det sådan, at politikken tendentielt kan blive underløbet af bureaukratiet i beskæftigelsessystemet – i al fald et stykke tid" (Klindt et al., 2020a). Som Andersen (2020) har vist, så kan intentioner om mere faglig frihed, brug af opkvalificering i indsatserne og en mere responsiv beskæftigelsesindsats støde på modstand helt oppe fra Finansministeriet, hvis ikke man kan fremvise dokumentation for bedre beskæftigelseseffekter af en ændring. Et aktuelt eksempel på dette oplevede jeg selv i oktober 2021, hvor nuværende beskæftigelsesminister Peter Hummelgaard holdt en tale på kommunernes årlige Jobcamp. Her sagde han blandt andet, at han på baggrund af kommunernes og lediges positive erfaringer med at afholde digitale fremfor fysiske samtaler under covid-19-epidemien meget gerne ville give mulighed for den slags fleksibilitet i fremtiden, men at han ikke kunne få lov af Finansministeriet til at skrive muligheden for digitale samtaler ind i lovgivningen. Han kunne nemlig ikke "fremvise evidens for, at det virkede". På trods af flere forskellige undersøgelser af tilfredsheden med – og ønsker om at fortsætte – de digitale indsatser (Kommunernes Landsforening, 2022; NB Beskæftigelse, 2022; Væksthusets Forskningscenter, 2020), så manglede der altså 'evidens', hvilket her må forstås som mangel på et kontrolleret effektforsøg.

I et eller andet omfang er der dog tale om større frihedsgrader, eftersom refusionen ikke længere er bundet til redskaber, men til effekter, og visse proceskrav er rullet tilbage (Andersen, 2020; Andersen & Larsen, 2017). Det interessante spørgsmål er derfor, hvordan de enkelte kommuner forvalter denne frihed. Det er endnu for tidligt at sige noget håndfast om dette, men så vidt jeg kan bedømme ud fra eget materiale og erfaringer, så ser der ud til at være tre strategier. For det første kan man vælge minimumstilgangen, hvor man overholder lovkrav, men gør ikke mere end det. For det andet kan man vælge at genindføre mere styring – det vil sige, man sætter sine egne lokale krav til indsatser, hyppighed osv. For det tredje kan man vælge at bruge frihedsgraderne til at lægge mere skøn og beslutningskraft i de enkelte sager ud til den enkelte frontlinjemedarbejder og i denne proces arbejde på at styrke frontlinjemedarbejdernes beskæftigelsesfaglige kompetencer (se fx

Caswell & Larsen (Eds.), 2022). Som det vil blive vist senere i afhandlingen, diskuterede ledergruppen fra empirien lige præcis dette dilemma mellem kontrol og styring på den ene side og faglighed og frihed på den anden.

Ovenstående kan også formuleres som en afvejning mellem styringsrationaler fra NPM og NPG (*New Public Governance*). Nogle forskere slår til lyd for, at dele af den offentlige sektor i disse år søger mere i retningen af NPG, som her skal forstås som en retning med fokus på helhedsorientering, inddragelse og samskabelse med borgere og ansatte og på tværs af forvaltninger og sektorer. Her er fokus ikke, som i NPM, på levering af på forhånd definerede aktiviteter og mål, men på at udvikle services og respondere på behov ud fra visioner og formål (Larsen, 2020: 17). En sådan udvikling fordrer, vil jeg hævde, reflektive kompetencer.

I kapitlets indledning blev der stillet tre spørgsmål, der skulle fungere som en rød tråd igennem fortællingen om beskæftigelsesfeltet; nemlig: Hvad er et arbejde, hvem bør arbejde, og hvem er det godt for?

For det første er det på baggrund af ovenstående tydeligt, at beskæftigelse ud fra beskæftigelsesfeltets logik betyder lønarbejde. Frivilligt arbejde, hjemmegående husarbejde, aktivering i forskellige projekter og praktikker m.m. ses i dag ikke som et rigtigt arbejde – men nærmere som noget, der enten står i vejen for eller på sigt kan kvalificere til at opnå rigtigt lønarbejde. De seneste års fokus på, at såkaldt 'lønnede timer' og 'småjob' i nogen udstrækning skal erstatte timer i virksomhedspraktik, ligger klart indenfor denne logik. For det andet er der bred politisk enighed om, at alle, der kan arbejde, skal arbejde; også mennesker med forskellige former for helbredsmæssige og/eller sociale problemstillinger. Disse mennesker skal hjælpes, så de igen (eller for første gang) kan komme i arbejde. Det er typen af hjælp og incitamentsstrukturerer, der først og fremmest er uenighed om. For det tredje ser det ud til, at spørgsmålet om, 'hvem det er godt for', fortsat besvares på to, ofte sammenhængende, måder; nemlig at det er godt for den enkelte borger at arbejde, fordi det generelt er godt for mennesket at være en del af et arbejdsfællesskab (et paternalistisk argument), og at det er godt for samfundet, fordi det betyder, at alle på retfærdig vis bidrager økonomisk til den store kasse (et økonomisk og moralsk argument).

Disse relativt klare svar på de tre spørgsmål ser dog mindre klare ud i frontlinjen. Det er nemlig her, at der skal svares på en lang række underspørgsmål og afvejes tilhørende dilemmaer. Eksempelvis *hvordan* integrationen på arbejdsmarkedet skal foregå? Gennem disciplinering eller inddragelse? Er det samfundets behov for arbejdskraft eller den enkeltes drøm om at passe ind bestemte steder, der

skal være afgørende for de veje, man går? Borgeren har pligt til at deltage aktivt, men også ret til at blive inddraget og behandlet individuelt. Et andet dilemma er *graden af arbejdsmarkedsparathed*. Selvom alle skal bidrage, så vil nogle kunne bidrage mere end andre. Det er frontlinjemedarbejderne, der dels skal udvikle borgernes kompetencer, dels afklare selvsamme kompetencer, vel vidende at arbejdsmarkedsparathed er en dynamisk størrelse, der ikke kun er bundet til individet, men også er afhængig af matchet til konkrete stillinger, funktioner og arbejdspladser (Madsen et al. 2016). Dermed skal det også forhandles, hvad et arbejde er – er det eksempelvis få timer i fleksjob, lønnede timer uden sikkerhed for yderligere ansættelse eller et fuldtidsjob? Et tredje dilemma er, at ikke alle borgere er enige i, at arbejdsmarkedstilknytning er det bedste for dem lige nu. De kan føle sig for syge, for ukvalificerede, have mistet troen på det eller simpelthen ikke ønske en plads på arbejdsmarkedet. Også dette skal forhandles i frontlinjen og handler om både identitet, tillid, motivation og værdier. For det fjerde skal frontlinjepersonalet ikke kun udvikle mennesker, men også dokumentere, afklare og sikre, at borgeren får den rette hjælp og tildeles de rigtige ydelser, og at processer overholdes. Det er disse, og mange flere, dilemmaer, som den faglige refleksive praksis handler om.

Efter således at have set på beskæftigelsesfeltets historiske udvikling sluttet kapitlet nu af med en kort introduktion til det konkrete empiriske felt, hvorfra afhandlingens empiri stammer.

### Afhandlingens empiriske felt – en første introduktion

Næsten al empiri i afhandlingen stammer fra et 22-ugers feltarbejde på et jobcenter i en mellemstor (40.000-80.000 indbyggere) dansk kommune. Her foretog jeg først et fireugers sonderende feltarbejde i foråret 2018, hvorefter jeg vendte tilbage og var til stede i 18 uger i løbet af sensommer og forår 2019. I kapitel 4 uddybes valget af metoder og adgang til felten, ligesom det kort beskrives, hvor øvrig empiri stammer fra.

Jobcentret, hvor feltarbejdet foregik, var som de fleste jobcentre organiseret i afdelinger efter målgrupper (fx fleksjob, sygedagpenge osv.), omend opdeling og organisering ændrede sig undervejs i løbet af feltarbejdet. Jeg fulgte primært de tre afdelinger, der arbejdede med ressourceforløb, jobafklaring og integrationsborgere; det vil sige borgere, der udover ledighed havde problemer af helbredsmæssig, sproglig og/eller social karakter. Frontpersonalet var fysisk placeret i et åbent kontorlandskab, hvor hver afdeling dog havde sine faste pladser.

I de tre afdelinger var der ansat cirka 25 jobkonsulenter, selvom tallet varierede i perioden. Deres titel var officielt 'jobkonsulent', men i praksis kaldte de sig derudover 'sagsbehandler',

'virksomhedskonsulent', 'kontaktperson', 'mentor' eller 'beskæftigelsesmedarbejder'. De havde hver især myndighedsansvaret for mellem 25 og 80 borgere, som de dels afholdt samtaler med, dels hjalp med forskellige delprocesser som fx at komme til lægen, etablere praktik eller samtaler med arbejdsgivere, dels iværksatte andre indsatser for ved at henvise dem til aktiveringsindsatser, sundhedstilbud, kurser osv. Nogle af disse frontlinjemedarbejdere var også 'indsatsmedarbejdere', hvilket betød, at de typisk havde flere samtaler, hjalp med flere ting, fandt praktikker osv. Derudover var det deres opgave at sagsbehandle ved at udarbejde dokumenter, indsamle relevant dokumentation, foretage vurderinger om fx raskmelding, forlængelse af ydelser osv., udarbejde indstillinger til fx pension eller fleksjob, sanktionere osv. Deres dage var typisk fyldt med en kombination af telefonsamtaler, fysiske møder med borgerne (og eventuelt andre interessenter rundt om borgeren), sagsbehandling, koordinering og interne møder.

I nedenstående boks ses et lille udvalg af nogle af de udfordringer, som frontpersonalet mødte. Alle eksemplerne stammer fra empirien og er anonymiseret. Udvalget tjener alene til allerede nu at give en lille smagsprøve på nogle af de problemstillinger, som frontpersonalet arbejdede med. Mit fokus har som sagt primært været på frontpersonalets interne faglige refleksioner, men jeg mener, at det er vigtigt også at præsentere de konkrete problemstillinger og de mennesker, der udgjorde kernen i deres arbejde, og som refleksionerne omhandlede.

❖	Jens, 21 år. Har boet på institution, siden han var 14. Tidligere diagnosticeret med skizofreni, men nuværende psykiater vurderer, at det var en fejl diagnose. Lider formentlig af en grad af autisme. Er i praktik i et butikscenter. Målet er job eller fleksjob, næppe uddannelse. Har som regel en pædagog fra institutionen med til møder, hvilket opleves som et problem af jobkonsulent, der møder en 'mere moden og selvstændig' Jens, når pædagogen ikke deltager.
❖	Grete, 58 år, sygemeldt med depression og slidgigt. Har arbejdet med rengøring hele livet, men tør ikke vende tilbage til dette job, da det er for fysisk hårdt. Ønsker at arbejde, men kan ikke overskue det p.t. på grund af både gigt og depression. Har ingen formel voksenuddannelse (bestået 9. klasse). Deltager i en mestningsindsats for mennesker med psykiske problemer. Er i jobafklaringsforløb. Skal måske indstilles til ressourceforløb.
❖	Jannie, 45 år, arkitektuddannet, er sygemeldt med rygsmerter. Hun mødte i jobcentret med en lægeerklæring, hvor hun troede, at der stod, at hun led af PTSD, men i lægeerklæringen stod, at hun havde en personlighedsforstyrrelse. Hun har klaget over behandlingen hos en af de aktører, der skulle finde en praktik til hende. Hun opleves af jobkonsulenten som konfliktsøgende og bebrejdende. Hun bliver nu visiteret til en anden aktør, der kan hjælpe hende mere håndholdt i forhold til en praktik.
❖	Klaus, 38 år, uddannet tømrer. Er blevet fyret fra jobbet på grund af alkoholmisbrug. Har søgt hjælp til behandling og ønsker at komme ud af misbruget. Er samtidig under udredning for ADHD. Vil meget gerne i job, men oplever selv, at han presser sig for meget og tager dumme beslutninger. Jobkonsulent vil støtte planen om udredning og behandling samt forsøge at finde en relevant praktik. Det vurderes, at han vil kunne arbejde på fuld tid.

Table 2. *Eksempler på borgere og problemstillinger, som frontpersonalet i empirien arbejdede med.*

På baggrund af mine erfaringer gennem mange år på feltet vil jeg vurdere, at jobcentret, borgerne og de problemstillinger, de arbejdede med, og den måde, som de arbejdede med dem på, i høj grad var typisk for feltet. Jobcentret, de ansatte, borgerne og organiseringen skilte sig ikke ud på nogen nævneværdig måde. Så selvom næppe to organisationer er ens, så er det min vurdering, som jeg også er blevet bekræftet i ved at præsentere materialet for andre undervejs, at eksemplerne og analyserne fra netop dette jobcenter, på trods af deres lokale mikrokarakter og specifikke kontekst, har et vist generaliseringspotentiale. Dette uddybes i kapitel 4 og 10. I det følgende kapitel zoomes der ind på dette arbejdes dilemmafulde karakter.

## Kapitel 2. Dilemmaer i frontlinjen

Et af de væsentligste argumenter for, at der er behov for en faglig reflektiv praksis i frontlinjearbejdet, er, at dette arbejde er dilemmafyldt. Argumentet er, at man som frontlinjemedarbejder og organisation igennem en faglig reflektiv praksis kan lære at få øje på dilemmaerne, åbne dilemmaerne, forstå dem på nye måder, sætte nye begreber på dem, anlægge forskellige perspektiver på dem og i den proces bekræfte, udfordre eller omformulere problemstillinger og handlemuligheder, hvilket i sidste ende skal føre til læring, større bevidsthed om arbejdets kerne og til enten bedre begrundet praksis (Kongsgaard & Rod, 2017b) eller nye praksisser.

Vil man forstå, hvad der reflekteres over, må man derfor også forstå et felts specifikke dilemmaer. I dette kapitel præsenteres 12 cases fra afhandlingens empiri, der hver indeholder et eller flere dilemmaer. Dilemmaerne analyseres i løbet af kapitlet ved at præsentere fem udvalgte perspektiver på dilemmaer. Ambitionen med kapitlet er derfor empirisk at præsentere og analytisk at forstå de konkrete dilemmaer, som frontpersonalet i empirien arbejdede med dagligt, at bidrage til en dilemmaetnografi på beskæftigelsesfeltet samt at bruge de mange dilemmaer som ét langt argument for vigtigheden af en faglig reflektiv praksis. I de senere analysekapitler vendes der tilbage til frontpersonalets refleksioner over flere af casene. De præsenterede cases i kapitlet er udvalgt som 'typiske', det vil sige, at de hverken udgør ekstreme, eksemplariske eller fuldt udtømmende eksempler, men skal ses som eksempler på lignende dilemmaer, der ofte optrådte i empirien.

Ordet 'dilemma' har græske rødder og betyder egentlig toledet [*di*] præmis eller antagelse [*lemma*]. I dag bruges det især om situationer, hvor valget mellem to alternative muligheder er vanskeligt, og hvor man står i en knibe, forlegenhed eller kattepine (jf. Ordnet.dk, 2022a, Oxford Learner's Dictionary, 2022). I denne forbindelse bruger jeg begrebet 'dilemma' om situationer, der er flertydige (det vil sige ikke kun toleddede, men ofte flerleddede). Hermed menes, at selve situationen (problemstillingen, borgerens problemer, samarbejdet, løsningsmuligheder osv.) kan anskues fra flere forskellige og potentielt lige gyldige perspektiver, og hvor der eksisterer flere samtidige og undertiden uforenelige krav, forventninger, mål, rationaler og interesser. Dilemmafyldte situationer er altså situationer, hvor der ikke findes ét objektivt rigtigt perspektiv eller handlingsvalg, men hvor der i stedet skal afvejes og vælges.

Kapitlet er bygget op som følger: Først præsenteres tre dilemmaer, der tjener som introduktion til og første eksempler og illustration på dilemmaer fra empirien. Herefter følger fem afsnit, der hver især udfolder et dilemmaperspektiv, som bruges til analyser af såvel de første tre som yderligere ni cases

fra empirien. Til sidst samles der op på sammenhængen mellem dilemmaperspektiverne og reflektiv praksis. De fem perspektiver på dilemmaer er udvalgt, fordi de hver især bidrager til at kaste nyt lys over dilemmaerne fra empirien, og fordi de gør det fra forskellige vinkler og med forskellige opmærksomheder. De er alle udviklet med blik for frontlinjearbejde/professionsarbejde, og de tre sidste er specifikt udviklet med sigte på social- og beskæftigelsesfelterne. De fem perspektiver er præsenteret i overblikksform i nedenstående tabel (tabel 3).

Perspektiv på dilemmaer	Uddybning af dilemmaet	Primære referencer
Skøn og implementering fra Street-Level Bureaucracy-feltet	Frontlinjearbejdet handler per definition om at afveje misforholdet mellem behov, uklare mål og lokale organisatoriske, ledelsesmæssige, politiske og ressourcemæssige vilkår. Skønsudøvelse er en måde at håndtere og overleve dilemmaerne på.	Brodtkin, 2015; Caswell et al., 2017; Hupe et al. (Eds.), 2015a; Lipsky, 2010.
Vilde problemer	Vilde problemer er kendetegnet ved, at problemdefinition, løsningsmuligheder og konsekvenser kan anskues på flere måder, som griber ind i hinanden, samt at det ikke er muligt endegyldigt at afgøre, hvad der er 'det rigtige' at gøre.	Devaney & Spratt, 2009; Head, 2019; Head & Alford, 2015; Rittel & Webber, 1973.
Velfærdsrationaler	Velfærdsarbejde skal i dag leve op til tre rationaler: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ bureaukratiet (procesoverholdelse, ligebehandling)</li> <li>➤ markedet (effektivitet, kundeorienteret)</li> <li>➤ psykologien (motivation, individorienteret)</li> </ul>	Mik-Meyer, 2017a, b
Moralske dilemmaer	Frontlinjemedarbejdere er moralske aktører, der søger at leve op til bureaukratiets fire idealer: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ retfærdighed</li> <li>➤ responsivitet</li> <li>➤ effektivitet</li> <li>➤ respekt</li> </ul>	Zacka, 2017
Praksislogikker	Frontlinjemedarbejdere på beskæftigelsesområdet befinder sig på et felt præget af fire praksislogikker: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ sanktionsorienteret</li> <li>➤ inklusionsorienteret</li> <li>➤ administrationsorienteret</li> <li>➤ omsorgsorienteret</li> </ul>	Caswell, 2005, 2018 Caswell & Kragelund, 2010

Tabel 3. Fem udvalgte perspektiver på dilemmaer i velfærdsarbejde.

## Tre indledende dilemmacases

### Dilemmacase 1: Den polske håndværker. Kontrol eller tillid?

Jeg er til sparringsmøde med Jens og Magnus, to jobkonsulenter, der arbejder med sygedagpenge. Jens skal oplære Magnus, der er ny på området.

Magnus: Jeg har den her borger, som er polsk og arbejder i Danmark. Nu er han sygemeldt, og jeg skal holde en opfølgningssamtale med ham. Jeg skal også have fat i nogle lægepapirer, men skal jeg skaffe dem fra Polen eller Danmark? Han er vist taget tilbage til Polen for at restituere. Så kan jeg holde mødet på Skype, eller skal det være her?

Jens: Hvad fejler han?

Magnus: Han har ondt i skuldrene.

Jens: Nej nej, så skal han møde op. Giv ham 14 dage. Så er vi jo i tvivl om, hvorvidt det er reelt eller svindel. Han kan godt møde op med ondt i skuldrene. Det var noget andet, hvis han gik dårligt.

Magnus: Men jeg ved jo ikke, om det er svindel. Det er jo også langt at tage fra Polen ...



Her ses et af de grundlæggende dilemmaer i beskæftigelsesindsatsen. Frontlinjemedarbejderen skal både være portvagt til ydelser (kontrollere, at kun de, der har ret til ydelserne, får dem) og arbejde med tillid og service (fx skaffe lægepapirer, stole på borgers påstand og tilpasse mødeformen efter borgerens udfordringer). Tvivlen om, hvorvidt borgeren taler sandt ("man ved jo ikke, om det er svindel") skal afvejes i forhold til, hvor meget samarbejdet kan tilpasses borgeren (Skype-møde eller fremmøde).

Som det vil blive vist senere, så kan denne case også forstås som et dilemma mellem to rationaler, to logikker og to moralske krav.

#### **Dilemmacase 2: Alkohol. Hvem er ekspert?**

Jeg er med jobkonsulenten Ulla til samtale med en borger, der tidligere har lidt af et stort alkoholmisbrug. Målet med samtalen er at finde en praktik, hvor borgeren kan komme i gang med at arbejde igen og få stabiliseret sin hverdag, inden de skal søge videre for at finde fast arbejde. Nedenstående er et kort udpluk af samtalen, der varede godt 35 minutter:

Ulla: Du havde selv tænkt på noget med praktik?

Borger: Ja, altså nede i Vingården hos ham, som min ven kender.

Ulla: Vingården?

Borger: Ja, en kiosk, du ved, med vin, øl, cigaretter og noget mad, sådan en minikøbmand.

Ulla: Nåh, ja ... jeg sidder og tænker på det her med dit tidligere misbrug og så den her Vingården ...

Borger: Men det er ikke noget problem, det forstår jeg godt, men jeg har ikke rørt alkohol i ni måneder. Siden jeg begyndte på antabus.

Samtalen fortsætter, og de bliver enige om at prøve praktikken af. Ulla får kontaktoplysningerne og går videre med det. Efter samtalen spørger jeg Ulla, hvad hun tænkte om det her med alkohol. Hun fortæller, at hun med vilje ønskede at undersøge dilemmaet sammen med borgeren fremfor at moralisere eller dømme ham, og at hun tror, at det nok skal gå, men også er i tvivl.

Denne case illustrerer to 'klassiske' dilemmaer i beskæftigelsesindsatsen. For det første spørgsmålet om, hvorvidt borgeren eller den professionelle er ekspert. For det andet er den, som det vil blive udfoldet nedenfor, et eksempel på et 'vildt problem', hvor frontlinjemedarbejderen ikke kan vide, hvilket resultat der kommer ud af interventionen (praktik hos Vingården), samtidig med at det er til forhandling, hvorvidt borgerens problemstilling overhovedet skal kategoriseres som et alkoholproblem eller eksempelvis som 'det at have noget at stå op til'.

#### **Dilemmacase 3: Køleskabsplan. Meningsfuldhed for borgeren eller systemet?**

Jeg er til afdelingsmøde, hvor emnet er rehabiliteringsplanens indsatsdel – det vil sige den del af planen, hvor jobcentret skal beskrive de indsatser, som et ressourceforløb skal bestå af.

Janus (jobkonsulent): Mig og Britta har kigget på hinandens indsatsplaner, og vi kan se, at vi skriver det virkelig forskelligt. Jeg

tror, vi har brug for at gøre det mere ens.

Tinna (jobkonsulent): STAR [Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering] sendte jo en ny standardskabelon ud, som alle skulle bruge, men vi blev enige med Jørgen [den tidligere leder] om, at den var alt for kompliceret, så vi lavede vores egen, som virkede meget bedre.

Tinna deler den skabelon ud med planer, som de selv har lavet.

Claus (leder): Men er vi ikke nødt til at følge STARs skabelon? Er det ikke lovpligtig?

Britta (jobkonsulent): Jo, men det, vi gør, er, at vi laver vores egen med fokus på mål og handlinger. Den kan borgeren hænge op på køleskabet og nemt overskue. Så oversætter vi den selv til STARs skabeloner med indsatsmål, formål, delmål, handlinger osv.

Tinna: Ja, det er helt vildt. Nogle gange kommer der jo otte delmål. Det kan ingen borger overskue. Men omvendt, så skal vi jo registrere det, så revisionen ikke kan komme efter os bagefter.

Her ses et dilemma mellem det 'subjektivt meningsfulde' overfor det 'institutionelt meningsfulde' (Danneris et al., 2017; Monrad & Danneris, 2022). På den ene side skal frontlinjemedarbejderen overholde regler og krav til formater i dokumentationen, men på den anden side skal planer, aftaler og kommunikation give mening for borgeren for overhovedet at bidrage til den ønskede forandring. Ovenstående dilemma blev i øvrige skærpet yderligere, da der kom øget fokus på GDPR i jobcentret. Den simple plan gemte jobkonsulenterne nemlig på deres computerskriveborde, fordi den ikke kunne journaliseres nogen steder, men denne praksis blev forbudt, hvilket gjorde det endnu sværere at operere med flere planer med forskellig ordlyd. Eksemplet viser blandt andet, hvordan frontpersonalet håndterede dilemmaer i frontlinjen. Denne håndtering (*coping*) af dilemmaet mellem begrænsede ressourcer og behov er i centrum for første dilemmaperspektiv, nemlig perspektivet fra *Street-Level Bureaucracy*-feltet.

### Skøn som dilemmahåndtering – et Street-Level Bureaucracy-perspektiv

[Street-level bureaucrats] are not merely policy implementers and administrators. They are also mediators of *policies* in the sense that they transform formal policies into policy practices, and in doing so, they 'make' these policies; they are mediators of *politics* in the sense that this transformation process, especially when policies are ambiguous or inconsistent, makes frontline decisions and interpretations political. (Caswell et al., 2017: 1 f.)

I august 1969 afholdt den amerikanske sammenslutning for *Political Science* sit årlige møde på Hotel Commodore i New York. Her præsenterede Michael Lipsky, en 29-årig politolog fra University of Wisconsin, et paper med titlen *Toward a Theory of Street-Level Bureaucracy* (Lipsky, 1969). Det var første gang, termen 'Street-Level Bureaucracy' (fremover SLB) blev brugt. I 1971 fandt begrebet vej ind i en artikel, hvorefter Lipsky og kolleger arbejdede videre med at udvikle begrebet (Hupe et al., 2015b). I 1980 udkom så bogen *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Service* (opdateret i 2010), der sidenhen har stået som centralt referenceværk for det SLB-forskningsfelt, der efterfølgende har udviklet sig til studier af, hvordan statens politikker bliver til praksis i mødet med borgere i velfærdsstatens frontlinje.

Centralt i SLB-forskningen, og det afgørende for denne afhandlings fokus, er det, at frontlinjemedarbejdere ikke kun skal forstås som implementeringsaktører for politik, men som medskabere af politik, fordi det er i frontlinjen, at politiske målsætninger og lovgivning skal

forhandles og afvejes i forhold til konkrete borgeres behov og lokale organisatoriske, styringsmæssige, faglige og ressourcemæssige betingelser. At levere politik i frontlinjen er med andre ord dilemmafyldt, som det også fremgår af undertitlen på Lipskys bog (Lipsky, 2010).

Lipsky var selvfølgelig ikke den første forsker, der interesserede sig for, hvordan politik blev til praksis. Siden den moderne stats fødsel har dette spørgsmål optaget politikere, planlæggere og forskere. Forskningsmæssigt havde spørgsmålet dog indtil da hørt under politologien og i særlig grad under dens undergrene Offentligt Administration og Implementering. Implementeringsstudier beskæftigede sig lige præcis med, hvordan besluttede politikker bedst muligt kunne implementeres i praksis (Hupe et al., 2015b). I første halvdel af det 20. århundrede sås dette primært som et *teknisk* problem og angik især store planlægningsområder som byplanlægning, vejnet, bekæmpelse af naturkatastrofer m.m. I anden halvdel af 1900-tallet voksede velfærdsstaterne dog betragteligt i omfang, og staten sås i stigende grad som den instans, der skulle hjælpe og sikre sine borgere. Hermed blev meget af det arbejde, der før foregik frivilligt eller helt var udlagt til private organisationer, nu i stigende grad statens domæne. I den forbindelse voksede en helt ny faggruppe frem – nemlig de velfærdsprofessionelle, som nu fik ansvaret for at udøve statens politik på områder som sundhed, uddannelse, fattigdom, helbredelse m.m. De skulle stå på mål for statens målsætning med sine borgere, men gøre det individuelt tilpasset hver enkelt borger. Dermed var der behov for et vist *skønsmæssigt* råderum. Skøn blev dermed et definerende træk ved professionerne og er sidenhen blevet indgående behandlet og diskuteret i professionsforskningen (se fx Abbott, 1988; Goodin, 1986; Grimen & Molander, 2008; Molander, 2013; Molander & Grimen, 2010; Molander & Terum, 2008b; Smeby, 2013).

Det var disse to områder – forskningen i implementering og forskningen i skøn – som Lipsky både udfordrede og bragte i dialog med sit begreb 'Street-Level Bureaucracy' (Brodkin, 2012; Caswell et al., 2017). Han udfordrede begge forskningsområders idealistiske syn på velfærdsarbejde og insisterede i stedet på at studere implementering og skøn i al dets dilemmafyldte, rodede, komplekse og lokale virkelighed.

Ifølge Lipsky overså den daværende implementeringsforskning, at politik sjældent opsatte klare og utvetydige mål. Tværtimod indeholdt vedtagne politikker ofte uklare, tvetydige og nogle gange endda modsatrettede mål. Eksempelvis var 'bedre sundhed' et stort, men uklart mål, mens 'inddragelse og afretning af misbrugere' kunne ses som potentielt modsatrettede krav (Lipsky, 2010). At gennemføre en politik i praksis (implementering) krævede derfor ofte, at målene (og dermed også

midlerne) blev fortolket, afvejet og forhandlet i frontlinjen. Implementering kunne dermed ikke reduceres til et rent teknisk anliggende:

Public service organisations are necessarily complex and unwieldy bodies with vague and conflicting policy goals and limited resources. Discretion arises from the need to turn broad goals into practical policy, and to decide how to use limited resources to achieve those goals. (Lipsky i Evans, 2016: 3)

Hermed er vi fremme ved Lipskys andet kritikpunkt, nemlig synet på *skøn*. Ifølge Lipsky, og senere SLB-forskere, så forstod politologer og professionsteoretikere primært skøn som en ren kognitiv proces, hvor en fagprofessionel på baggrund af sin uddannelse, lovgivningens rammer og borgerens karakteristika brugte sin dømmekraft til at beslutte, hvad der var det rigtige at gøre for netop dette menneske. Skøn sås, med Dworkins (2002) metafor, som 'hullet i en doughnut' omgivet af "a belt of restrictions". Hermed overså man, at skøn altid finder sted i en konkret kontekst, og dermed også indbefatter afvejninger i forhold til lokale arbejdsbetingelser, tilgængelige ressourcer, personlige præferencer, organisering, ledelse og meget mere. Det er sjældent så ligetil at udpege de generelle regler eller 'belts of restriction'. Disse er nemlig lokalt til debat, porøse og åbne for fortolkning:

In other words, frontline work is structured: workers operate in complex contexts (...) that constrain as well as enable their actions by shaping their room for discretionary decision making as well as by framing and limiting their options and decisions in using discretion. (Caswell et al., 2017: 2)

SLB-forskningen ser hermed skøn som en mestringsstrategi (*coping mechanism*) for frontlinjemedarbejderen. At udøve skøn bliver dermed en måde at overleve i jobbet på. Sagt helt simpelt, så handler skøn altså ikke kun om at afveje lovens krav i forhold til borgerens unikke situation, men i høj grad også om at afveje, hvad der er muligt, ønskværdigt og opportunt i forhold til lokale politiske, ledelsesmæssige, organisatoriske og ressourcemæssige krav og rammer. For Lipsky er selve definitionen af en Street-Level Bureaucrat en person, der på vegne af staten arbejder med velfærdsindsatser, under betingelser, hvor det ikke er muligt at udøve sit job, fuldstændigt som idealet foreskriver:

In this second approach, street-level bureaucrats interact with citizens in the course of the job and have discretion in exercising authority; in addition they cannot do the job according to ideal conceptions of the practice because of the limitations of the work structure. (Lipsky, 2010: xviii)

Der er ifølge Lipsky ikke kun tale om coping for frontlinjemedarbejderen, men om coping for hele organisationen, der ikke ville kunnet overleve, hvis ikke ovenstående krav og rammer løbende indgik som en del af afvejningerne: "This is a neat paradox. Lower-level participants develop coping mechanisms contrary to an agency's policy but actually basic to its survival" (Lipsky, 2010: 19). Med andre ord kunne politikken ikke blive til praksis, hvis ikke der løbende blev foretaget den slags kompromisser.

Sammenfattende kombinerer SLB-perspektivet et bottom-up-aktørperspektiv med et top-down-strukturperspektiv og peger på, at spørgsmålet om politik og implementering skal ansues som lagdelt (*multilayered*) (Hupe et. al., 2015b). På den måde reduceres implementering ikke til et simpelt spørgsmål om efterlevelse af retningslinjer (*compliance*), eller om ideel skønsudøvelse, men kan betragtes som en række afvejninger og forhandlinger flere steder i organisationen på rejsen fra første beslutningsniveau (politikkerne) til yderste handlingsniveau (frontlinjemedarbejderens møde med borgerne). Der er derfor behov for at studere dette maskinrum, hvor afvejningerne og forhandlingerne foregår, da de udgør en *black box* eller *missing middle* (Brodkin, 2017) i studier af velfærdsarbejde. Det er netop dele af denne *missing middle*, som studiet af faglig reflektiv praksis zoomer ind på, og som det vil fremgå af analysekapitlerne, udgjorde ressourcer, målstyring og eksterne krav i allerhøjeste grad en del af frontpersonalets eksplicite skønsmæssige refleksioner.

I de følgende to cases ses eksempler på, hvordan frontpersonalet håndterede dilemmaer mellem ressourcer og behov i frontlinjen. Første klip er et genbesøg fra kapitel 1 med Carsten og dialogen om samtaler.

#### **Dilemmacase 4: Samtaler. Efter borgers eller systemets behov?**

Jeg er til afdelingsmøde, hvor der er fokus på kravet om at afholde samtaler til tiden med de ledige:

Carsten (jobkonsulent): Altså, hvis ikke der er noget at tale om, så indkalder jeg altså ikke til samtale. Hvis nu det hele bare kører efter planen. Ellers er vi jo tilbage til det der samtalecirkus. Det giver jo ikke mening.

Anette (fagkoordinator): Der er altid noget at tale med borgeren om.

Carsten: Nej.

Anette: Jo, du kan altid tale om jobsøgning. Det er altid relevant.

Louise (jobkonsulent): Altså lige nu handler det jo ikke om indholdet, men om rettidighed.

Allan (jobkonsulent): Altså jeg gør bare det, at jeg ringer og spørger, hvordan det går, og så spørger jeg også lige, hvordan det går med jobsøgningen, og så kan jeg registrere det som en jobsamtale og bruge min tid på dem, der virkelig har brug for det.

Anette: Altså indholdsmæssigt er det jo o.k., men det er ikke lovmedholdeligt, fordi jobsamtalen jo skal være personligt fremmøde. Men, altså, det går jo. Det, som ikke går, er, hvis en mail bliver registreret som en jobsamtale.

Skal man afholde samtaler med borgeren, når man mener, at der er brug for det, eller når registreringsystemet viser, at man har pligt til at gøre det? Skal alle borgere sikres et minimum af samtaler, eller skal man selv prioritere de borgere, man vurderer, har mest behov? Et af dilemmaerne for frontlinjemedarbejderne er, at de ofte har svært ved at leve op til samtalefrekvensen for alle borgere, hvis de samtidig vil bruge god tid på samtalerne. Et andet dilemma er, at de ofte har svært ved at argumentere for meningen med samtalerne overfor borgere, der ikke mener, at de har brug for en samtale på netop dette tidspunkt. En af flere copingstrategier er den, som Allan fortæller om. Han "ringer og spørger, hvordan det går", og så sikrer han sig, at han

også spørger til jobsøgningen. På den måde kan en samtale være overstået på fem minutter, uden at der skulle sættes et fysisk møde op. Registreringen er klaret, og Allan kan (efter eget udsagn) bruge sin tid på dem, der virkelig har brug for det. Han lever egentlig ikke op til lovens bogstav, men måske nok til dens ånd.

**Dilemmacase 5: Mentorbevilling. Ordentlighed eller ressourcefokus?**

Klip fra supervision:

Frederik (jobkonsulent): Altså jeg fik sparring af min faglige leder, og vi blev enige om, at borgeren ikke skal have en mentor længere. Han skal stå på egne ben nu. Men jeg føler bare, at jeg fik sagt ja til det forslag, fordi det var lederen, der sagde det, men jeg er virkelig bekymret for borgeren. Han er faldet i med sit misbrug fem gange uden en mentor og kun én gang i tiden med mentor. Det er jo mennesker, vi har med at gøre.

Supervisor: Så hvad er det, at den her case handler om, for dig, på et generelt plan?

Frederik: Det er noget med, at jeg ikke får tænkt mig om, eller måske noget med, at jeg føler, at ledelsen ikke interesserer sig for borgerne, men bare for økonomien. Altså jeg ved jo godt, at borgerne ikke skal have en mentor for evigt, og at vi skal spare, men alligevel ... Det er ikke ordentligt, at jeg fjerner hans mentor; i hvert fald ikke når jeg måske gør det af økonomiske hensyn.

I dette eksempel ses, at frontlinjemedarbejderen er bevidst om, at et skøn ikke kun handler om at vurdere borgerens behov, men også om at forholde sig til de tilgængelige ressourcer. Dilemmaet her er, at Frederik ikke ved, hvornår det vil være det rigtige tidspunkt at stoppe mentorindsatsen på. Han ved godt, at borgeren jo "ikke skal have en mentor for evigt". Fagligt set vurderer han, at en fortsættelse af mentorindsatsen vil være en god ide, men han ved også, at de skal spare. Og han ved også, selvom det ikke fremgår af uddraget, at de penge, som han bruger på bestemte borgere, ikke kan bruges på nogle af kollegernes borgere. Generelt oplevede jeg stor bevidsthed blandt jobkonsulenterne om, hvad indsatsen kostede. De gennemgik ofte budgetter med deres ledere og drøftede, om en indsats var pengene værd. De økonomiske ressourcer var altså en del af deres overvejelser. På den anden side foretog de som udgangspunkt faglige vurderinger af behov hos borgerne, og i den forbindelse oplevede de, som Frederik, at økonomiske hensyn ikke var 'ordentlige'.

Ét perspektiv på dilemmaer er altså at se dem som definerende for, og ikke som en fejl ved, frontlinjearbejdet. Der vil, ifølge dette perspektiv, altid være delvist uklare mål og et vist misforhold mellem ressourcer og behov. Dilemmaet kan ikke fjernes ved at tænke sig til den 'rigtige løsning'; dilemmaet må håndteres som et vilkår fra gang til gang. Sagt med optikken fra denne afhandling kan en faglig refleksiv praksis bidrage til en bevidstgørelse af, hvordan dilemmaerne håndteres fra gang til gang; som det eksempelvis skete for Frederik i ovenstående eksempel.

Mens SLB-perspektivet især retter fokus mod denne håndtering i frontlinjen, så bidrager perspektivet om 'vilde problemer' langt mere til en forståelse af selv essensen af de problemer, som frontlinjemedarbejderne møder. Dette er emnet for næste afsnit.

### Vilde problemer – fra byplanlægning til beskæftigelsesindsats

I dette afsnit introduceres til begrebet 'vilde problemer' (*wicked problems*), der første gang blev brugt i 1973 i en artikel om byplanlægning (Rittel & Webber, 1973), og som sidenhen er vandret ind i særligt evalueringsforskningen som en betegnelse for velfærdspolitiske problemstillinger, hvor det er umuligt præcist af afgrænse problemstilling, indsats og effekter. Frederiks dilemma ovenfor var, set i dette perspektiv, lige præcis, at han ikke kunne vide, hvad der ville ske, hvis mentorperioden blev forlænget igen – eller hvis den blev stoppet. Problemet var vildt.

I det følgende har jeg valgt at redegøre temmelig detaljeret for begrebet fra den oprindelige artikel; blandt andet ved at gennemgå de 10 karakteristika ved 'vilde problemer', som de blev formuleret af Rittel & Webber (1973). Det sker af to grunde. For det første fordi selve begrebet 'vilde problemer' både definitorisk og associativt passer så godt på problemstillingerne i den beskæftigelsespolitiske frontlinje. Definitorisk set er det indsigtsgivende at matche de 10 karakteristika med konkrete eksempler fra afhandlingens empiri til belysning af de konkrete dilemmaer på feltet. Associativt fungerer begrebet også godt, fordi det peger på, at problemstillingerne er vanskelige at kontrollere og ikke lader sig tæmme, hvilket dels er en pointe i afhandlingen, dels udgør et korrektiv og modsprog til beskæftigelsesfeltets styringsmæssige fokus på evidens, sikker viden og procesreguleringer. For det andet findes der, så vidt jeg har kunnet efterspore, ikke en egentlig gennemgang og udfoldet oversættelse af begrebet 'vilde problemer' til frontlinjearbejde i en dansk kontekst i hverken professions- eller SLB-litteraturen. Jeg ønsker derfor også at bidrage til en sådan oversættelse og revitalisering af begrebet.<sup>4</sup>

I artiklen "Dilemmas in a General Theory of Planning" reflekterede Rittel og Webber (1973) over, hvorfor professionerne (bredt forstået som socialarbejdere, byplanlæggere, arkitekter, læger, socialarbejdere m.m.) på daværende tidspunkt blev udsat for så massiv en kritik af at levere dårlige

---

<sup>4</sup> Jeg har ikke foretaget en systematisk søgning på begrebet indenfor al professions- og SLB-litteratur, men har dog søgt i databaser og i den litteratur, jeg har kendskab til, og som er opgivet i denne afhandling. Kirkebøen, 2008 og Smeby, 2013 nævner begrebet kort (uden yderligere uddybning) i artikler om professionerne. Ligeledes optrådte begrebet i en rapport fra *Det Nationale Forskningscenter for Velfærds* (Tidligere SFI) om metoder i socialt arbejde (Thorsager et al., 2007). Her blev 'vilde problemer' brugt som definerende for socialt arbejdes karakter. Referencen i rapporten var dog udelukkende til Krogstrup (1997) og ikke den oprindelige artikel fra 1973.

og forkerte løsninger på samfundets problemer. Det var så meget desto mere bemærkelsesværdigt, syntes de, fordi professionerne i tiden fra 2. verdenskrig og frem faktisk havde leveret ret flotte resultater i opbygningen af de vestlige samfund:

The streets have been paved, and roads now connect all places; houses shelter virtually everyone; the dread diseases are virtually gone; clean water is piped into nearly every building; sanitary sewers carry wastes from them; schools and hospitals serve virtually every district; and so on. The accomplishments of the past century in these respects have been truly phenomenal, however short of some persons' aspirations they might have been. (ibid.: 156)

Yderligere pegede de med en vis humor på det paradoksale forhold, at professionerne på daværende tidspunkt netop var ved at udvikle sig til professionelle og kompetente professioner, modsat tidligere tiders amatørisme:

It might seem that our publics are being perverse, having condoned professionalism when it was really only dressed-up amateurism and condemning professionalism when we finally seem to be getting good at our jobs. (Ibid.)

Herefter fortsatte de lidt frejdigt med at konstatere, at "now that these relatively easy problems have been dealt with, we have been turning our attention to others that are much more stubborn" (ibid.). I deres analyse var det altså sådan, at samfundets simple (!) problemer nu var løst, og de problemer, der på daværende tidspunkt stod for døren, kunne ses som langt mere 'stædige'. Dette skyldtes ikke mindst, ifølge forfatterne, at samfundet på daværende tidspunkt i stigende grad blev udgjort af heterogene grupper med forskellige interesser og perspektiver på, hvad der overhovedet skulle ses som problemer, løsninger og mål. Fokus skiftede dermed fra primært at handle om *effektivitet (efficiency)* til i stigende grad også at handle om *retfærdighed (equity)*.

Tiden kaldte dermed på politiske og ikke kun tekniske løsninger (Devaney & Spratt, 2009: 637). De kobledede dette til en afsked med 'det newtonske mekaniske paradigme', hvor sociale problemer blev anskuet som i fysikken med klare årsag-virkning-sammenhænge, som kunne kontrolleres med den rette viden om input, output og årsager. I stedet måtte man, hvilket var helt i tidens ånd, omfavne systemiske og kompleksitetsteoretiske forståelser af sammenhænge, hvor årsager og virkninger sås som vævet ind i hinanden i åbne systemer (se fx Willert & Juhl, 2017 for en udfoldelse dette).

Det var altså i denne kontekst, at de introducerede begrebet 'wicked problems' og modstillede det med 'tame problems'. De forklarede selv, at 'wicked' ikke skulle forstås i moralsk forstand som 'ond'. Det handlede om, at karakteren af problemet var 'ondartet' (*malignant*) i modsætning til 'mild og venlig' (*benign*), og de konnoterede det også til *aggressive, tricky* og *vicious* (som i *vicious circle* (ond



cirkel)) (Rittel & Webber, 1973: 160). Den danske oversættelse<sup>5</sup> 'vilde problemer' fanger meget elegant modsætningen til 'tamme'. Det er noget, der ikke er domesticeret, noget, man ikke har fået kontrol over.

Begrebet 'vilde problemer' og dets klare opgør med en teknisk-rationel forståelse af samfundets problemer og løsninger slog efterfølgende igennem særligt indenfor ledelse, styring og planlægning på så forskellige områder som klimaforandringer, naturressourceforvaltning, sundhedspolitik, byplanlægning, kybernetik, ledelse m.m. (Head & Alford, 2015: 716). Det vandrede som nævnt også ind på evalueringsområdet, hvor man begyndte at diskutere, hvilke former for evalueringer der passede til hvilke typer af problemer (jf. fx Harmon & Mayer, 1986; Krogstrup, 2016).

Det centrale her er ikke at fastslå, om Rittel og Webber havde ret i alle deres analyser og definitioner (andre artikler har diskuteret dette mere indgående; fx Devaney & Spratt, 2009 og Head & Alford, 2015), men derimod at bruge begrebet til at kaste lys over dilemmaer fra afhandlingens empiri. I nedenstående tabel (tabel 4) gennemgås de 10 karaktertræk, der ifølge Rittels og Webber (Rittel & Webber, 1973: 161 ff.) var kendetegnende for de 'vilde problemers' natur. I højre kolonne er hvert karaktertræk illustreret med et udvalgt eksempel fra afhandlingens empiri. Flere af eksemplerne fra empirien uddybes og bruges i analyser senere i afhandlingen.

Vilde problemer	Forklaring	Eksempler fra afhandlingens empiri
1. Et 'vildt problem' kan ikke defineres én gang for alle. (There is no definitive formulation of a wicked problem)	Definition af problemet afhænger af ens forståelse af mulige løsninger både nu og i al fremtid. Formuleringen af et 'vildt problem' er problemet (ibid.: 161).	Problemet 'ledighed' forstås i forskellige situationer af forskellige aktører som fx 'mangel på ledige stillinger', 'mangel på kompetencer', 'mangel på vilje' eller som 'forårsaget af sociale problemer' eller 'forårsaget af helbredsmæssige problemer'. Hver af disse problemformuleringer bygger på underforståede løsninger og forestillinger om årsager.
2. Man ved aldrig, hvornår man har løst problemet. (Wicked problems have no stopping rule)	Man ved, hvornår man har bygget en bygning eller vundet et parti skak. Et 'vildt problem' er aldrig helt løst, fordi man kan omformulere problemet eller opdage nye problemer undervejs. Man er derfor først færdig, når man synes, man er færdig.	En borger med borderline kommer i arbejde, men har stadig brug for hjælp. Hvornår har man hjulpet borgeren til varig beskæftigelse? Skal vedkommende have en mentor eller hjælp til private forhold parallelt med, at vedkommende er i arbejde? Da borgeren efter ét år mistede sit arbejde igen, var borgeren så et nyt problem eller det samme som før?
3. Løsninger på 'vilde problemer' er ikke sande/falske, men gode/dårlige. (Solutions to wicked problems are not true-or-false, but good-or-bad)	Der er valide, objektive og eksterne kriterier for, om en ligning er løst rigtigt (sandt). Med i forhold til et 'vildt problem' afhænger bedømmelsen af dem, der bedømmer, og de kriterier, de har sat op for, hvad der er rimeligt, ordentligt eller tilfredsstillende.	En jobkonsulent beslutter sammen med en borger, at borgeren bliver tilmeldt Teknisk Skole. Borgeren er tidligere faldet fra uddannelsen på grund af angst og hashforbrug. Baseret på samtaler og jobkonsulentens erfaringer med lignende borgere træffer de beslutningen om, at borgeren skal starte. Kort efter falder borgeren fra uddannelsen, igen på grund af angst og

<sup>5</sup> Jeg har ikke kunnet efterspore, hvem der var den første til at introducere begrebet på dansk. Evalueringsforskeren Hanne Kathrine Krogstrup står som regel citeret som den danske kilde (Krogstrup, 1997).

Vilde problemer	Forklaring	Eksempler fra afhandlingens empiri
		hashforbrug. Da jobkonsulenten og vedkommendes leder reflekterer over sagen, når de frem til, at løsningen viste sig at være dårlig, men at begrundelserne for den var gode på daværende tidspunkt.
4. Man kan aldrig endegyldigt afgøre, om løsningen på et 'vildt problem' var den rette. (There is no immediate and no ultimate test of a solution to a wicked problem)	Konsekvenserne af en løsning på et 'vildt problem' er potentielt uendelige og kan fortsætte for evigt. Det er umuligt at indfange og bedømme alle intenderede og uintenderede konsekvenser af en valgt løsning. Konsekvenserne griber ind i hinanden og skaber nye 'vilde problemer'.	En borger sendes i praktik, og han ser ud til at klare det godt. Men så opdager man, at hans barn får problemer i skolen, måske fordi faren (borgeren) har mindre overskud til at hjælpe sønnen. Det påvirker faren, som udebliver fra praktikken, hvorefter han bliver sanktioneret. Jobkonsulenten prøver at redde praktikken, men uden held. Faren bliver rasende over at være blevet sanktioneret, når årsagen er, at han prøvede at hjælpe sit barn. Vi finder aldrig ud af, om løsningen 'praktik' var årsagen til problemet, eller om problemet var opstået alligevel, eller om praktikken måske faktisk havde positive effekter for borgeren i en periode.
5. Man har kun ét forsøg. En valgt løsning har altid konsekvenser. (Every solution to a wicked problem is a "one-shot operation"; because there is no opportunity to learn by trial-and-error, every attempt counts significantly)	Man kan eksperimentere med simple problemer, fx løsningen af en ligning eller forsøg i et laboratorium, uden konsekvenser. Derimod kan man ikke konsekvensfrit eksperimentere med at bygge en motorvej og så ændre på den, når man ser uønskede konsekvenser. 'Vilde problemer' er på den måde irreversible og har langsigtede konsekvenser, hver gang man forsøger en løsning.	Sagsbehandleren er i tvivl om, hvorvidt hun skal motivere en ung mand til at påbegynde uddannelse på trods af et alkoholmisbrug, eller om hun skal forsøge at motivere ham til alkoholafvænnning først. Borgeren mener selv, at alkoholforbruget vil stoppe, når han får noget meningsfyldt at stå op til, så han vil helst i gang med uddannelsen. De aftaler at gå efter uddannelse. Efter tre måneders uddannelse falder han dog fra på grund af fravær grundet i stort alkoholforbrug. Frafaldet opleves som et nederlag, hvilket øger alkoholforbruget. Der var ikke mulighed for at teste én af løsningerne konsekvensfrit først.
6. Der findes ikke et endeligt antal løsninger til 'vilde problemer'. (Wicked problems do not have an enumerable (or an exhaustively describable) set of potential solutions, nor is there a well-described set of permissible operations that may be incorporated into the plan)	Vilde problemer går ikke op. Eksempelvis kan målet om mindre kriminalitet løses ved at forbyde politiet at bære våben (færre skyder på ubevæbnede), at legalisere hash (færre defineres som kriminelle), skabe bedre uddannelse (færre får brug for at være kriminel) eller henrette alle kriminelle (færre overlevende kriminelle). I sidste ende må man beslutte sig for en løsning ved at sige "OK let's try that" (ibid.: 164).	Samme som i eksempel 4 og 5. I eksempel 4 kunne jobkonsulenten have ventet med praktik, fundet en anden type af praktik, prøvet en anden indsats (mestringsforløb) eller etableret praktik med færre timer. I eksempel 5 kunne misbrugsbehandlingen være begyndt parallelt med uddannelsesstart, de kunne have ventet med start på uddannelse. En mentor på uddannelsen kunne måske have hjulpet. Eller noget helt femte.
7. Ethvert 'vildt problem' er unikt. (Every wicked problem is essentially unique)	Selvom problemer kan ligne hinanden, så vil der altid være noget ved det specifikke problem, som er enestående. Man kan derfor ikke overføre løsninger og forståelser fuldstændigt fra ét problem til et andet eller fra én kontekst (fx en by) til en anden. Dermed kan man heller ikke endegyldigt klassificere 'vilde problemer' i afgrænsede kategorier med dertilhørende klasser af løsninger.	En ledig borger med borderline visiteres til et lokalt behandlingstilbud med stor succes for borgere med borderline. Det viser sig dog, at denne borger allerede har været i et lignende behandlingsforløb i en anden kommune, uden succes. Derfor har han ikke lyst til at prøve det af. Det unikke ved denne borger (eller et af mange muligt unikke træk) er altså, at han har negative erfaringer med en lignende intervention.
8. Ethvert 'vildt problem' kan være et symptom på et andet problem.	Man vil tendere til at forstå løsningen på et problem på det niveau, hvor man selv er, men man vil altid kunne forstå problemet og løsningen på et mere	En ledig borger med en personlighedsforstyrrelse tilbydes en coach for at få hjælp til at finde sin motivation for at arbejde og finde frem til sit drømmejob og til at udvikle effektive

Vilde problemer	Forklaring	Eksempler fra afhandlingens empiri
(Every wicked problem can be considered to be a symptom of another problem)	generelt eller konkret niveau. For eksempel kan en lærer mene, at løsningen på et barns læsevanskeligheder er at tilbyde flere specialtimer. Skolelederen ser måske, at problemet består i for mange børn i klassen, mens en sociolog mener, at det handler om den sociale baggrund, og at man derfor skal sætte ind med et generelt højere uddannelsesniveau i hele landet. Barnets læsevanskeligheder bliver et symptom på et generelt problem, der skal løses.	jobsøgningsstrategier. Problemet 'ledighed' defineres som et motivationsspørgsmål. En kollega peger på, at arbejdsgiverne ikke er meget for at ansætte personer med psykiske lidelser og foreslår, at jobcentret skal lave en indsats målrettet virksomhederne. En anden kollega argumenterer for, at det er svært at finde job lige nu, hvor der er lavkonjunktur, og at den ledige derfor burde tilbydes uddannelse, så hun vil stå stærkere, når konjunkturerne vender.
9. Sammenhænge mellem et 'vildt problem' og løsninger på det kan sammensættes på utallige måder, hvilket er afgørende for løsningsforslaget. (The existence of a discrepancy representing a wicked problem can be explained in numerous ways. The choice of explanation determines the nature of the problem's resolution)	Bud på sammenhænge mellem et problem og dets løsning er en del af problemformuleringen. Eksempelvis kan flere politifolk på gaden vise sig ikke at skabe færre kriminelle. Dette kan ses som argument for, at det ikke hjælper, men man kan også argumentere for, at der ville have været endnu flere kriminelle, hvis ikke man havde indsat flere politifolk, eller man kan henvise til andre forklaringer, der spiller ind, som fx højere arbejdsløshed. I sidste ende afhænger analysen af, hvem der ser på problemet: "In actuality, attitudinal criteria guide the choice" (ibid.: 166).	Jobcentret sætter ind med en ekstra indsats med øgede ressourcer for at få nedbragt antallet af borgere på ledighedsydelse. Efter et år er antallet af borgere på ledighedsydelse dog steget en smule. En konklusion kan derfor være, at de ekstra ressourcer ikke har haft den ønskede effekt. En anden forklaring kan være, at de ekstra ressourcer blev brugt på ansatte, der ikke havde de rigtige kompetencer. En tredje forklaring handler om, at man i en anden afdeling er blevet dygtigere til at undgå, at borgere får en pension, og derfor er der flere, der får bevilget et fleksjob og dermed ender på ledighedsydelse. En fjerde forklaring kan være, at arbejdsløsheden generelt er vokset i landet i den pågældende periode. Der ville derfor være endnu flere på ledighedsydelse, hvis ikke der var afsat de ekstra ressourcer.
10. Planlæggeren har ikke ret til at tage fejl. (The planner has no right to be wrong)	Tamme problemer bygger på Karl Poppers falsifikationsprincip. Man kan aldrig bevise en hypotese, kun arbejde med den, indtil den eventuelt bliver modbevist. Det forventes altså, at videnskabsmanden, eller den, der udkaster hypotesen, kan tage fejl. En sådan 'immunitet' (ibid.: 167) har den [the planner], der beskæftiger sig med 'vilde problemer', ikke. Her vil der altid være rigtige konsekvenser for rigtige mennesker. Man står derfor til ansvar for sine interventioner, hvilket kompliceres yderligere af, at vi lever i et samfund med mange forskellige, og forskelligrettede, interesser.	Jobcentret ønsker at afprøve, om flere og hyppigere samtaler virker for borgere, der er sygemeldt med stress. Nogle jobkonsulenter og psykologer advarer mod, at et sådan krav kan øge stressbelastningen og medvirke til udviklingen af følgesygdomme som depression, angst og, i nogle tilfælde, psykoser. Andre mener, at det netop handler om at holde tæt kontakt under en stressperiode, og at det faktisk forværrer og forlænger stresssymptomerne med for lidt kontakt. Der er altså potentielt negative konsekvenser af både at gøre noget og ikke at gøre noget – vel at mærke meget reelle konsekvenser for de mennesker, der er involveret i forsøget.

Tabel 4. 'Vilde problemer' forklaret og oversat til beskæftigelsesindsatsen.

I Rittel og Webbers (1973) tekst er problemtyperne opdelt binært i enten 'vilde' eller 'tamme', og de benytter sig af ret entydige eksempler som fx skak, ligninger eller kemiske forbindelser i beskrivelserne af 'tamme problemer'. Head & Alford (2015: 716 f.) har, med reference til blandt andre Heifetz (1994) og Roberts (2001), der har studeret ledere, foreslået, at man i stedet anlægger et mere pragmatisk syn på 'vilde' og 'tamme problemer' og ser dem som "a spectrum of problem types" opdelt efter, hvor åben/lukket såvel problemformulering som løsningsmuligheder er. En sådan

mere nuanceret tilgang til typologierne hænger muligvis også sammen med, at Rittel og Webber primært anlagde et styringsmæssigt makroperspektiv på problemstillinger, mens eksempelvis ledelsesstudierne ovenfor samt i høj grad denne afhandlings fokus er på problemstillinger i frontlinjen. Det er nok oplagt, at problemstillinger ofte bliver 'vildere', jo tættere på praksis man kommer. Jeg finder derfor Head & Alford's (2015) mere nuancerede og fleksible opdeling mere relevant for denne afhandlings empiri. På den måde kan det fra eksempel til eksempel overvejes, hvor på et kontinuum mellem 'tamt' og 'vildt' en problemstilling befinder sig, og man kan bruge skemaet til at overveje, hvilke dele af problemstillingen (problemformulering, løsningsmuligheder, konsekvensforudsigelse osv.) der tenderer mod at være vildt/tamt, og dermed også hvilke dele det giver mening at reflektere yderligere over.

I dilemmacase 2 med Ulla og borgeren med et tidligere alkoholproblem var det eksempelvis tydeligt, at borgerens problemstilling var til diskussion. Skulle problemet kategoriseres som et misbrugsproblem, som et problem omkring manglende hverdagsstruktur eller som et problem omkring manglende jobtilbud? Alt afhængig af problemets definition (som borger og jobkonsulent forhandlede sammen) åbnede (og lukkede) der sig løsningsmuligheder. I casen var det dog ikke risikofrit at eksperimentere (med praktik i Vingården). Det kunne potentielt gå galt, og borgeren kunne falde i med sit misbrug igen. Hvis det skete, ville man ikke bare kunne gøre noget andet bagefter. Omvendt kan det ikke at gøre noget (fx at vente, til man finder en anden praktik) vise sig lige så risikabelt. Ventetiden kan skabe problemer med manglende motivation eller optimisme i forhold til at lykkes.

Nedenstående case viser, hvordan kombinationen af sygdom og ledighed er et oplagt eksempel på et 'vildt problem'.

**Dilemmacase 6: Sygdom. Set fra individets eller systemets perspektiv?**

Jeg er med til teammøde, hvor Sebastian, jobkonsulent, har taget en sygedagpengesag op, som han er i tvivl om.

Sebastian: Borgeren har Aspergers og ADHD og er lige nu sygemeldt, fordi han ikke kan overskue kravene på jobbet. Han siger, at han føler angst. Jeg kan også være i tvivl, om han er på vej mod en depression. Han lyder meget ked af det. Men han er især ked af, at hans diagnoser gør det så svært for ham at lægge gode planer og holde dem.

Susanne (faglig leder): Her skal du holde tungen lige i munden. Hvis han bare synes, at det er svært at leve med de to sygdomme, så skal han faktisk rasmeldes. Dem er han jo udredt og i behandling for. Men hvis hans sygdomme gør ham mere sårbar og modtagelig overfor angst og depression, og det ligesom er noget nyt, så kan han godt være sygemeldt.

Spørgsmålet om, hvor syg en borger er, og på hvilke måder sygdom påvirker arbejdsevnen, kan ses som et kerneelement i frontlinjearbejdet på beskæftigelsesfeltet. I eksemplet forsøger den faglige leder, helt i tråd med lovgivningen, at tæmme borgerens problem. Hvis borgeren 'bare' har svært ved at håndtere sine udfordringer med Aspergers og ADHD, så må man se på ham som på alle andre, og

dermed kan han ikke sygemeldes. Men hvis han nu fejler 'noget nyt' som fx angst eller depression, så kan man godtage sygemeldingen. I praksis kan det være meget vanskeligt at opdele, hvad der hører til hvad i denne case. Problemet tager sig forskelligt ud, alt efter hvem man spørger (borgeren, systemet), og hvor man ser på det fra. Yderligere er det umuligt at vide, hvad der kommer ud af de forskellige løsningsmuligheder. Afviser man hans sygemelding, så kan det være, at han 'bider tænderne sammen' og prøver at håndtere sine problemer som andre mennesker med op- og nedture. Omvendt kan man risikere, at han bryder mere sammen, og at en lurende depression udvikler sig til en permanent sygemelding. Hvis man på den anden side godtager hans sygemelding, så kan der enten ske det, at han hurtigt kommer sig igen, fordi han blot havde brug for en kort pause, eller man kan gøre ondt værre ved ikke at insistere på, at han kan arbejde på trods af midlertidige vanskeligheder. Det var præcis den slags overvejelser, som Sebastian gav udtryk for i de efterfølgende dialoger om denne borger.

Som det vil blive vist flere steder i afhandlingen, så er et af dilemmaerne på beskæftigelsesfeltet, at problemer i frontlinjen ofte opleves som vilde, mens feltet styringsmæssigt og ideologisk i et vist omfang er præget af synet på problemer som 'tamme'. Head og Alford (2015) har argumenteret for, at *New Public Management* som styringsforståelse har været særligt dårlig til at håndtere 'vilde problemer'. Det er, ifølge dem, særligt tendensen mod *managerialism* i NPM, som har været problematisk. Ved *managerialism* forstås de især "*management for results*" (ibid.: 719).

Central to managerialism has been a rational-technical approach to making decisions, adopting corporate strategy methods from the private sector. Initially, this took the form of rational comprehensive planning — the very phenomenon to which Rittel and Webber's original paper was a response. It entailed formulating corporate objectives for the organization, delineating discrete programs related to those objectives, setting out clear outcomes for each program, drawing up action plans for achieving those outcomes, and measuring the extent of achievement at regular intervals (Frederickson & Frederickson, 2006; Radin, 2006). This model assumes that each public organization has settled goals, a supportive political environment, and control over the resources and capabilities necessary to deliver on the goals—none of which necessarily apply in the presence of wicked problems. (Ibid.: 720)

Det paradoksale her er altså, at NPM-rationalet, der fik vind i sejlene fra 1980'erne og frem i sin grundform definerer velfærdsproblemer præcist med den 'ingeniørmetafor', som Rittel og Webber oprindeligt kritiserede i 1973. Som vist i foregående kapitel, så har netop NPM og evidensbevægelsen præget beskæftigelsesfeltet de seneste 20 år. Der har med andre ord været stærke kræfter på feltet, der har trukket mod at 'tæmme' problemerne (inddeling af borgere i klare kategorier; ideologien om, at 'alle skal arbejde'; kravet om at bruge bestemte redskaber på bestemte måder på baggrund af sikker viden; forestillingen om, at effekter lader sig klart afgrænse), mens frontpersonalet har oplevet, at problemer fortsat var vilde. Det ironiske er endda, at de problemstillinger, som frontpersonalet stod overfor i praksis, blev yderligere vilde som en konsekvens af ovenstående

kræfter. Ikke alene var borgernes problemstillinger i sig selv komplekse og vilde og de mulige løsninger (praktik, mestring, samtaler, pauser, pisk, gulerod) vilde, men ovenstående kræfters tendens mod at tæmme problemerne tilførte i virkeligheden problemerne yderligere kompleksitet og flyttede dem derfor over mod at være *mere* vilde, som det også vil fremgå af flere af eksemplerne fra kapitel 6-9.

Et eksempel på dette sås i dilemmacase 4 ovenfor om samtaler, hvor frontlinjemedarbejderne ikke kun skulle forholde sig til, hvorvidt bestemte borgere havde gavn af samtaler på bestemte tidspunkter, men også følte, at de skulle planlægge samtaler i forhold til de målinger, som jobcentret blev udsat for. Her tilføjede styringen, og styringens forsøg på at tæmme problemet ('samtaler virker'), ekstra 'vildskab' til et i forvejen 'vildt problem'.

Devaney & Spratt (2008) har argumenteret for, at selve forsøget på at tæmme et problem kan stå i vejen for at løse selvsamme problem. I en artikel om håndteringen af sager med børnemishandling (*child abuse*) i Storbritannien viste de, at man i den bedste mening forsøgte at 'tæmme' problemet børnemishandling. Man ønskede at afgrænse problemet klart og dernæst pege på afgrænsede interventionsmuligheder, hvis effekt dernæst kunne måles. Problemet var dog, hævdede de, at man dermed overså en lang række af sager, hvor børn også blev udsat for vanrøgt som konsekvens af fx stof- og alkoholmisbrug, partnervold m.m. Disse sager var ikke per definition 'børnemishandlingsager' (men fx 'sager om partnervold') og blev derfor ikke behandlet som sådanne, og man fulgte dem derfor heller ikke efterfølgende som sager om børnemishandling, hvorfor man heller ikke kunne sige noget om de langsigtede effekter (for børnene) af interventionerne.

En sådan opdeling og forsøg på snævert at afgrænse et komplekst problem hænger ifølge forfatterne blandt andet sammen med en offentlig performancekultur og styringsrationale med snævert fokus på kortsigtede output målt som fx antallet af børn, der bliver hjulpet i konkrete, klart afgrænsede sager. De argumenterer med udgangspunkt i kompleksitetsteori (Haynes, 2003) for, at man i stedet bør se børnemishandling som et 'vildt problem', hvilket vil få den konsekvens, at socialarbejdere og andre professionelle i kontakt med familien vil have et blik på, om børnene lider – eller potentielt kan komme til at lide – på baggrund af komplekse familieforhold. Hermed mister man muligvis muligheden for at måle præcist, hvad der var en børnesag eller ej, eller hvorvidt en specifik intervention lige var den, der virkede, men i stedet får man hjulpet flere børn og kan dermed afbøde konsekvenserne på længere sigt (outcome-fokus).

På samme måde kan man, med ovenstående eksempel om samtaler på beskæftigelsesfeltet, stille spørgsmål ved, om forsøgene på at tæmme borgernes problemer og mulige løsninger (ledighed kan afhjælpes gennem samtaler med bestemte intervaller) i virkeligheden står i vejen for mere responsive og fleksible tilgange i frontlinjen (Caswell & Larsen (Eds.), 2022). Der er eksempelvis forskning, der indikerer, at det ikke er én bestemt indsats eller metode, der bringer udsatte borgere nærmere beskæftigelse, men nærmere en kombination af indsatser (Rosholm et al., 2018) samt frontlinjemedarbejderens evne til at time de rette indsatser på rette tidspunkter (Hasluck & Green, 2007), der er afgørende. Man kan forstå problemet med 'de forbundne kar', som beskrevet i kapitel 1, på samme måde. Man lykkes måske i én afdeling med at bringe antallet af ledige borgere ned, men de samme borgere dukker op et andet sted i organisationen, nu blot som en anden kategori. Man lykkes altså med at nå et performancemål i én afdeling, men ikke med samlet set at gøre noget ved problemet ledighed.

Perspektivet om 'vilde problemer' fra Rittel og Webber (1973) bidrager med en nuanceret forståelse af, at problemer i frontlinjen ikke præsenterer sig pænt og afgrænset, men aktivt formes afhængigt af, hvordan man ser på dem, og at denne formgivning i sig selv udstikker retningen for løsningsforslag og handlemuligheder, samtidig med at man ikke med sikkerhed kan vide, hvad der kommer ud af de løsninger, man afprøver, ligesom det kan være yderst vanskeligt på et mikroniveau præcist at udgrænse kausaliteten for et enkelt menneskes handlinger (hvorfor reagerede denne borger på netop denne måde?). Perspektivet siger dog ikke noget om, hvilke bagvedliggende forståelser af arbejdet der er med til at forme problemforståelserne. I de følgende afsnit gives der tre forskellige bud på, hvordan henholdsvis rationaler, moralske krav og praksislogikker på et konkret felt både påvirker og skaber dilemmaer i sådanne formgivningsprocesser. De tre perspektiver kan samtidig bruges reflektivt til at udfolde dilemmaerne med.

## Velfærdsrationaler – bureaukratiet, markedet og psykologien

### Dilemmacase 7: Afklaring eller udvikling?

Jeg er med til teammøde i sygedagpengeafsnittet, hvor fokus er på såkaldt 'langvarige sager' – det vil sige sager, hvor borger har været på sygedagpenge i to år eller længere. Asmina, jobkonsulent, fortæller om en borger, der har været sygemeldt i seks år og i den periode skiftevis været indlagt i psykiatrien, været hjemme med depression, været i praktik hos en virksomhedssamarbejdspartner og i perioder gået uden kontakt til jobcentret. Nu skal der etableres ny praktik, samtidig med at borgeren går i gruppebehandling hver 14. dag og har individuelle psykologsamtaler hver uge. Asmina er i tvivl om, hvor praktikken skal foregå, og hvad formålet skal være.

Theis (fagkoordinator): Hvad er formålet med praktikken?

Asmina: Den er afklarende. At finde ud af, hvor meget hun kan klare; at finde en balance. Borger kommer fra social- og sundhedshjælperområdet, men er åben for at finde noget nyt. Men hun bliver suicidal, når hun bliver presset. Hun har overgreb med i bagagen. Jeg tror ikke, hun bliver fuldt arbejdsdygtig igen, men hun kan godt arbejde en del timer.

Theis: Hvilket beskæftigelsesmål har I talt om?



Asmina: Det har vi ikke været konkrete om. Hun har været her siden 2012. Hun vil rigtig gerne, men er udfordret. Hun har også fire børn, som har deres udfordringer. Der er også noget med en personlighedsforstyrrelse.

Merethe (leder): Det er jo her, vi er udfordret, fordi hun er så langt fra arbejdsmarkedet, og vi skal tænke i job. Lige nu tænker vi i praktik og afklaring, men hvorfor ikke fx småjob? Måske vi skulle udfordre os selv og tænke det rigtige arbejdsmarked ind. Lønnede timer? Kunne nogle af timerne i praktikken være betalt?

Theis: Men bliver det så ikke ved? Skal vi ikke netop gå efter en afklaring? At sætte en streg. Hun har været her i syv år.

Merethe: Men vi skal jo gå efter, at hun kommer i arbejde.

Asmina: Måske jeg skal have omstillet mit mindset, men jeg tænker klart på fleksjob med hende her.

Merethe: Ja, måske, men skal bestillingen hos leverandøren [dem, der assisterer jobcentret med at finde praktikker] så ikke være lønnede timer med mulighed for fleksjob bagefter?

Theis: Det kan godt være, men vi er nødt til at få prioriteringen på plads. Hvad nu, hvis der er en arbejdsplads, der gerne vil afklare hende, men ikke levere lønnede timer, skal leverandøren så afbryde den praktik, hvis den er god, og finde en anden, der måske vil ansætte? Jeg mener, at afklaringen er vigtigst, så den kan blive lukket.

Merethe: Det har du måske ret i. Vi skal udnytte det momentum, at borgeren nu gerne vil. Så må vi få lavet en afklaring og så ende den videre til fleksjobteamet bagefter, men det kunne nu være godt, hvis vi også kunne udnytte momentum til lønnede timer.

Det officielle formål med arbejdet i jobcentret er at bringe mennesker tilbage i arbejde. Det er det, der bliver talt om, og det, der på forskellig vis står som målsætning i lokale beskæftigelsesplaner. Der skal skabes udvikling mod arbejdsmarkedet til gavn for såvel samfund som borgeren. Men der er også en anden del af arbejdet, som langt sjældnere bliver fremhævet: nemlig at sikre en god afklaring, så borgerens sag kan sagsbehandles videre (Monrad & Danneris, 2022). Det er blandt andet det, som ovenstående case handler om. Theis og Asmina argumenterer for, at der nu skal laves en afklaring, så der "bliver sat en streg", og "den kan blive lukket"; det vil sige, så man kan hjælpe borgeren videre i stedet for at forsøge med mere udvikling efter syv år i systemet. Merethe udfordrer dog dette afklaringsfokus og ønsker, at de skal 'tænke i job', fx ved at etablere lønnede timer. Hun er nervøs for, om fokus på afklaring står i vejen for at nå i mål med job til borgeren.

Asmina skal altså både skabe resultater i form af job, sikre god sagsbehandling i form af afklaring og skabe udvikling for borgeren ved at tilpasse indsatser til borgeren og have borgeren med undervejs ("hun vil rigtig gerne"). Disse tre krav kan ses som eksempler på det, som Mik-Meyer (2017 a, b) har kaldt for 'velfærdsrationaler', og som udgør dilemmaperspektivet i dette afsnit.

Et rationale skal i Mik-Meyers udlægning forstås som dominerende forestillinger om, hvad der er den professionelles rolle i forhold til borgeren på vegne af staten. Disse forestillinger er ikke nødvendigvis nedskrevet som et krav, men er nærmere logikker eller diskurser, der sætter sig igennem i politik, lovgivning, styring, ledelse og organisatorisk kultur. Mik-Meyer har udgrænset tre rationaler, der dominerer forståelsen af velfærdsarbejde i dag: bureaukratiets, markedets og psykologiens rationaler. Rationalerne har forskellige historiske rødder, men findes ifølge Mik-Meyer alle tre som implicite samtidige forventninger til frontlinjepersonalet i dag.



Rationalerne kaster en række dilemmaer af sig. Både fordi hvert rationale i sig selv indeholder en række indbyggede dilemmaer, og fordi det er dilemmafyldt at forsøge at leve op til flere af rationalerne samtidig. I nedenstående tabel (tabel 5) er de tre rationaler og de grundlæggende dilemmaer indenfor hvert rationale præsenteret. Det vises også, hvilke syn på forholdet mellem borger og professionel rationale indebærer. I højre kolonne gives et eksempel fra afhandlingens empiri på rationale. Efter tabellen udfoldes dilemmaerne, og de sættes i relation til yderligere empiri fra afhandlingen.

Velfærds-rationale	Uddybning	Grundlæggende internt dilemma	Forholdet mellem borger og professionel	Eksempler fra refleksioner i afhandlingens empiri
<b>Bureaukratiet</b>	Fokus på procedurer, ligebehandling, objektivitet, overholdelse af regler, deadlines og objektivitet. Sagen og administrationen af sagen er i centrum. Idealet stammer tilbage fra Max Webers grundforståelse af bureaukratiet.	Alle skal behandles ens, og alle skal behandles individuelt.	Borgeren er samfundsborger med rettigheder og pligter. Den professionelle er administrator. Relationen er mellem en ekspert og en klient.	Mange referencer til lovgivning og proceskrav. Stort fokus på dokumentation. Henvisninger til Ankestyrelsens afgørelser.
<b>Markedet</b>	Fokus på budgetter, målinger, effektivitet, borgers ressourcer, frit valg, service, benchmarks og evalueringer. Standardiseringer og 'mest for pengene' er i centrum. Idealet satte sig for alvor igennem i 1980'erne og ses blandt andet i styringsrationalet <i>New Public Management</i> .	Borgeren skal have frit valg, men skal helst modtage de mest omkostningseffektive indsatser.	Borgeren er forbruger og kunde. Den professionelle skal levere service, tilfredshed og effektivitet. Relationen er mellem en leverandør og en kunde.	Mange referencer til benchmarks og statistik. Stort resultat- og økonomifokus. Hver afdeling måles på resultater isoleret fra andre afdelinger på trods af forbundne kar.
<b>Psykologien</b>	Fokus på borgerens selvudvikling, empowerment og myndiggørelse. Borgeren som ansvarlig person, der er ekspert i eget liv, er i centrum. Det handler om at dele, åbne, være ærlig og sætte ord på. Idealet ses særligt siden 1990'erne og ses af nogle som en generel tendens mod individualisering, psykologisering og emotionalisering af såvel samfund som arbejdsliv.	Borgeren som ekspert i eget liv og den professionelle som ekspert på vegne af velfærdsstaten.	Borgeren er et psykologisk individ. Den professionelle er facilitator og coach. Relationen er mellem en coach og den coachede.	Referencer til empowerment og værdier om inddragelse. Fokus på arbejdsmarkedsparathed og motivation som noget, den enkelte borger har/mangler, og som kan udvikles.

Tabel 5. Velfærdsrationer – efter Mik-Meyer (2017a).

*Bureaukratiets* indbyggede dilemma handler om, at alle skal behandles lige, samtidig med at alle skal behandles individuelt. Dette dilemma sås i dilemmacase 1, hvor medarbejderen skulle afveje, hvorvidt den polske håndværker skulle behandles individuelt (særlige hensyn) eller som alle andre

(krav om fremmøde). På samme måde handlede dilemmacase 6 om, hvorvidt der var særlige hensyn, der talte for, at borgeren med ADHD og Aspergers kunne sygemeldes med symptomer på angst og depression, eller han skulle behandles som alle andre og lære at håndtere de udfordringer, der følger med livet.

*Markedets rationale* bygger på en forestilling om, at frontlinjemedarbejderen for det første har til opgave at bruge det offentlige ressourcers bedst muligt – det vil sige at skabe de bedste resultater for de færreste midler (effektivitet) – og for det andet skal sikre tilfredshed hos borgeren, der her ses som kunde. Det interne dilemma er, at frontpersonalet både skal lytte til borgerens egne forslag og sikre, at borgeren vælger det, som systemet oplever som det mest effektive i form af standardiserede indsatser. I dilemmacase 3 sås det fx, hvordan frontlinjemedarbejderne overvejede, hvordan de både kunne følge standardiseringskravet fra STAR (udfyldelse af en særlig plan) og samtidig skabe mening for borgeren (kunden) i form af en køleskabsplan.

*Psykologiens rationale* tilsiger, at borgeren dels er ekspert i eget liv, dels at borgeren er et psykologisk subjekt, der kan udvikles af den professionelle. Det interne dilemma bliver her, hvordan man afgør, hvornår den professionelle er en ekspert, der ved bedst og kan guide borgeren mod en bestemt udvikling, og hvornår borgeren er ekspert, der selv kan sætte retning og pege på løsninger, som det også sås i dilemmacase 2 med praktikken i Vingården. Dette dilemma ses endvidere udspillet i nedenstående eksempel

**Dilemmacase 8: Optimisme eller realisme?**

Jeg er til sparring mellem en jobkonsulent, Lisa, og en psykolog tilknyttet jobcentret.

Lisa: Jeg er i tvivl om, hvad jeg bør gøre med denne borger. Hun lider af paranoid skizofreni og deltager i noget mestringsindsats en gang om ugen. Hendes symptomer går op og ned. Hun drømmer om at læse på universitetet, måske bare ét fag ad gangen. Og det vil jeg rigtig gerne støtte hende i. Det er jo den rigtige vej. Men er det for meget, når hun også er i behandling? Kan det aktivere hendes lidelse at blive presset?

Psykologen: Det kommer an på så meget. For eksempel hvad hendes erfaringer er med at være i en uddannelsesmæssig kontekst. Ved du det? Man kan faktisk godt blive mere moden og lære at håndtere sygdommen. Men du har også ret i, at det kan være meget overvældende.

Lisa: Det kan jo også være, at et job er bedre, et sted, hvor hun kan overskue det. Jeg tror godt, jeg kan finde et match. Jeg er bange for, om uddannelse bliver for mange indtryk.

Psykologen: Der ligger jo en masse håb og drømme i det her med uddannelse. Måske der skal tegnes en længerevarende plan med uddannelse, og så en kortere, hvor job er et af trinene på vej mod uddannelse. En flertrinsraket.

Lisa har her et ønske om at gå med på borgerens drøm, men er på baggrund af sine erfaringer og faglige vurdering i tvivl om, hvorvidt hun skal hjælpe borgeren i en anden retning. Er borgeren eller den professionelle eksperten? Vil borgeren lykkes med planen om uddannelse, præcis fordi det er hendes egen plan, eller kender hun netop ikke sig selv godt nok og risikerer at foretage et dårligt valg, som Lisa burde have advaret hende imod? Messmer og Hitzler har peget på samme dilemma i

analysen af tyske socialarbejdere, der forventes både at "*act as experts and to interact in a non-hierarchially problemsolving relationship*" (2008: 43).

Udover ovennævnte interne dilemmaer kaster kravet om at leve op til de tre velfærdsrationaler også tværgående dilemmaer af sig. Frontlinjemedarbejderen skal eksempelvis både sikre lige behandling (bureaukratiet) og inddrage borgeren som individuel kompetent forbruger og ekspert i eget liv (markedet og psykologien). Vedkommende skal have fokus på effektivitet og 'mest for pengene' (bureaukrati og marked) og samtidig bruge tid på, at borgeren finder sin egen vej (psykologien). Der skal sikres høj tilfredshed hos kunden, om det så er staten eller borgeren selv (markedet), og samtidig skal man undgå særbehandling (bureaukratiet).

Mik-Meyer (2017a) understreger, at alle rationaler har deres berettigelse. Markedslogikken har på visse områder sikret standardisering og omkostningseffektivitet (hun nævner fx indførelsen af kræftpakker) samt øget fokus på borgernes oplevelse af velfærdsstatens services. Psykologien har med rette givet os et fokus på mennesket som myndigt individ, der har krav på at blive inddraget i beslutninger om eget liv. Bureaukratiets idealer om, at alle skal behandles lige, og at alle regler skal overholdes, er fortsat centralt for opbakningen og tilliden til staten og dens institutioner.

Dilemmacase 4 om samtaler kan forstås på samme måde. Frontlinjemedarbejderne bør indkalde borgerne til samtaler i henhold til en række fastsatte proceskrav; både fordi det i gennemsnit har vist sig effektivt (markedet), og fordi man skal overholde proceskrav og behandle alle lige (bureaukratiet). På den anden side bør frontlinjemedarbejderne tilpasse antal, frekvens og indhold af samtaler til den enkelte borger for at sikre, at vedkommende behandles individuelt (bureaukratiet), som en kunde (markedet), og at det giver mening for netop denne borgers udvikling (psykologien). I stedet for at reducere denne case til at handle om meningsløst bureaukrati eller modstand hos frontlinjemedarbejdere mod at følge loven kan perspektivet om velfærdsrationaler hjælpe til at få øje på bagvedliggende og meningsfulde rationaler, som dog kaster en række dilemmaer i frontlinjen af sig. I stedet for at lukke dilemmaet eller vælge side (imod bureaukratiet eller imod frontpersonalet) kan perspektivet åbne dilemmaet.

For Mik-Meyer (2017a) er det nemlig centralt, at det her ikke handler om at vælge et af rationalerne, men om at balancere mellem dem og med åbne øjne at se, hvori dilemmaerne og problemerne kan opstå. Er der for meget fokus på det psykologiske rationale, risikerer man, at borgerne tager forkerte beslutninger (de ved ikke altid, hvad der er bedst for dem selv) eller bliver for optagede af egen psyke. Er der for meget fokus på bureaukratiets rationale, risikerer man, at borgerne oplever sig som

et 'nummer' i et uflexibelt og koldt system, og er der for meget fokus på markedets rationale, risikerer man, at forbrugernes tilfredshed eller behovet for at spare bliver vigtigere end kvalitet i ydelsen. Yderligere kan det, der opleves som den rigtige løsning på et makroniveau (eksempelvis standardisering af misbrugsbehandling), opleves rigtigt og uhensigtsmæssig for den enkelte professionelle i mødet med en konkret borger.

Når Frederik i dilemmacase 5 om *mentorbevilling* giver udtryk for, at det ikke er "ordentligt, at jeg fjerner hans mentor; i hvert fald ikke, når jeg gør det af økonomiske hensyn", så kan dilemmaet både forstås med SLB-perspektivets blik på skøn som en afvejning mellem behov og ressourcer og med velfærdsrationale-perspektivet som en afvejning mellem markedsrationalet og bureaukratirationalet. Ingen af disse perspektiver siger dog noget om, *hvordan* frontlinjemedarbejderen foretager denne afvejning. Dilemmaet kan nemlig også ses som et moralsk dilemma, der fordrer moralske afvejsninger.

## Moralske dilemmaer

How one is treated is just as crucial as what one gets. (Zacka, 2017: 9)

Den amerikanske politolog Bernardo Zacka (2017) har foreslået, at sådanne afvejsninger kan ses som moralske afvejsninger, og at frontlinjemedarbejderne derfor skal ses som moralske aktører, der i mødet med borgerne er på arbejde for at realisere bureaukратиets moralske idealer om effektivitet, responsivitet, retfærdighed og respekt.

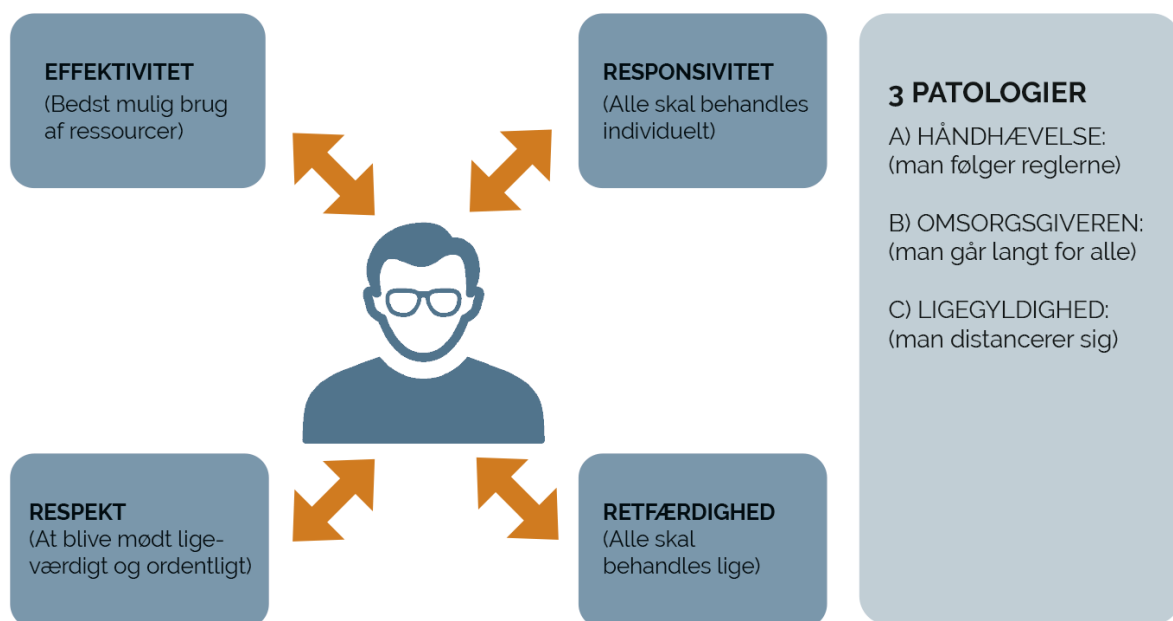
Idealet om *retfærdighed* handler om, at alle har krav på at blive behandlet lige. Dette kan dog konflikte med idealet om *responsivitet*, der tilsiger, at alle skal behandles individuelt, som også Mik-Meyer (2017a) påpegede. Enhver har krav på, at der lyttes til netop denne persons fortælling, behov og særlige omstændigheder.

Hvis alle borgere skal have 'lidt ekstra', så kan det skabe en konflikt i forhold til idealet om *effektivitet*. En frontmedarbejder er forpligtet på at bruge det offentliges tid, penge og øvrige ressourcer på den bedst mulige måde samlet set. Man kan ikke tilpasse alt til alle, og det giver derfor også undertiden mening at effektivisere og standardisere arbejdet, fordi man, som Mik-Meyers (2017a) markedsrationale også tilsagde, samlet set skaber gode og retfærdige effekter. Man kategoriserer eksempelvis en gruppe mennesker og giver dem en standardiseret service (fx et bestemt misbrugsprogram til alle misbrugere eller praktik til alle langtidsledige) – vel vidende, at der er borgere, der ikke 'passer ind' i gruppen og dermed får den forkerte service, og som dermed ikke behandles individuelt.

En sådan standardisering kan konflikte med det fjerde ideal; nemlig idealet om *respektfuldhed*. Alle har ret til at blive mødt ordentligt og ligeværdigt i mødet med det offentlige, også selvom man ikke får den ønskede hjælp. Selvom frontlinjemedarbejderen ikke kan gøre 'noget ekstra' for en borger, så har vedkommende krav på at blive hørt og at få et respektfuldt svar, også selvom det er en afvisning af et behov. Deraf indledningscitater om, at det vigtigste ikke altid er, hvad man får, men hvordan man bliver behandlet. Kravene om effektivitet eller retfærdighed kan dog konflikte med dette. Hvis en frontlinjemedarbejder eksempelvis sender et brev med en standardtekst ud til alle borgere fremfor at formulere det individuelt til hver enkelt borger i et sprog, som vedkommende bedre forstår, så giver vedkommende måske køb på kravet om respekt til gengæld for kravene om effektivitet og ligebehandling.

Med dette perspektiv kan Frederiks overvejelse i dilemmacase 5 forstås som en overvejelse mellem idealet om effektivitet (økonomi) og idealet om respekt (ordentlighed).

For Zacka (2017) er det centralt, at frontlinjearbejde handler om at holde sig åben for alle fire moralske krav (*plurality of demands*). Hvis man i stedet lukker ned og 'vælger side', så forfalder man til det, som han kalder 'patologier', hvilket jeg uddyber nedenfor. De moralske krav og patologier er illustreret i nedenstående figur.



Figur 2. Bureautiets moralske idealer og tre patologier. Min figur, efter Zacka, 2017.

For at forstå, hvordan disse afvejninger mellem moralske idealer foregår, har Zacka foreslået, at frontlinjemedarbejderne besidder såkaldte 'moralske dispositioner':

By moral disposition, I mean to refer to how they tend to perceive and interpret situations and cases, to how their moral sentiments are mobilized, and to how they understand their role and responsibilities. These dispositions act as filters that regulate how bureaucrats make use of their discretionary power. (Zacka, 2017: 12)

Man kan altså se de moralske dispositioner som en fortolkningsramme, som ifølge Zacka (2017) både er præget af den enkelte frontlinjemedarbejders personlighed og konstant formes og udvikles igennem arbejdet. Hermed er vi fremme ved en central pointe for denne afhandlings studie af reflektiv praksis. For Zacka er det altafgørende, at man udvikler organisationer og frontlinjemedarbejdere, der daglig øver sig i at undersøge, forholde sig til og besvare moralske spørgsmål. Man kan nemlig hverken lave guider for hver enkelt situation eller på forhånd prioritere, hvilke af de fire idealer der er vigtigst. Der er i stedet brug for at udvikle det, som han med et lån fra Aristoteles kalder for 'praktisk visdom' og 'institutionel fronesis':

Street-level bureaucracy is a site of *institutionalized phronesis*, one where universal norms encounter particular cases and acquire practical meaning. (Ibid.: 248)

Zacka er her ude med en kritik af idealismen i såvel politologien som i professionsteoriens syn på skøn. Her har man ifølge Zacka set på skøn som noget, der enten skulle minimeres, som noget, der kunne laves en rationel guide for (politologien) eller som en særlig faglig dyd hos de velfærdsprofessionelle (professionsteorien) (ibid.: 14 ff.). I alle disse forståelser har man fejlagtigt antaget, at problemdefinitioner, løsningsmuligheder og de regler, som skønnet skulle foretages indenfor, kunne afgrænses klart. Men, siger Zacka, problemstillinger, løsningsmuligheder og regler findes ikke pænt afgrænset, men formes og er allerede farvet af blandt andet moralske dispositioner i en konkret, lokal og ofte rodet hverdag. Den institutionelle fronesis ('refleksiv praksis' i denne afhandlings sprog) handler altså ikke om at 'vælge side', men om i fællesskab at afveje de forskellige idealer i forhold til hver enkelt situation.

Gør man det modsatte, det vil sige reducerer kompleksiteten ved at lade et af idealerne trumfe de andre, så forfalder man til det, som Zacka kalder 'patologier'. Den ene patologi er *håndhævelse (enforcing)*, hvor man overholder reglerne og sikrer sig, at der 'ikke er noget at komme efter'. "I am just doing my job", som Zacka på et tidspunkt hørte sig selv sige, da en borger var utilfreds med ikke at blive ordentligt hjulpet (ibid.: 8). Den anden patologi er *omsorgspatologien (caregiving)*, hvor man gør alt for at være responsiv og behandle alle med respekt. Risikoen er både, at man brænder ud, og at mange borgere ikke får det, som de har krav på, fordi der ikke er ressourcer til at gå langt for alle. For det tredje er der patologien *ligegyldighed (indifference)*, hvor man udvikler en kynisme overfor borgere og jobbet. Man sikrer sig, at arbejdet gøres effektivt og lever op til resultatmålinger, uden at interessere sig for, hvordan det opleves af borgerne, eller hvorvidt det lever op til lovens intention.

Problemet ved at forfalde til patologierne er, at man som individ og organisation mister evnen til at se og forholde sig til de reelle dilemmaer, der er i frontlinjearbejdet:

Those who settle for such dispositions [patologierne] lose touch with the plurality of demands they must attend to and focus instead on a single dimension of the role. (Ibid.: 12)

Med reference til blandt andre moralfilosoffen Isaiah Berlin hævder Zacka, at det ikke bør være et ideal at fjerne værdikonflikter. I stedet bør man omfavne dem og lære at leve med dem. Ikke mindst fordi der i frontlinjearbejdet er brug for en vis grad af flertydighed, for at arbejdet kan blive gjort ordentligt. Selvom man som frontlinjemedarbejder og organisation kan have lyst til at fjerne ubehaget ved at skulle håndtere modsatrettede moralske krav, så skal man modstå denne fristelse og i stedet se selve ubehaget som et tegn på, at man gør sit arbejde godt:

There is an element of tragedy in street-level bureaucracy, and it is this: experiencing dissonance, however distressing it may be, is a sign that one is doing the job well – that one has indeed remained sensitive to a plurality of normative considerations. (Ibid.: 128)

Nedenstående to eksempler fra afhandlingens empiri, hvor frontpersonalet gør sig overvejelser over sprog, kan med Zacka (2017) læses som et dilemma mellem idealet om effektivitet på den ene side og respekt og responsivitet på den anden side:

#### **Dilemmacase 9: Meningsfuldt sprog – for borger eller institutionen?**

Eksempel a.

Sabine, jobkonsulent, er ved at introducere mig til jobcentrets dokumentations- og journalsystem. Hun viser mig notater, hun har taget om en borger, der er sygemeldt med depression og diffuse smerter.

Sabine: For mig er demokratiet vigtigt. Der skal være transparens. Borgeren skal kunne forstå det, jeg skriver. Det dur ikke, at det er sådan noget kancellisprog. Men jeg skal også skrive noget, der fungerer i systemet. Jeg skal bruge de rigtige begreber, når en sag fx skal forlænges eller lukkes. Og nogle gange ved jeg ikke, hvordan jeg skal gøre begge dele.

Eksempel b.

Jeg taler med Sofie, jobkonsulent, som skal udfylde obligatoriske progressionsmål sammen med borgeren. Et af spørgsmålene handler om, hvorvidt borgeren oplever optimisme i forhold til sine jobmuligheder.

Sofie: Men når man så skal svare på den der skala fra 1-5, så er der et af felterne, vist nok ud for '2', hvor der i teksten står 'borger er fastlåst'. Det synes jeg, er et underligt ord. Hvis jeg nu skal vise borgeren, hvad jeg har svaret, og det står i hendes journal. Det har jeg ikke lyst til at sætte kryds ud for. Der kan jo være mange grunde til, at hun ikke føler sig klar. Hun kan da godt ligge på 2 uden at 'være fastlåst'.

I eksempel a siger Sabine direkte, at demokrati er en vigtig værdi for hende i sit arbejde. Borgeren skal kunne forstå det, hun skriver (responsivitet og respekt). Samtidig er hun sig bevidst, at hun skal skrive på en særlig måde, for at der kan sagsbehandles så effektivt som muligt. Sabines valg af formuleringer kan ikke reduceres til et teknisk spørgsmål om at være præcis eller give mening. Inden hun beslutter sig for, hvordan hun vil gøre det, må hun nemlig stille sig et moralsk spørgsmål: Meningsfuld for hvem? Borgeren eller institutionen?

Det er samme type af dilemma, der ses i eksempel b. På den ene skal Sofie følge en procedure, hvor hun skal score borgeren på en række på forhånd definerede parametre. Der er her tale om standardisering og effektivitet i Zackas forstand. På den anden side oplever Sofie, at ordlyden ikke er respektfuld og faktisk heller ikke passer til borgeren. Én ting er altså at skulle udfylde progressionskemaet, men noget andet er at stille sig et moralsk spørgsmål inden udfyldelsen: Er det ordentligt, at borgeren kan læse om sig selv, at hun 'er fastlåst'? Sofie kan vælge standardiseringsvejen, eller hun kan 'game målingen' ved at vælge et andet tal end 2, alene ud fra et hensyn om at behandle borgeren respektfuld.

Yderligere et eksempel på sådanne moralske overvejelser ses i nedenstående case om *sanktionskommunikation*<sup>6</sup>, der handler om processen med at udfærdige nye indkaldelsesbreve til sygemeldte borgere.

#### **Dilemmacase 10: Sanktionskommunikation. Inddragende eller juridisk bindende?**

I en sygedagpengeafdeling har de ønsket at arbejde mere borgerinddragende. Et af elementerne til øget borgerinddragelse har handlet om at gøre indkaldelsesbreve til borgerne mere inviterende og mindre 'truende'. Dilemmaet er, at loven kræver, at man sanktionerer (økonomisk ved at tilbageholde dele af ydelsen) borgere, der uden legitim grund udebliver fra en samtale med jobcentret, men at en sådan sanktion kun kan finde sted, hvis krav og konsekvens tydeligt fremgår af brevet. En sådan formulering opleves dog af borgere og sagsbehandlere som meget lidt inviterende og inddragende, fordi regler, lovgrundlag og årsager til fravær osv. skal beskrives detaljeret.

I afdelingen har man besluttet, at man vil eksperimentere med breve, der skal opleves inviterende og sætte refleksioner i gang hos borgerne inden mødet. Man giver dermed køb på at kunne sanktionere, hvis borgeren ikke møder. Hvis borgeren ikke møder og ikke melder afbud, sender man i stedet et nyt brev, som denne gang er formuleret, så der kan sanktioneres. Nedenfor er udvalgte sætninger fra de to forskellige breve lagt frem. Der står langt mere i brevene end her vist:

Brev 1: Oprindeligt indkaldelsesbrev, på baggrund af hvilket der kan sanktioneres (tre sider):

Nedenstående tekst er standardtekst, som it-systemet selv genererer:

Vi indkalder dig til samtale om din sygemelding.  
Hej [borgers navn].  
Jeg skriver til dig for at indkalde dig til en opfølgningssamtale [tid og sted].

[17 linjer om, hvordan borgeren kan forberede sig ved blandt andet at lave cv, medbringe sygejournal m.m.]

Du har pligt til at medvirke.  
Vær opmærksom på, at du har pligt til at medvirke ved opfølgning på din sygemelding for fortsat at kunne modtage sygedagpenge, eller for at din arbejdsgiver kan modtage sygedagpenge.  
Retten til sygedagpenge bortfalder, hvis man uden rimelig grund undlader at medvirke ved opfølgningssamtalen [yderligere fem linjer om denne regel].

Brev 2: Nyt indkaldelsesbrev, på baggrund af hvilket der ikke kan sanktioneres (to sider):

[OBS: Ret dagsorden til, så den passer til din sag]

Invitation til samtale om din sygemelding.

<sup>6</sup> Denne case stammer fra CUBB-samarbejdet (*Center for udvikling af borgerinddragende beskæftigelsesindsatser*) mellem et universitet og fire jobcentre. Denne del af empirien uddybes i kapitel 4.



Jeg skriver til dig for at invitere dig til en samtale på din arbejdsplads om din sygemelding. Samtalen er en personlige samtale hos [navn på sagsbehandler samt tid og sted].

[Syv linjer om, hvordan borgeren kan forberede sig, primært ved at overveje, hvad vedkommende selv har tænkt i forhold til tilbagevending til arbejde]

Dagsorden til møde [indsæt]

Vær opmærksom på, at det er nødvendigt, at du er med til opfølgning på din sygemelding for fortsat at kunne modtage sygedagpenge, eller for at din arbejdsgiver kan modtage sygedagpenge.

I afdelingen var der mange drøftelser over og udkast til, hvordan ordlyden kunne ændres, samt hvilke konsekvenser ændringerne kunne medføre. En af de centrale overvejelser var, som sagt, hvorvidt man fortsat kunne leve op til loven om at sanktionere borgere, der ikke deltog. I brev 1 bruges sætningen "du har pligt til at medvirke ...", mens der i brev 2 skrives, at "det er nødvendigt, at du er med ...". Sætningen blødes altså op i brev 2. I brev 1 fortsættes der med en klar beskrivelse af konsekvensen ("Retten til sygedagpenge bortfalder ..."), mens en sådan konsekvens er fjernet fra brev 2. Hermed kan der ikke sanktioneres. I en anden afdeling i samme jobcenter, hvor man også arbejdede med at styrke borgerinddragelsen, valgte man at fastholde ordlyden i brev 1 af netop den grund, at man ikke ville give køb på muligheden for at sanktionere lovmedholdeligt.

Nærlæst gennem Zackas (2017) perspektiv får man øje på, at der i brev 2 er skruet op for idealet om respekt og responsivitet på bekostning af idealet om effektivitet. Brev 1 er autogenereret og kan således sendes ud med ganske få klik, mens brev 2 kræver, at frontlinjemedarbejderen aktivt forbereder en dagsorden og tilpasser den borgeren på forhånd. Det respektfulde ses især i de små ændringer. Eksempelvis bruges der i brev 1 pronomenet 'vi' og ordet 'indkalder' i 'Vi indkalder dig til samtale'. Her er det bureaukratiet (vi), der kræver (indkalder), at borgeren møder frem. I brev 2 er overskriften 'Invitation til samtale', som følges af et navn på den sagsbehandler, som borgeren skal møde. Målet er her at bløde op på brevets kommanderende tone og i stedet signalere invitation og inddragelse.

Endelig ses det, at brev 2 er væsentligt kortere end brev 1. En længere beskrivelse af, hvordan man har pligt til at oprette et cv på Jobnet.dk, samt uddybninger af pligten til at medvirke, er fjernet til fordel for en dagsorden. Alt sammen i et forsøg på at gøre brevet mere meningsfuldt og inddragende og mindre truende og bureaukratisk. I skrivende stund kan der ikke konkluderes noget om, hvad den ændrede ordlyd fik af betydning (eksperimentet er først lige begyndt). Men det er heller ikke det centrale her. Casen er med, fordi den så tydeligt viser, at der i frontlinjearbejdet løbende er brug for at afveje moralske dilemmaer, som netop er dilemmaer, fordi det ikke er muligt hver gang at leve op til alle idealer på én gang.

Et sidste eksempel på en moralsk afvejning mellem effektivitet og respekt ses i nedenstående case.

**Dilemmacase 11: At give sig tid på trods af travlhed.**

Jeg overværer et møde mellem Lisa og en borger, der er sygemeldt. Efter tre minutters samtale fortæller borgeren, at hun om en måned flytter til en anden kommune. Lisa fortæller hende så, at hun så skal henvende sig på jobcentret i den kommune, og spørger så videre om, hvad det er, hun har brug for hjælp til. Herefter taler de videre om borgerens situation og om, hvordan hun kan håndtere den, og hvor hun kan få hjælp, i godt 35 minutter. Efter mødet spørger jeg Lisa, hvorfor hun blev ved med at spørge, rådgive og coache, når nu hun vidste, at de ikke skulle ses igen.

Lisa: Jamen borgeren havde brug for det. Det er jo det, der giver mening i arbejdet, at man kan hjælpe en, der har brug for det. At jeg vidste noget, som var brugbart for hende. Også selvom jeg har travlt. Det er jo også det, som de der værdier i kommunen siger, vi skal.

Her havde Lisa en mulighed for tidligt at afbryde samtalen og i stedet bruge sin tid på alle de andre sager, hun havde i sin sagsstamme. Hun kunne have valgt at efterleve effektivitetsidealet, men valgte i stedet idealet om respekt og henviste i samme anledning til kommunens værdier.

Mens såvel Mik-Meyer (2017a) som Zacka (2017) har udpeget generelle rationaler og moralske dilemmaer, så har Caswell (Caswell, 2005, 2018; Caswell & Kragelund, 2010) udviklet en typologi over praksislogikker specifikt fra beskæftigelsesindsatsen for borgere med andre problemer end ledighed. Hermed zoomes der i sidste dilemmaperspektiv ind på netop beskæftigelsesfeltet.

### Praksislogikker på beskæftigelsesfeltet

Med inspiration fra Pierre Bourdieus feltbegreb har Dorte Caswell (Caswell, 2005, 2018; Caswell & Kragelund, 2010) vist, hvordan eksempelvis sygedagpengeområdet kan ses som et felt, der har forandret sig over tid, og hvor forskellige interesser har kæmpet om definitioner, værdier og ressourcer. Engang kunne man være syg, uden at det affødte velfærdsstatslig intervention, mens det på et senere tidspunkt (og stadig i dag) medførte en lang række af indsatser, krav, deadlines osv. Som hun skriver:

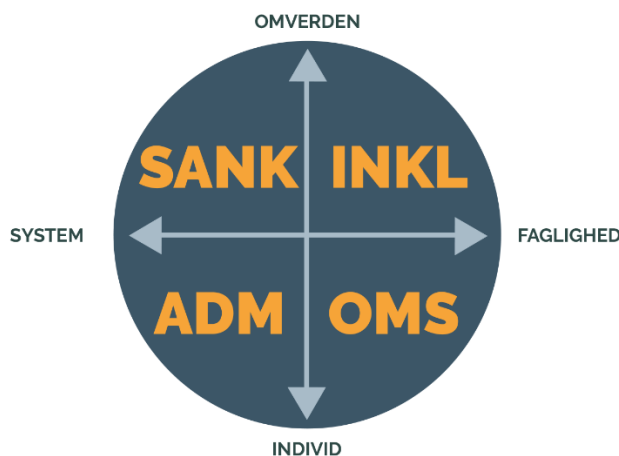
Overordnet kan man sige, at sociale problemer er relateret til en social tilstand, som fra politisk side defineres som uønsket, og som gøres til genstand for social intervention. Sociale problemer indgår med andre ord i et spændingsfelt af forskellige interesser og må betragtes som sociale konstruktioner, der er resultatet af kampe og fremherskende logikker i det pågældende felt. (...) [M]an kan betragte samfundet som en skueplads for vedvarende kampe om modstridende interesser og fordeling af ressourcer. Et sådant konfliktperspektiv er kritisk i sit udgangspunkt, men retter sig samtidig mod at få øje på, hvad det er, der kæmpes om. (Caswell, 2017: 164)

Pointen her er altså for det første, helt i tråd med pointerne om 'vilde problemer', at sociale problemer ikke findes i sig selv (uden at benægte, at virkelige mennesker har virkelige problemer), men konstrueres på baggrund af interesser, perspektiver og værdier, hvilket også betyder, at de løsninger, der tilbydes på problemerne, er konstrueret og tæt sammenvævet med

problemdefinitionen. I forlængelse af dette betyder det for det andet, at den enkelte frontlinjemedarbejder dermed metaforisk set befinder sig på en kamplads (et felt), som ændrer sig over tid. Feltet er præget af det, som Caswell her benævner *praksislogikker*:

Opsummerende er en praksislogik altså en måde at *anskue, udføre og organisere* beskæftigelsesindsatsen på. Det er en slags horisont med nogle bestemte konturer, som sætter scenen og spiller ind på alt det, vi gør og får øje på. (Ibid.: 169)

Ved at studere et felt empirisk kan man få adgang til de praksislogikker, der er gældende i en bestemt periode. Caswells begreb om praksislogikker har dermed i højere grad end Zackas og Mik-Meyers en indbygget dynamik og åbenhed for forandring. Caswells ambition var ikke kun deskriptiv. På baggrund af analyser af de gældende praksislogikker udarbejdede hun i samarbejde med organisationerne (socialforvaltninger i to kommuner) et kompas, der kunne bruges analytisk-refleksivt til bevidstgørelse, sparring og udvikling i frontlinjeorganisationerne. Kompasset og de fire praksislogikker er illustreret i nedenstående figur:



Figur 3. Kompas og praksislogikker. Kilde: Caswell, 2017 (model og tekst beholdt, grafik ændret).

De to akser med pile viser yderpoler i orienteringer i arbejdet. Sagsbehandleren kan være orienteret mod omverdenen (samfund, arbejdsmarked osv.) eller mod individet (den konkrete borger), og vedkommende kan være orienteret mod systemet (regler, krav) eller mod faglighed (fx hvordan man arbejder med mennesker). Begge akser skal ses som et kontinuum. Dette fører til de fire praksislogikker med hver deres underforståede værdier:

**Sanktionerende:**

Kontrol, disciplinering, hurtigst muligt i selvforsørgelse

**Inkluderende:**

Tillid, samarbejde, skræddersyet indsats, varig beskæftigelse

**Omsorgsorienteret:**

Social diagnose, afhjælpning af problemer, fokus på vilje og motivation, nedtonede forventninger

**Administrationsorienteret:**

Undgå fejl, fokus på procedurer, kategorisering af borgere og indsatser

Ifølge Caswell (2018) kan man forstå frontlinjearbejde på netop dette felt som spændt ud mellem disse logikker. Frontlinjemedarbejdere skal både administrere regler og sikre samarbejde, de skal skræddersy indsatser og kategorisere borgere, de skal afhjælpe problemer og få borgere hurtigst muligt i selvforsørgelse osv. Logikkerne findes ikke som hos Mik-Meyer (2017a) kun som overordnede rationaler, men har en særlig feltmæssig udformning og sætter sig igennem på et felt fra mange sider. De kan komme som forventninger fra politikere, ledere, de fagprofessionelle selv, borgerne og fra beslægtede velfærdsområder som fx sundhedsområdet eller socialområdet, der også samarbejder om borgerne. Ligesom hos Zacka (2017), så er det også en pointe for Caswell (2018), at frontlinjeorganisationerne ikke skal vælge 'den bedste praksislogik', men i stedet skal træne sig i at få øje på og afveje logikkerne i en sag, og derudfra overveje forskellige begrundelser for at lade en eller flere af logikkerne være afgørende i skøn og beslutninger.

Dilemmacase 10 om *sanktionskommunikation*, der ovenfor blev analyseret med perspektivet om moralske dilemmaer, kan således også forstås med perspektivet om praksislogikker. Administrations- og sanktionslogikken fordrede, at indkaldelsesbrevet skulle formuleres, så der kunne sanktioneres lovmedholdeligt, mens inklusionslogikken trak i retning af inviterende og inddragende formuleringer. Dilemmacase 7, *Afklaring eller udvikling*, kan på samme måde forstås som et dilemma mellem en administrationsorienteret logik (der skal laves en god afklaring), en sanktionsorienteret logik (presse på for at skabe lønnede timer) og en omsorgsorienteret logik (at passe på borgeren).

I nedenstående case ses dilemmaet mellem at følge praksislogikkerne administration og omsorg:

**Dilemmacase 12: Usmarte SMART-mål. At følge proceskrav eller borger?**

Jeg er til midtvejsmøde i frikommuneforsøget *Min plan*. Til mødet gennemgår jobkonsulenter og ledere de elementer, som forsøget afprøver og skal evalueres i forhold til. Blandt andet brugen af tegninger (*grafisk facilitering*), fælles møder mellem social- og beskæftigelsesmedarbejdere og borgeren, brugen af progressionsmål samt kravet om at arbejde med SMART-mål<sup>7</sup>.

Birthe (leder): Hvordan med SMART-mål, hvordan går det med at bruge dem på møderne?

Jasmin (jobkonsulent): Det var nyt at gøre det så fast og struktureret, men det er ikke et nyt redskab i sig selv. Jeg har det sådan med metoder, at de er gode at have, men ikke når man gør det firkantet og putter alle i én boks.

<sup>7</sup> SMART-mål bruges i mange projekter med det formål at gøre opsatte mål meget konkrete og handlingsanvisende fremfor uklare og flertydige. Det står for **S**pecifik, **M**ålbar, **A**ttaktiv, **R**ealistisk og **T**idsbestemt. Jobkonsulenterne var tidligere blevet undervist og superviseret i alle elementerne i forsøget, herunder SMART-mål, som skulle bruges sammen med borgerne om målene frem til næste møde. Borgerne var alle på ressourceforløb.

Søren (jobkonsulent): Jeg er i tvivl om, hvorvidt SMART-mål er god til alle borgere i frikommuneforsøget. Det tror jeg ikke, de er. Jeg har en borger med personlighedsforstyrrelse, som ikke fungerer med de stringente rammer, som SMART-mål sætter op. Når han får en ramme med mål og handlinger, og han så selv skal stå for den handling, så presser han sig selv så meget, at det bliver tvangspræget, og det blev derfor et kæmpe problem, så vi måtte bløde op på kravene.

Jeg fulgte flere af disse møder i frikommuneforsøget, hvor det var tydeligt, at frontlinjemedarbejderne på den ene side var optagede af at følge principperne i forsøget (fx udarbejdelse af SMART-mål) og på den anden side var meget optagede af at tilpasse møder og indsats til borgerens behov. Ud fra en administrationslogik var det vigtigt at følge principperne, da der ellers ikke kunne måles på, hvorvidt forsøget gav de ønskede resultater, men ud fra en omsorgs- og inklusionslogik var det afgørende at tilpasse principperne til hver borger, og i øvrigt, som i dette tilfælde, nogle gange at passe på borgerne, så bestemte metoder ikke gjorde borgerens situation værre, som også Sofie gjorde opmærksom på i dilemmacase 9b.

Hvor Zacka (2017) betonedede behovet for, at frontlinjeorganisationer holder sig sensible overfor modstridende krav, der peger Caswell (2018) på, at en sådan sensibilitet også handler om at udvikle et professionelt sprog, der kan bruges til bevidstgørelse og fælles faglig drøftelse af de logikker, der 'hiver i' frontlinjemedarbejderne. I en kritik af den kollegiale sparring på feltet skriver hun:

Der anvendes generelt et diffust sprog, når det gælder det socialfaglige/skønsmæssige, eksempelvis i form af ytringer som "tage en 'god snak' med borger", "konfrontere borger med 'virkeligheden'", "gøre 'noget' for at undersøge, om der kan være 'noget'" eller "vi har behov for 'sådan at kigge på' hende". Det diffuse sprog kan gøre det svært at bidrage til en bedre begrundet praksis. (Ibid.: 164)

Sagt med denne afhandlings optik er det derfor afgørende at udvikle et professionelt sprog til en faglig reflektiv praksis; et sprog, der blandt andet kan udvikles ved at sætte begreber på de logikker, dilemmaer og rationaler, der udspiller sig på et felt.

### Dilemmaer og reflektiv praksis

Et væsentligt argument for at udvikle en faglig reflektiv praksis i frontlinjearbejde er, at dette arbejde er fyldt med dilemmaer, som ikke skal lukkes ned, men i stedet åbnes, bevidstgøres, undersøges og afvejes. I kapitlet er der blevet givet en lang række af eksempler på, hvordan specifikke dilemmaer fra afhandlingens empiri så ud, og hvordan de kunne forstås med de fem dilemmaperspektiver. Fælles for de fem perspektiver er, at de alle argumenterer for, at dilemmaer ikke i sig selv er en fejl eller et problem, tværtimod er de et vilkår i velfærdsarbejdet. Problemet opstår først, hvis man søger at lukke dilemmaerne ned, vælger side eller afviser dilemmaerne. I stedet skal de, ifølge forfatterne, omfavnes og bevidstgøres. Såvel SLB-litteraturen som Rittel & Webber (1973) og Mik-Meyer (2017a)

er dog tavse omkring, *hvordan* dilemmaerne skal åbnes og bevidstgøres. Zacka er heller ikke konkret om dette, men understreger dog behovet for, at organisationer gennem "peer level accountability" (Zacka, 2017: 153) holder sig åbne for "a plurality of normative demands" (ibid.: 245). Caswell (2018) er den, der tydeligst har forsøgt at omsætte analyserne til praksis gennem udviklingen af jobcenterkompasset til eksplicit brug i faglige refleksioner i frontlinjearbejdet. Andre forskere har på samme måde argumenteret for behovet for sådanne dilemmaåbnende og fælles drøftelser med "produktiv disharmoni", der kan "udvikle fællesskabets immunsystem" (Wackerhausen, 2008), ligesom litteraturen om skøn er fyldt med demokratiske og faglige begrundelser for, hvor vigtigt det er for kvalificeringen af skønnet at arbejde med fælles deliberative processer (se fx Grimen & Molander, 2008).

Fælles for denne litteratur er dog, at den siger meget lidt om, hvordan disse refleksive, dilemmaåbnende processer ser ud, og hvordan de udspiller sig under specifikke kontekster. Litteraturen om refleksiv praksis, der gennemgås i kapitel 5, giver en række bud på dette, men som det vil fremgå, så er der også i den litteratur et underskud af konkrete, empiriske undersøgelser af disse praksisser, og slet ingen fra beskæftigelsesfeltets frontlinje. Det er dette hul, som denne afhandling søger at råde bod på. Både ved at vise, hvad der blev reflekteret over, og ved at undersøge, hvilke kontekstuelle og feltspecifikke faktorer der påvirkede, hæmmede og fremmede den refleksive praksis. En sådan undersøgelse skal, helt som de fem dilemmaperspektiver ovenfor, bruges til at fremkalde fænomener og mønstre i praksis. Hermed er vi fremme ved emnet for næste kapitel, nemlig pragmatismen som videnskabsteoretisk afsæt.

## Kapitel 3. En forskel i praksis – pragmatismen som videnskabsteoretisk afsæt

På en eller anden måde, så gør de der refleksioner, og de der nye ting, vi kommer til at tænke på, et eller andet. Det er, som om man får en anden bevidsthed om sit arbejde, eller det er jo svært at sige lige, hvad jeg så gør anderledes, men måske mere, at jeg bliver bevidst om nogle ting, som jeg måske godt vidste, men alligevel ikke havde tænkt på. (Udsagn fra Bente, en frontlinjemedarbejder, efter en faglig workshop)

Formålet med denne, og sikkert alle andres, afhandling er at gøre en forskel. I litteraturen om refleksiv praksis understreges det mange steder, at 'refleksioner skal gøre en forskel', de skal være produktive (Boud et al., 2006a). I afhandlingens empiri fortalte flere af frontlinjemedarbejderne, at de ofte overvejede, om de ikke hellere skulle gå "ud og passe deres arbejde" fremfor at bruge mere tid på at reflektere, mens andre ligesom Bente betonedede en bevidsthed om arbejdet som et godt resultat af refleksionerne. Det gode spørgsmål er derfor, hvad det vil sige at være produktiv, og at noget skal 'gøre en forskel'.

Disse overvejelser over, hvordan forskning, viden, begreber og refleksioner kan gøre en forskel i praksis, og hvad det vil sige at gøre en forskel – og for hvem de gør en forskel – er centrale i pragmatismen som filosofisk retning. Afhandlingen tager på to måder afsæt i centrale principper fra pragmatismen. For det første fungerer pragmatismen som et videnskabsteoretisk afsæt og holdepunkt i forhold til afhandlingens formål, design og syn på forholdet mellem viden og praksis. For det andet har størstedelen af litteraturen om refleksiv praksis rødder tilbage til en af pragmatismens faddere, John Deweys, tanker om refleksiv tænkning og denne tænknings forhold til verden.

I det følgende redegøres først kortfattet for pragmatismens grundlæggelse. Dernæst fremhæves tre udvalgte temaer fra pragmatismen, som bringes i dialog med afhandlingens videnskabsteoretiske ramme; nemlig vendingen mod praksis, afvisningen af endegyldige sandheder samt det normative krav om at se viden som et redskab for handlinger, der kan forbedre verden. I denne gennemgang fokuseres der på de oprindelige grundtanker i pragmatismen og ikke på de mange senere receptioner og fortolkninger af denne. Herefter zoomes der ind på fem centrale pointer hos Dewey om, hvad det overhovedet vil sige at tænke refleksivt.

## Pragmatismens faddere

Det var oprindeligt amerikaneren William James, der i 1898 første gang brugte betegnelsen 'pragmatisme' om den tilgang eller orientering, som han selv var blevet lært op i af Charles Sanders Peirce. Centralt for begge tænkere var det, at de var kritiske overfor datidens filosofiske optagethed af metafysik, idealisme og abstrakte begrebsafklaringer. I stedet burde man, mente de, vende sig mod praksis, det konkrete og konsekvenserne af begreber og tænkning (Malachowski, 2013a,b). Disse tanker blev videreudviklet i årene efter og suppleret fra en tredje samtidig amerikaner, nemlig John Dewey.

Fælles for de tre var deres filosofiske uddannelse og kritik af filosofiens og naturvidenskabens optagethed af ontologi, dualisme, absolut sikkerhed, abstrakte begreber og endelige årsager. Peirce var særligt optaget af logikken, semiotikken og videnskabelig metode, hvor især tvivl stod som et centralt princip for ham (Hookway, 2013). James var, udover at være filosof, også religionspsykolog, og særligt optaget af pluralisme og holisme, der for ham bedre kunne redegøre for verden end de herskende dualistiske forståelser af fx subjekt-objekt, krop-ånd, osv. (Malachowski, 2013b). Dewey var især orienteret mod pædagogik, læring, demokrati og humanisme. For ham var pragmatisme lig humanisme forstået på den måde, at erfaringer kun var erfaringer, fordi de var betydningsfulde for konkrete menneske, og fordi sand tænkning altid burde begynde med et menneske, der undrede sig over noget i verden (og ikke med abstrakte begreber) (Brinkmann, 2006; Dewey, 2009a; Hildebrand, 2013).

Ingen af de tre faddere til pragmatismen var dog specielt optaget af at udbrede pragmatismen som en snævert afgrænset filosofi, og tilgangen blev da også i mange år forvist til den filosofiske sidelinje af ikke mindst den analytiske filosofi. James, Peirce og Dewey brugte desuden andre begreber som fx 'praktikalisme', 'radikal empiricisme', 'instrumentalisme' og 'holisme' om fællestrækkene (Malachowski, 2013a). De tre tænkeres tekster og foredrag fortsatte dog med at inspirere en lang række tænkere i tiden efter, hvoraf nogle eksplicit har kaldt sig 'pragmatikere' (fx Quine, Mead, Putnam, Rorty), mens andre kan tilskrives pragmatisk elementer (se også Nicholson, 2013 for en uddybning). Nogle mener endda, at de centrale tanker fra pragmatismen netop ikke blev forvist til sidelinjen, men indoptaget som 'common sense' i senere filosofi (Malachowski, 2013a).

Opsamlende giver det derfor ikke mening her at kondensere pragmatismen til ét program, ét synspunkt eller én kanon af tænkere. Man kan nærmere se det som 'contesting narratives' (Malachowski, 2013a: 2), der deler en række principper i synet på forholdet mellem viden, erkendelse og verden, eller som James at kalde det for 'orienteringer' (*attitude of orientation* (i



Malachowski, 2013a: 1)). I det følgende har jeg udvalgt tre temaer fra denne brede forståelse af pragmatismen.

## Vendingen mod praksis

Pragmatism's key feature is the primacy it gives to practice. (Malachowski, 2013a: 11)

Skal man kun nævne ét karaktertræk ved pragmatismen, må det være vendingen mod praksis. Dewey fremhæver flere steder, at undersøgelser begynder med en undren, en tvivl eller en tøven overfor noget i verden, der ikke opfører sig som forventet, og samtidig må enhver systematisk refleksion afsluttes med en test i praksis (Dewey, 2009b: 20, 96). Dewey grundlagde en laboratorieskole i Chicago (*The Laboratory School*), hvor formålet netop var, at lærere skulle eksperimentere med pædagogik og undervisning ud fra de nyeste teorier om emnet og derigennem undersøge, om teorierne kunne bruges i praksis. Et af de drivende pædagogiske principper i disse skoler handlede desuden om, at børn skulle lære ved at involvere sig i eksperimenter og ikke ved passivt at modtage viden fra læreren (Dewey, 2005, 2009b; Brinkmann, 2006).

For Peirce var tvivl et drivende princip for alle undersøgelser. Tvivlen skulle dog ikke, som hos Descartes, udspringe a priori som en fundamental og principiel menneskelig skepsis overfor alt, men altid tage afsæt i forhold fra den virkelige verden, som skaber undren: "We cannot begin with complete doubt", men derimod med "real and living doubt" (Peirce i Hookway, 2013: 21). På samme måde sagde James, at fokus skulle flyttes væk fra 'first things' (kritik af metafysikken) og i stedet rettes mod 'last things', det vil sige mod praktiske implikationer af de begreber, hypoteser og udsagn, man fremkom med:

What difference would it practically make to anyone, if this notion rather than that notion were true? If no practical difference whatever can be traced, then the alternatives mean practically the same thing, and all dispute is idle. (James i Malachowski, 2013b: 39)

I dette citat ses tydeligt pragmatismens antimetafysiske og antiidealistiske orientering. Det betyder ikke, at pragmatismen på nogen måde er imod ideer, hypoteser, spekulationer eller refleksioner over forhold som kausalitet, sammenhænge og begrundelser. Det afgørende her er, at disse ideer, hypoteser osv. i sidste ende skal gøre en forskel for nogen. Noget i verden skal være anderledes på baggrund af ideen eller hypotesen, ellers er den ligegyldig.

En sådan fordring flugter godt med afsættet for denne afhandling, som er igangsat ud fra en undren over noget i praksis. Mit udgangspunkt var ikke et ønske om at bidrage til en præcis definition af 'faglig refleksiv praksis' eller udelukkende at afklare dette begrebs filosofiske rødder. Afsættet var en erfaring fra praksis om, at organisationer i den beskæftigelsespolitiske frontlinje tilsyneladende

havde svært ved at åbne dilemmaer og analysere egen praksis på en kritisk-konstruktiv måde. Afhandlingen skal derfor også bedømmes på, hvorvidt den bidrager til at belyse dette spørgsmål, og om noget derved bliver forandret i verden – enten gennem nye erkendelser om fænomenet eller gennem nye måder at reflektere på i frontlinjen.

### Proces over essens og afvisning af endegyldige sandheder

Vendingen mod praksis var også et opgør mod det, som blandt andre Dewey kaldte for 'betragter-teorien' (*the spectator model of knowing*) (Dewey, 1929: 232; Hildebrand, 2013: 64), hvor mennesket blev set som et subjekt, der adskilt fra verden kunne betragte og gennemskue verden og dens lovmæssigheder. Dette var såvel et naturvidenskabeligt som et filosofisk ideal på daværende tidspunkt, men ifølge Dewey et syn, man måtte ændre som følge af videnskabelige indsigter hos blandt andre Kopernikus (jorden er ikke længere centrum) og Darwin (alting er i proces):

Mind is no longer a spectator beholding the world from without and finding its highest satisfaction in the joy of self-sufficing contemplation. The mind is within the world as a part of the latter's own ongoing process. (Dewey, 1929: 232)

Pragmatismen tog hermed afstand fra såvel den del af den filosofiske oplysningstradition fra især Descartes og Kant, der opretholdt et klart skel mellem subjekt og objekt, og fra empiricismens (særligt Hume og Locke) syn på sindet som en 'ren tavle', hvor isolerede sanseindtryk kunne lagre sig (Malachowski, 2013b: 41). For såvel Dewey som James var en sådan subjekt-objektopleveling fejlagtig. For dem begge var det i samspillet mellem sansning, tænkning og verden, at viden om verden opstod, og kvaliteten af denne viden skulle netop ikke vurderes på afstand af verden, men som det sås ovenfor, i omgangen med verden. James betonedede holismen i sin kritik af dualismen og understregede, at "human being are holistically embedded creatures; their mind-world and mind-body relations from a continuum" (Malachowski, 2013b: 38), mens Dewey understregede, at organismer (blandt andet mennesker) ikke skulle ses som passive modtagere af stimulus, men som "active transactors with environments" (Hildebrand, 2013: 63).

Opgøret med betragterteorien er også et opgør med endegyldige sandheder. Verden, viden og mennesker er i konstant proces. Pragmatismens tænkere kan derfor også ses som procestænkere (Brinkmann, 2006), der ikke lovede deres læsere fast grund under fødderne. Peirce insisterede som nævnt på tvivl som fundamentet for videnskabelige metode, mens James angreb metafysikken for dens "pretence of finality in truth" (James i Malachowski, 2013a: 1) og i stedet advokerede for en pluralisme, hvor verden kunne forstås fra flere forskellige perspektiver. Dewey betonedede i samme ånd verdens kontingens: "Mennesket finder sig selv i en verden af tilfældigheder; dets eksistens involverer, for nu at sige det uden omsvøb, et spil [*gamble*]" (Dewey i Brinkmann, 2006: 53).

Nicholson foreslår, at man taler om et pragmatisk temperament kendetegnet ved "a mind that is open to uncertainty, change and different points of view" (Nicholson, 2013: 250).

Dette pragmatiske temperament med sin principielle åbenhed for, at et fænomen tager sig forskelligt ud, alt efter hvorfra man betragter det, samt forståelsen af, at også det subjekt (fx forskeren), der studerer noget, selv er en del af verden og dermed ikke kan træde endegyldigt på afstand af selvsamme verden, udgør også en orientering for denne afhandling på i hvert fald tre måder.

For det første er en af ambitionerne med afhandlingen netop at vise, hvordan fagligt refleksive praksisser udspiller sig i lokale kontekster. Ambitionen er ikke at nå frem til en endegyldig, sand version af faglig refleksiv praksis, som andre efterfølgende kan implementere. Refleksiv praksis er ikke et objekt, der kan implementeres uafhængigt af de mennesker, der udfører den, og de lokale betingelser, der påvirker den. Som det vises i analyserne, så spiller aktuelle ideologiske, styringsmæssige og lokale organisatoriske forhold ind på, hvordan og om hvad der reflekteres. Begrebet 'faglig refleksiv praksis' er 'porøst' forstået på den måde, at det ikke lader sig endegyldigt indfange, men løbende må defineres af den, der studerer det, eller dem, der bruger det.

For det andet hviler afhandlingens abduktive analysestrategi eksplicit på pragmatismens videnspluralistiske grundtanker om, at analyser bør kvalificeres med forskellige typer af teori og med input fra forsknings- og praksisfællesskaber. Dette redegøres der udførligt for i kapitel 4.

For det tredje er det en pointe ved selve det at reflektere kritisk, at man afsøger forskellige perspektiver på en problemstilling, en situation eller et emne. Det problem, man ønsker at undersøge, 'findes ikke', men formgives af de mennesker, rationaler, logikker, krav og ressourcer, der i en given situation er i gang med at definere problemet. Litteraturen om refleksiv praksis, der gennemgås i kapitel 5, er overvejende antiobjektivistisk og antiessentialistisk. Målet er ikke at finde frem til sandheden om problemstillingen, men at afdække brugbare perspektiver på den; herunder at hjælpe den, der har lagt problemstillingen frem, med at afdække egne forforståelser, blinde vinkler og formgivning af problemformuleringen. Heller ikke frontlinjemedarbejderen kan træde på afstand af sin problemstilling og se den helt adskilt fra sig selv. Denne litteratur hviler i stor udstrækning på kritisk teori, poststrukturalisme og socialkonstruktivisme, og man kan derfor sige, at pragmatismen på nogle områder var en forløber for disse retninger (Brinkmann, 2006).

## Viden er et handlingsredskab, der skal gøre verden bedre

Knowledge is a tool for action and as such it should be evaluated according to whether it serves the desired interests. (Cornish & Gillespie, 2009: 800)

Ovenstående fører videre til det normative spørgsmål om, hvad videnskaben overhovedet skal bidrage med. Risikerer man ikke at ende ude på skepticisens, relativismens og dekonstruktionens overdrev, når man således afviser sikker grund og endegyldige sandheder? I en artikel om viden og videnskab i sundhedspsykologi har Cornish og Gillespie stillet netop dette spørgsmål: "Is it possible for research to be *pluralist* about knowledge, but at the same time *nonrelativist* and promote positive social *action*?" (2009: 801). Ifølge forfatterne diskuteres det på sundhedsfeltet, om forskning bør være 'realistisk' og holde sig til 'det, vi ved' eller være konstruktivistisk og kritisk og insistere på, at viden er lokal, og at forskellige videnformer giver forskellige perspektiver på et fænomen. Problemet med konstruktivismen er, ifølge forfatterne, at den risikerer at ligestille alle perspektiver og derfor er bedre til at afsløre og kritisere, fremfor konstruktivt at pege på handling. Problemet med realismen er omvendt, at den bygger på en positivistisk forestilling om, at viden skal afspejle én sand virkelighed.

Svaret for Cornish og Gillespie er valget af pragmatismen som videnskabelige tilgang. Med pragmatismen kan man ifølge dem både holde fast i flere videnformer og perspektiver på en sag og i, at det empirisk lader sig afgøre, hvilke perspektiver eller forståelser der i en given situation fungerer bedst til at løse konkrete problemer. Med denne tilgang afspejler viden ikke virkeligheden, men hjælper til at mediere vores relation til den: "Thus the criteria for judging good knowledge are in whether it works to solve the problems of everyday action" (ibid.: 803). Det er, jf. tidligere, ikke i en abstrakt diskussion, men i den konkrete verden, at det afgøres, hvorvidt et perspektiv er brugbart og validt eller ej.

Denne forståelse af pragmatismen flugter med Deweys syn på filosofi som melioristisk, det vil sige som en aktivitet, der er forpligtet på at forbedre verden, og at verden faktisk kan forbedres (Hildebrand, 2013: 59). Denne melioristiske position mellem det rent deskriptive (at vise, hvordan verden er) og det rent kritisk-skeptiske (at udfordre gældende sandheder) er også blevet kaldt for et 'reparativt kritisk standpunkt' (Monrad & Grünfeld, 2017a, b). Den forskningsmæssige forpligtelse er altså ikke kun at beskrive eller at være kritisk, men også at bidrage til at bygge noget op, der gør verden bedre.

Når man med pragmatismen argumenterer for, at forskningens skal have et forbedrende sigte, må man samtidig forholde sig til, på hvilket niveau – og mere konkret hvad – den skal forbedre. Ifølge

Cornish & Gillespie (2009) kan man netop bruge pragmatismens inkluderende videnpluralisme til at argumentere for nytten af flere forskellige typer af forskning til forskellige formål. I stedet for at se eksempelvis RCT-studier som tilhørende toppen af et evidenshierarki, så bør man ud fra et pragmatisk ståsted starte med at spørge, hvilke interesser forskningen skal tjene. RCT-studier kan eksempelvis være nyttige til policy-formål, mens casebaserede og kontekstfølsomme kvalitative studier kan bidrage til interventionsdesign, grounded theory og narrative metoder med viden om at passe på sig selv (i et sundhedsperspektiv), og eksempelvis kritisk teori eller dekonstruktion kan bruges til kultur- og ideologikritik af de fastsatte mål (ibid.). Med Hüttemann & Sommerfelds ord (2008) er der brug for et *heterarki* i stedet for et hierarki i synet på, hvordan forskellige typer af viden kan bruges i praksis.

Selvom nærværende afhandling fortæller en del om styrings- og policy-kræfters indvirkning på den reflekse praksis, så er det kvalitative forskningsdesign med et længerevarende feltarbejde som primær metode ikke først og fremmest møntet på at give input til policy, men i høj grad til praksisniveauet. Afhandlingen prætenderer heller ikke at sige noget om, hvordan man får flere borgere i arbejde, eller hvordan mødet mellem frontlinjemedarbejdere og borgere bør foregå. Formålet med afhandlingen er derimod først og fremmest at bidrage til frontlinjeorganisationers peer-baserede kvalitets- og innovationsarbejde og en *bedre begrundet praksis* (Kongsgaard & Rod (Eds.), 2018). Det vil sige at hjælpe frontlinjeorganisationer med selv at analysere, forstå, udfordre og begrunde egen praksis kritisk-konstruktivt for derigennem at bidrage til såvel flere handlemuligheder som udvikling af nye og/eller konsolidering af eksisterende praksisser. Dette sker ikke gennem udvikling og testning af en *best practice* til refleksiv praksis, men ved at undersøge og empirisk vise, hvordan forskellige kontekstuelle forhold spiller ind på mulighederne for en refleksiv praksis, samt ved at tilbyde et sprog og en typologi over refleksionsformer, der ikke præsenteres som sand i idealistisk eller positivistisk forstand, men derimod i pragmatisk forstand forstået som brugbar for såvel forskning som praksis. Dog rummer afhandlingens fund og konklusioner også budskaber til policy og styringsniveauerne; nemlig at policy og styring ikke kun udstikker rammer og retning, men også aktivt påvirker frontpersonalets arbejde på måder, som oprindeligt ikke var tiltænkt, og måske heller ikke ønskværdigt.

Der er, som Caswell (2018) påpegede, brug for at udvikle et professionelt sprog som erstatning for det diffuse sprog om frontlinjearbejdet. Afhandlingen skriver sig dermed også ind i 'vendingen mod praksis', ikke kun ved at undersøge praksis, men ved ambitionen om at hjælpe et praksisfelt med at sætte ord på det, de allerede gør og ved at bidrage til en grammatik på et praksisfelt:

Instead, effort should be concentrated on a type of theory that that helps practitioners articulate what they already do, and therefore somehow know. "To articulate" is used here in the double sense of bringing into language and ordering by spelling it out, similarly to what Garfinkel (1967) called making something "accountable" (...).

By providing the means for visibilising and spelling out practice in all its complexity, a grammar type of theory can thus be used by practitioners for interrogating their own activity and exploring new ways of doing, saying, and being. Theory thus becomes what it was always meant to be, a tool for seeing. (Eikeland & Nicolini, 2011: 169 f.)

Ambitionen med denne afhandling er også at hjælpe et felt til at se.

Efter således at have redegjort for afhandlingens videnskabsteoretisk afsæt i pragmatismen bredt set zoomes der i næste afsnit ind på udvalgte dele af Deweys tanker om, hvad det vil sige at tænke reflektivt.

### Dewey og reflektiv praksis

Når Dewey i dette afsnit vies en særlig opmærksomhed, er det, fordi næsten al den litteratur om reflektiv praksis, som er medtaget i litteraturreviewet i kapitel 5, står eksplicit eller implicit på skuldrene af Dewey, og dermed også af pragmatismen; enten ved direkte at referere til Dewey eller ved at referere til Donald A. Schön, hvis tanker var dybt inspireret af Dewey, hvis *Theory of Inquiry* han også skrev sin ph.d.-afhandling om.

Hermed ikke sagt, at refleksioner begynder med Dewey. Der har uden tvivl eksisteret refleksioner lige så længe, som der har været mennesker, og hele den vesterlandske filosofi kan vel siges at bestå af én lang række af refleksioner over verdens og erkendelsens beskaffenhed. Men det er Dewey, der gennem sine undersøgelser af, hvad det vil sige at tænke, lære og erkende, og som gennem sine skrifter om pædagogik, psykologi, demokrati og videnskab (Dewey, 1929, 2005, 2009a), står som en af de mest indflydelsesrige tænkere, hvad angår moderne forståelser af læring, kritisk refleksion og forholdet mellem erfaringer, erkendelse og viden.

I nedenstående tabel (tabel 6) er udvalgt fem pointer fra Deweys enorme produktion. Udvalget tjener på ingen måde til at redegøre i dybde og bredde for Deweys samlede tanker, hvilket nok også ville være imod hele hans grundindstilling til, hvad viden og erkendelse er. De fem pointer er valgt ud, fordi de alle på forskellig vis sætter sig igennem i senere litteratur om reflektiv praksis og har vist sig relevante i forståelsen af den refleksive praksis i afhandlingens empiri. Pointerne vil være genkendelige fra ovenstående redegørelse for pragmatismen. Efter tabellen forklares hver pointe kort og sættes i relation til afhandlingens tema om reflektiv praksis.

Pointe hos Dewey	Uddybning	Relevans for litteratur om refleksiv praksis	Relevans for afhandlingens empiri
Verden er kontingent, men håndterbar og forbedrelig	Selvom sikkerhed og absolut viden er en illusion, kan vi godt involvere os i verden og håndtere den på den <i>foreløbigt</i> bedst mulige måde.	Kritik og socialkonstruktivisme behøver ikke ende i relativisme, men kan i stedet være opbyggende og rekonstruerende. Refleksiv praksis bidrager til håndteringen af kontingensen.	I empirien ses et dilemma, og kamp, mellem ønsket om at basere vurderinger på 'sikker viden' overfor en virkelighed præget af 'vilde problemer' og stor usikkerhed (jf. særligt kapitel 8).
Ideer og teorier er instrumenter til håndtering af verden	Sandheden af et begreb, en ide eller en teori skal måles på, hvorvidt den <i>gør</i> en forskel i praksis; om den kan <i>bruges</i> til noget.	Den viden, der bringes i spil i refleksive praksisser i organisationer, skal bedømmes på, om den skaber nye erkendelser og nye muligheder for praksis.	Bestemte typer af viden og begrundelser, som fx lovgivning og sundhedsviden, <i>bruges</i> langt mere end andre typer af viden. De bruges typisk til at søge sikker grund med (jf. særligt kapitel 8).
Tænkning er en moralsk praksis	Tænkning er en praksis på lige fod med andre praksisser. Denne praksis har konsekvenser i verden.	Sprog er ikke neutralt, men skaber virkeligheder. Socialkonstruktivisme, poststrukturalisme og kritisk teori, der alle dominerer store dele af litteraturen, tilslutter sig på forskellig vis denne pointe.	Beskæftigelsesfeltet er fyldt med kategoriseringspraksisser (arbejdsmarkedsparat, aktivitetsparat, <i>syg/ikke syg</i> , osv.) med stor betydning for synet på borgerne, muligheder for hjælp, udbetaling af ydelser osv. Kollegiale refleksioner om borgerne fører til bestemte praksisser med konsekvenser for borgerne.
Refleksiv tænkning er systematisk og starter og slutter med praksis	Det er en almenmenneskelig evne at reflektere, når vi møder noget i verden, vi ikke forstår. Den gode refleksive tænkning bør være systematisk og slutte med en test i praksis.	Litteraturen har en række forskellige bud på, hvor meget og hvordan den systematiske refleksion kan og bør designes i organisationer. Organiseringen af dette kan være et spørgsmål om både teknik og kultur.	Forhold som tempo, ressourcer, ledelse og styring har betydning for, hvordan og om hvad der reflekteres. Refleksiv tænkning sker ikke nødvendigvis af sig selv, men har brug for design (jf. særligt kapitel 6, 7, 8, 9).
Dømmekraft er praktisk fornuft	God dømmekraft er en kunst ( <i>art</i> ), der kombinerer en fornemmelse for situationens kompleksitet med systematisk tænkning og brug af viden. Dømmekraft er ikke en ren intellektuel øvelse.	I store dele af litteraturen flyttes dømmekraft væk fra individet og over mod et organisatorisk kollektiv, hvor man med kollegial hjælp ser kritisk på praksis.	Et centralt fokus i afhandlingen er, hvordan praktikerne kvalificerer hinandens dømmekraft i de fælles refleksive processer, og ikke mindst hvordan organisationens rammer og kontekst påvirker disse (jf. særligt kapitel 8 og 9).

Tabel 6. Fem udvalgte pointer fra Dewey i forhold til faglig refleksiv praksis.

Verden er kontingent, men håndterbar og forbedrelig

Denne pointe handler om meliorismen som gennemgået ovenfor. Vi må besinde os på verdens kontingens, men ikke ved at forfalde til apati og relativisme eller omvendt ved at søge sikker grund gennem en positivistisk videnskab:

Vort magiske værn mod verdens usikre karakter er at benægte eksistensen af tilfældet, at fremmumle universelle og nødvendige lovmæssigheder, allestedsnærværelsen af årsag og

virkning, naturens ensartethed, universelt fremskridt og universets indbyggede rationalitet.  
(Dewey i Brinkmann, 2006: 53)

Selvom Dewey insisterede på praksis, videnskabelig metode og eksperimenter, var han, som det ses af citatet, stærkt kritisk overfor selve ideen om en rationel verden, hvis lovmæssigheder lå og ventede på at blive opdaget. I stedet insisterede han på, at verden kunne forbedres ved, at man løbende udkastede teorier og hypoteser såvel naturvidenskabeligt som moralsk og afprøvede dem i praksis. Så længe hypoteser tjener det ønskede formål (fx hypotesen om demokrati som den bedst mulige styreform), så må vi leve vores liv ud fra disse hypoteser, vel vidende, at de kan blive tilbagevist eller fravalgt på senere tidspunkter.

Store dele af litteraturen om refleksiv praksis baserer sig eksplicit på socialkonstruktivistiske, kritiske og postmoderne teorier, men insisterer generelt på, at ærindet ikke kun er at dekonstruere, men også at rekonstruere. Gennem begreber, hypoteser og ideer skabes nye erkendelser, som potentielt kan føre til nye handlinger (Boud et al., 2006a, Fook & Gardner, 2007; Taylor & White, 2000).

Ideer og teorier er instrumenter, hvis sandhed skal vurderes på, om de er brugbare

The test of validity of [an] idea is its functional or instrumental use in effecting the transition from a relatively conflicting experience to a relatively integrated one. (Dewey i Malachowski, 2013b: 66)

Verden er altså håndterbar, og en måde at håndtere den på er at betjene sig af ideer og teorier om verden. Al erkendelse er derfor en form for problemløsningsaktivitet (Brinkmann, 2006: 25), og Dewey kan med rette, i denne forståelse, kaldes 'instrumentalist'. Louis Menand trækker det skarpt op, når han siger, at hvis man skal fremhæve én ide i pragmatismen, så er det ideen om, at "ideer ikke er 'derude' og venter på at blive opdaget, men er redskaber – som gafler og knive og mikrochips – som mennesker skaber for at mestre den verden, de befinder sig i" (i Brinkmann, 2006: 30).

En refleksion er altså sand, hvis den hjælper de reflekterende med at håndtere verden. Litteraturen om refleksiv praksis tilslutter sig generelt dette syn. Refleksiv praksis handler ikke om at finde frem til 'sandheden' om et sagsforhold, men om at undersøge forskellige udlægninger af sagsforhold og problemstillinger. Ikke for at relativere enhver udlægning, men for pragmatisk at finde frem til den, der bedst hjælper i forhold til videre handling.

Tænkning er en moralsk praksis

At tænkning er en moralsk praksis, har to centrale betydninger hos Dewey. For det første betyder det, at tænkning er en praksis på lige fod med andre praksisser (*arts* på engelsk) (fx at fremstille et



bord eller afholde en samtale). For det andet betyder det, at det har konsekvenser, når vi tænker (som vi så ovenfor). Verden ændrer sig, når vi tænker, hvilket giver os en moralsk forpligtelse på at gribe ind på en måde, der gør verden bedre (jf. meliorismen). Vi kan nemlig ikke med vores tænkning træde udenfor verden, eftersom tænkning altid benytter sig af et historisk og sociokulturelt overleveret sprog. Vi er altid *i praksis*.

I litteraturen om refleksiv praksis, og særligt den del, der eksplicit hviler på kritisk teori og poststrukturalisme, ses især to implikationer af denne pointe. For det første betyder det, at en refleksiv praksis kan bidrage til, at frontpersonalet bliver bevidst om, hvordan de kategorier, begreber og antagelser om årsagssammenhænge, som de benytter sig af, har konkret betydning for deres praksis og dermed for borgerne. Når det eksempelvis i dilemmacase 6 i kapitel 2 blev diskuteret, hvorvidt borgeren med ADHD og Aspergers var syg i lovens forstand, så havde det en reel konsekvens, fordi beslutningen om dette havde betydning for, hvilke krav der skulle stilles til borgeren om eksempelvis jobsøgning.

For det andet er der en del af litteraturen om refleksiv praksis, der er kritisk overfor selve den refleksive proces, fordi enhver refleksion over et emne må ses som en narrativ konstruktion af virkeligheden, og dermed må betjene sig af det sprog og de kulturelle antagelser og begreber, der er til rådighed (jf. særligt Taylor & White, 2000; Vince & Reynolds, 2004). Sagt mere simpelt, så former sprog og kultur vores oplevelser og gengivelser af det faktisk skete. Når man derfor reflekterer over en begivenhed på arbejdet, så reflekterer man i virkeligheden over en genfortælling af den begivenhed. Det er derfor, at det er så central en del af en fælles refleksiv praksis, at kolleger, og andre, udfordrer caseholderens problemformuleringer og antagelser.

#### Refleksiv tænkning er systematisk og starter og slutter med praksis

Det, som ifølge Dewey i første omgang får et menneske til at reflektere, er, når verden ikke opfører sig som forventet. Det vil sige, når vi møder et problem, som vi ikke kan løse spontant. Det gælder både hverdagssituationer, som når skuffen binder, og man overvejer, hvordan man får den lukket op, og professionelle situationer, hvor mekanikeren eller lægen står overfor et nyt problem (Dewey, 2009b: 96 ff.). Vi stopper op, undrer os og benytter os af vores naturlige nysgerrighed. Mens vi altså spontant går i gang med at tænke, så er der stor forskel på, hvor refleksiv denne tænkning er. Dewey definerer refleksiv tænkning således:

Refleksiv tænkning konstitueres af en aktiv, vedvarende og omhyggelig overvejelse af enhver opfattelse eller formodet form for viden i lyset af de grunde, der støtter den og de videre konklusioner, den fører til. (Ibid.: 17)

Han advarer samme sted mod 'empirisk tænkning' – det vil sige tænkning, hvor vi danner konklusioner om verden ud fra vores umiddelbare sansninger, men uden bagvedliggende teori eller viden, som når man eksempelvis konkluderer, at det bliver regnvej, fordi man har iagttaget mørke skyer på himlen, men i øvrigt ikke har nogen indsigt i meteorologi eller hypoteser om, hvordan eller hvornår disse skulle give regn. Her risikerer man at bekræfte fejlantagelser i stedet for systematisk at afprøve og udfordre dem (ibid.: 21).

Dewey udviklede nedenstående fasede model over den, ifølge ham, rigtige og videnskabelige refleksive tænkning (ibid.: 94 ff.):

1. Første indskydelse til, hvordan man løser problemet. Her er det vigtigt ikke at handle med det samme, men at tøve for at give plads til flere indskydelser.
2. Intellektualisering af problemet. Man forsøger at definere problemet på en måde, så man kan håndtere det.
3. Hypoteser. Alt efter erfaringer og viden udkaster man hypoteser og ideer til, hvad problemet handler om, og hvordan det kan løses. ordan problemet kan løses.
4. Udarbejdelse af ræsonnementer. Man gennemtænker hypoteser og ideer i forhold til den viden og erfaring, man har, og finder frem til det mest sandsynlige.
5. Man tester hypotesen gennem handling, eller ved at forestille sig en handling.

Jeg har valgt at vise modellen her af to grunde. For det første fordi den af Dewey var ment som en rent deskriptiv udlægning af elementer i god refleksiv tænkning, elementer, som genfindes i store dele af litteraturen om refleksiv praksis, som det vil blive vist i kapitel 5. Her er det centralt, at man eksempelvis holder igen med handlinger og konklusioner (pkt. 1), at man begrundet sine overvejelser (pkt. 2-4), og at man tester hypoteser i praksis (pkt. 5). For det andet fordi samme litteratur er kritisk overfor senere receptioner og udlægnings af modellen, hvor den er blevet gjort til en mekanisk og normativ fasede model, som praktikere skulle følge trinvis, hvilket aldrig var tanken hos Dewey.

Det er central konklusion i afhandlingen, at faglig refleksiv praksis tilsyneladende ikke opstod af sig selv i empirien, og at faglig refleksiv praksis generelt kan have trange kår i moderne frontlinjearbejde, fordi der ofte er alt muligt andet, der står i vejen og forhindrer disse refleksioner; som eksempelvis tempoet, fokus på produktion, de mange tal, manglende træning i at reflektere og manglende begreber at tænke med. Mens Dewey derfor godt kunne have ret i, at det er en universel evne at reflektere, når noget undrer, så kan der være forhold i et arbejdsliv, som bremser disse refleksioner, hvilket fører til argumentet i afhandlingen om, at en refleksiv praksis skal orkestreres og designes organisatorisk.

## Dømmekraft er praktisk fornuft

Vi kan kort sagt sige, at en person med en sund dømmekraft er en person, der – som vi siger – har en sund fornuft; han er god til at bedømme *relative værdier*; han kan vurdere, taksere og evaluere med takt og skarpsindighed. (Dewey, 2009b: 104)

Det kan her, som i mange andre af Deweys værker, virke, som om han lidt nonchalant forklarer et begreb med andre uklare begreber ('sund fornuft', 'takt' og 'skarpsindighed'). Sådan er det også i et vist omfang, men hans pointe er desuden, at man netop ikke kan opdele en god praktisk dømmekraft, som om der var tale om et fysisk fænomen, som man ville kunne forstå ved at nedbryde det i sine enkeltdele. Han kritiserede netop datidens skoler for at være 'anatomiske' og 'morfologiske' – det vil sige optagede af at bryde enhver viden ned i logiske enkeltdele (ibid.: 111). Han fortsætter dog med en beskrivelse af, hvordan dømmekraft handler om at udvælge data (hvad tæller, og hvad tæller ikke) i en situation og dernæst gøre sig klart, efter hvilke principper man foretager dommen.

I disse redegørelser giver Dewey igen forrang til erfaringer og forståelser af den konkrete og komplekse situation (de relative værdier). Han pointerer igen og igen, at erfaringer fra lignende situationer tilsat indsigt, finfølelse og håndelag kendetegner den sande ekspert, som foretager gode domme (ibid.: 107). Som han med prægnans siger det, så er der tale om en sand dom, "fordi den er baseret på en intelligent udvælgelse og vurdering, og fordi løsningen på problemet er den styrende norm. Besiddelsen af denne evne udgør forskellen mellem kunstneren og den intellektuelle kluddermikkel" (ibid.: 108). Og videre siger han, at "(...) lærdom er ikke visdom – viden garanterer ikke en sund dømmekraft" (ibid.: 109).

Dewey foregriber her diskussionen om skøn i professionslitteraturen og debatten om evidens, som i høj grad har præget beskæftigelsesfeltet. Dewey ville, vil jeg mene, tale for, at frontlinjemedarbejderen i hver situation selv skulle bruge sin dømmekraft, men nok også, at vedkommende skulle kunne redegøre for begrundelser, hypoteser og teorier som baggrund for sine valg.

Såvel Schön som Dewey forstod først og fremmest skøn og dømmekraft som kognitive og individuelle processer. Store dele af litteraturen om reflektiv praksis er kritisk overfor dette syn og har i stedet fremhævet behovet for, at kritiske refleksioner foregår sammen med andre (jf. særligt Fook & Gardner, 2007; Taylor & White, 2000; Vince & Reynolds, 2004), som kan bidrage til at udfordre ens egne blinde vinkler og forforståelser. Det er samme perspektiv, som jeg anlægger i denne afhandling.

Der er brug for, at dømmekraften verbaliseres og kvalificeres i et praksisfællesskab, eller som Eikeland og Nicolini skriver det:

[R]eflection should be interpreted as a public and social conversation with one's practice aimed at opening new opportunities for action (...). "Peer review" [can be used] as a collaborative process whereby reputable others are invited into an organisation to provide feedback and offer guidance. (Eikeland & Nicolini, 2011: 164, 171)

### Pragmatismen som afsæt

Videnskabsteoretisk er afsættet for afhandlingen hverken positivistisk at beskrive en række praksisser, som dernæst kunne kategoriseres som reflektiv praksis, eller idealistisk at afgøre præcist, hvordan man definerer reflektiv praksis. I stedet bruges begrebet 'reflektiv praksis' som et instrument, et *sensitizing concept* (Blumer, 1954) til at få øje på, hvordan refleksivitet udspiller sig og påvirkes af forskellige forhold i frontlinjearbejdet. Pragmatismens normative fordring om, at viden skal gøre en positiv forskel i praksis, gælder også for denne afhandling. Analyserne, konklusionerne og beskrivelserne er kun noget værd, hvis de hjælper os til nye forståelser, nyt sprog og potentielt nye handlinger i såvel forskning som praksis. Pragmatismens insisteren på tvivl, åbenhed og forsøgsvis hypoteseudkast bruges desuden som et kritisk afsæt for analyserne af, hvordan beskæftigelsesfeltet tenderer mod at lukke dilemmaer og søge 'sikker grund' på trods af, at feltet er fyldt med dilemmaer og usikkerhed.

Teorihistorisk er det desuden blevet vist, hvordan Deweys tanker om reflektiv tænkning udgør rødderne for senere litteratur om reflektiv praksis. Dermed er det ikke kun denne afhandling, der har et pragmatisk afsæt, men også litteraturen om reflektiv praksis og de konkrete faglige refleksive praksisser i empirien. Også her skal refleksionerne nemlig måles på, hvorvidt de gør en forskel; enten ved at tilbyde nye forståelser og bevidsthed om arbejdets og dilemmaernes karakter, som påpeget af Bente i indledningscitateret, eller ved at føre til egentlige ændringer i praksis. I det følgende kapitel vil det blandt andet blive vist, hvordan en abduktiv tilgang med et pragmatisk afsæt har fungeret som afsæt til analyserne i afhandlingen.

## Kapitel 4. Metode og analyse som håndværk og strategi

One of the ironies of qualitative research is that researchers reveal how the social world shapes other people's lives while carefully hiding how their own social relations craft their theories. We cherish the image of the lone genius returning to a desk after spending arduous hours in the field or archives. (Tavory & Timmermans, 2014: 103)

Et særkende ved kvalitativ forskning er, at forskeren ofte selv er både instrument til dataindsamling og den, der analyserer selvsamme data. Læseren er dermed prisgivet den kvalitative forsker; således også i denne afhandling, hvor det er mig, der har observeret, deltaget og talt med frontlinjepersonalet, udvalgt informanter og data og gennem analyser omskabt begivenheder til tekst. Denne proces har dog hverken fundet sted alene eller udelukkende bag skrivebordet efter dataindsamlingen, men har i stedet formet sig som en fortløbende delvist systematisk og planlagt, og delvist rodet og tilfældig, vekselvirkning mellem dataindsamling, teorilæsning, analyser, skrivning og dialoger med praktikere og forskere. Undervejs i denne proces har jeg foretaget såvel metodiske som analytiske valg. Ved at redegøre for noget af denne vej og disse valg inviteres læseren til at følge processen fra empiri til tekst og i den proces at reflektere med, være kritisk og eventuelt komme med andre fortolkninger eller nye perspektiver. Det er den kvalitative forsknings håndværk, der lægges frem i dette kapitel.

Kapitlet består af fire hoveddele. Først argumenteres der kort for, hvorfor og på hvilket niveau sådanne overvejelser bør lægges frem i kvalitativ forskning. Dernæst redegøres der for de metodiske overvejelser og konkrete valg af strategier og tilgange til dataindsamling i afhandlingen samt disse valgs betydning for data og senere analyser. Dette afsnit afsluttes med en oversigt over datamaterialet. Herefter følger et afsnit, hvor der særligt redegøres for, hvordan en abduktiv tilgang har fungeret som teoretisk og praktisk afsæt for analyserne. Til slut følger et afsnit med etiske refleksioner.

### Hvorfor skrive om metoder og analyser?

Nærværende afhandling placerer sig entydigt indenfor den kvalitative forskningstradition i valg af genstand, formål, metode og data. Kvalitativ forskning defineres her bredt som forskning, der "undersøger, hvordan mening bliver skabt, forhandlet, opretholdt eller forandret i specifikke kontekster" (Järvinen & Mik-Meyer, 2017b: 9 f.), og for at undersøge dette betjener forskeren sig af forskellige perspektiver, teorier og vinkler fremfor at presse en helhedsmodel ned over empirien

Järvinen & Mik-Meyer (ibid.) har, med reference til særligt Denzin & Lincoln (1994), beskrevet, hvordan historien om kvalitativ forskning også er en historie om gradvis større systematisering af

først metoder og siden analysedelen af den kvalitative forskning. Ifølge denne historie kunne den kvalitative forsker frem til omkring 1950 indsamle og analysere data alene i kraft af sin videnskabelige baggrund. Herefter fulgte en periode fra omkring 1950-1970, hvor kvalitative forskere i stigende grad begyndte at synliggøre og systematisere principperne for dataindsamling for at leve op til kvantitativ forsknings positivistiske og rigoristiske idealer. Fra midten af 1970'erne og frem har man set en opblødning og udvikling med blandede genrer, hvor et bredt spektrum af metoder som eksempelvis biografisk forskning, casestudier, narrative tilgange og etnometodologi vandt frem, og med fortsat krav om at lægge metoderne frem for andre.

Ovenstående historie er primært en historie om kvalitativ *metode*. Analysedelen udgjorde derimod fortsat en 'black box', hvor læseren måtte stole på forskerens udlægning. Fra midt 1980'erne og frem til i dag er der dog, ifølge forfatterne, vokset en større bevidsthed frem om, at også analysedelen må underlægges granskning. Dette blev ikke mindst katapulteret af repræsentationskrisen i humaniora og dele af samfundsforskningen med bevægelser som poststrukturalisme, dekonstruktion og socialkonstruktivisme. Fælles for disse perspektiver var en erkendelse af, at sprog skabte virkelighed, og dermed, at også analyser med bestemte begreber, teorier og videnskabsteoretiske grundforståelser skabte virkeligheder, som potentielt kunne have set anderledes ud, hvis man havde anlagt andre perspektiver eller brugt andre begreber. Hermed blev der, med historikeren Lina Pollocks ord, "et klart behov for, at forskere ekspliciterer de metoder, de anvender til at facilitere håndteringen af store mængder kvalitative data" (Kristiansen, 2017: 153). Kristiansen medgiver samme sted, at selvom der er sket store forbedringer siden 1991, så er det fortsat:

(...) helt nødvendigt for den kvalitative forsknings fremtid og udvikling, at dens udøvere eksplicit og grundigt redegør for, hvordan de har analyseret og håndteret deres data. (Ibid.)

Ifølge Tavory & Timmermans (2014: 15) har et sådant fokus på at kunne fremstille analyseprocessen på en (natur)videnskabeligt accepteret måde dog undertiden ført til en overfokusering på standardiserede analysematrixer og kodningssoftware, som det blandt andet sås i udviklingen af *grounded theory*. I stedet advokerer de for, som det vil blive vist senere, at man skal se selve analyseprocessen som et kreativt håndværk med en række tilhørende kvalitetsparametre.

Opsamlende er der altså sket en bevægelse i kvalitativ forskning mod krav om en større transparens i, hvordan data indsamles og bearbejdes analytisk for siden hen at blive til tekst. Jeg tilslutter mig denne ambition om at vise, hvordan man som forsker har forsøgt at 'få styr på rodet', vel vidende at den sociale verden er uregerlig og rodet og dermed ikke lader sig indfange som et klart afgrænset objekt. Dermed er fuldstændig transparens heller ikke en mulighed. Enten forsimples man nemlig

analyseprocessen ved at fremstille den alt for ordnet og logisk, eller også ender man med uoverskueligt meget, og dermed også uforståelig, tekst, fordi man ønsker at redegøre for alle forbehold, omveje, inspirationskilder og nuancer.

Ambitionen med dette kapitel er derfor at ramme en balance mellem ovenstående yderpoler og så godt som muligt vise, hvordan den tekst, der fremlægges, er blevet til. I den proces har det også været en værdi at undgå at idealisere forskningsprocessen. Nogle gange har jeg arbejdet systematisk og grundigt med litteratursøgning og teoriafsøgning, mens det andre gange har været mere tilfældigt, at jeg har fået øje på en teori eller et perspektiv. Nogle gange har ressourcspørgsmål været afgørende for at fravælge bestemte metoder eller yderligere dataindsamling fremfor hensynet til den bedst mulige dataindhentning.

Der er her en interessant og relevant parallel mellem min egen forskningsproces og de praktikere og det fænomen, som jeg har studeret. Også frontpersonalets refleksioner foregik nogle gange systematisk og ordnet og andre gange tilfældigt og ustyrligt. Det, som de reflekterede over, var på samme måde 'vilde problemer', som ikke lod sig analysere eller fortolke på kun én måde. Ligesom jeg dog ikke kan tillade mig at sige 'hvad som helst', men må argumentere med empiri og teori for at overbevise andre om holdbarheden af mine analyser, så var også frontpersonalet underlagt krav om systematisk dataindsamling (systematisk dokumentation i jobcentersprog) indhentet gennem interview (samtaler), observationer og uformelle snakke. De skulle også redegøre transparent for vurderinger, beslutninger og iværksættelse af handlinger. De var på samme måde splittet mellem på den ene side et positivistisk ideal om at dokumentere, argumentere og foretage eksakte afklaringer af fx arbejdsmarkedspotentialet og på den anden side den sociale verdens dilemmafyldte og kontekstafhængige virkelighed, hvor borgere ikke kun reagerede på indsatser, men også på, hvordan indsatser blev formidlet, og hvor arbejdsmarkedsparathed i mange tilfælde var kontekstafhængig og derfor ikke lod sig afklare én gang for alle. På den måde minder frontpersonalets arbejde i et vist omfang om kvalitativ forskning, samtidig med at de arbejder på et felt, der styringsmæssigt er præget af en særlig evidensforståelse fra den kvantitative forskningstradition.

### Feltarbejde og metodiske strategier

The methodological issue that street-level bureaucracy analysis addresses regards the necessity to open up the black box of what literally happens in implementation organisations. Doing research on how public policies are implemented may mean walking with police officers in downtown areas, spending hours in the waiting rooms of social services departments or joining environmental inspectors while making site visits. Official documents remain important and (large *n*) surveys keep their value, but there is no alternative to being on the spot while practising

observation and having interviews with public officials at their own desks. It is there that 'the problem of street-level bureaucrats' is located: 'in the structure of their work'. (Hupe et al., 2015b: 9)

Måden at indhente data på har altovervejende været igennem etnografisk feltarbejde. Som beskrevet i kapitel 1 tilbragte jeg cirka fem måneder med frontlinjemedarbejderne på et jobcenter. Ambitionen med afhandlingen har fra starten været at forstå, hvordan en faglig reflektiv praksis udspillede sig i konkrete kontekster, herunder at forstå, hvilke forhold der påvirkede, hæmmede og fremmede sådanne praksisser. Gennem interview har jeg haft mulighed for at fremkalde refleksioner og lytte til fortællinger om refleksioner, og ved at deltage i møder med planlagt refleksion (fx supervision) har jeg kunnet observere afgrænsede refleksionsmomenter. Men det er kun igennem den daglige tilstedeværelse i organisationen, at jeg dels har haft mulighed for at forstå alt det, der foregik rundt om, forud for og efter refleksionerne, dels har kunnet fange en lang række af ikke-planlagte refleksioner 'on the spot' over forskellige emner på møder, hen over skrivebordet, i pauser, på gåture og i korte spontant opståede sparringer.

Tilgangen til studiet har derfor i et vist omfang været organisationsetnografisk (Ybema et al., 2009), hvilket i denne sammenhæng betyder, at der er brugt en variation af klassiske etnografiske metoder til at studere organisationen med, at jeg har været til stede "at the scene" over en længere periode og anlagt et kontekstsensitivt perspektiv på det, der er studeret (ibid.). Derudover har jeg, som det vil blive vist i analyseafsnittet i dette kapitel, bevidst inddraget forskere og teori fra andre områder end beskæftigelsesfeltet for at komme på afstand og defamiliarisere (Tavory & Timmermans, 2014) mig fra et felt, som jeg på forhånd kendte temmelig indgående (Ybema & Kamsteeg, 2009), og jeg har benyttet mig af organisationens medlemmer som med-analysanter (Down & Hughes, 2009). I de følgende beskrivelser refererer jeg dog ikke primært til organisationsetnografien, men til det etnografiske håndværk i sig selv.

Som Becker (2014) har argumenteret for, så er det dog ikke altid så nemt at svare på, hvornår et feltarbejde begynder, og, vil jeg tilføje, hvornår det slutter. Inden det længere feltarbejde havde jeg først i et år fulgt en række læringsworkshops (en dag hver 3. måned) på et andet jobcenter for at få inspiration til, hvad jeg skulle kigge efter. Da jeg havde lavet aftalen med det jobcenter, jeg ville følge på feltarbejdet, gennemførte jeg først et fireugers sonderende feltarbejde for at få en fornemmelse af stedet, hvorefter jeg vendte tilbage syv måneder senere til det egentlige feltarbejde. Jeg betragter observationerne af læringsworkshopperne og de første fire uger på jobcentret som empiri-sonderende. Jeg tog mange noter, men mest for at forstå, hvad jeg skulle lede efter. Disse noter har jeg ikke efterfølgende brugt direkte i afhandlingen. Efter de fem måneders feltarbejde var jeg flere



gange i kontakt på e-mail, telefon og gåture med personer fra felten. Disse samtaler indgår som en del af empirien. Efter feltarbejdet har jeg som evaluator observeret (fysisk eller online) cirka 20 FLIP (*Lærings og InnovationsPlatforme*) mellem en række jobcentre og et universitet (beskrives blandt andet i Caswell & Larsen (Eds.), 2022), og interviewet praktikere og forskere om dette samarbejde.<sup>8</sup> Det har været klart for alle, at jeg har kunnet bruge observationerne til min egen forskning, men altovervejende er disse observationer og interview kun brugt til egne refleksioner over data fra feltarbejdet. Samlet set består næsten al refereret data i afhandlingen fra feltarbejdet på det ene jobcenter. I de få tilfælde, hvor jeg refererer direkte til empiri fra dette samarbejde, fremgår det af teksten. Dataindsamlingen har således være koncentreret i de fem måneders tilstedeværelse i organisationen, men har i praksis strakt sig ud og fortsat helt frem til afhandlingens afslutning.

Selve feltarbejdet på jobcentret tog form som en 'deep hanging out' (Geertz, 1998), hvor jeg som feltarbejder har været sammen med frontpersonalet ved computeren, til møder med borgere, til afdelingsmøder, på gåture, til frokost og sociale arrangementer m.m. og derigennem har skabt "et unikt etnografisk materialet" med "detaljemættede og erfaringsnære beskrivelser af livet i felten, inklusive de overvejelser over konkrete hændelser eller udsagn, man nødvendigvis allerede gør sig fra den første dag" (Hastrup, 2015: 55). Dette er dog foregået indenfor en institutionel organisatorisk ramme helt konkret indrammet af arbejdstider. Denne 'dybe hængen ud' har således været indenfor almindelig kontortid. Jeg følger endvidere Hastrup, der definerer feltarbejdet som "en metode, der skaber indsigt i de forhold, der privilegerer særlige historiske spor, fordi mennesker handler på bestemte og i deres verden selvfølgelige måder" (ibid.). Ved at være til stede på ledelses- og strategimøder, ved at kende til den ideologiske, styringsmæssige, organisatoriske og fagprofessionelle udvikling og ved at lytte til dialoger og observere interaktion fik jeg øje på ikke bare de konkrete refleksioner, men også 'de historiske spor' i feltet, og hvordan disse spor spillede sammen med genstanden for min forskning. Jeg opnåede derigennem en 'fornemmelse for spillet' på netop dette felt (Bourdieu, 2000, 2014; Caswell, 2018; Hastrup, 2015).

Her er det væsentligt at pointere, at et feltarbejde på ingen måde giver adgang til alt. Dels foretager feltarbejderen konstante valg om at deltage/ikke deltage i forskellige arenaer, dels interesserer

---

<sup>8</sup> Samarbejdet er et udviklingsforløb støttet af A.P. Møller Fonden og går under navnet CUBB: *Center For Udvikling af Borgerinddragende Beskæftigelsesindsatser*, jf. <https://www.politiksamfund.aau.dk/forskning/forskningsprojekter/cubb/>). Min arbejdsplads er evaluator af forløbet. Evalueringen her handler dog ikke om snævert at vurdere, om samarbejdet er en succes eller ej, men om at vise, hvordan det er forløbet, og samle op på de dilemmaer, forsøg, erfaringer osv., der har været undervejs. Jeg er ikke selv hovedevaluator, men har bidraget med dataindsamling, analyser og beskrivelser. I afsnittet om etik i dette kapitel reflekterer jeg over denne dobbeltrolle.

feltarbejderen sig for dele af empirien og ikke for andre. Feltarbejdet er derfor også en 'disciplineret opmærksomhed' (Hastrup, 2015: 56), hvor forskerens videninteresse er med til at forme genstandsfeltet, mens det empiriske felt med alle mulige praksisser findes uafhængigt af genstandsfeltet. Jeg 'jagede' i feltarbejdet refleksionsmomenter og afvejede konstant min deltagelse i forskellige møder og sammenhænge ud fra en vurdering af, om jeg ville få adgang til data om refleksiv praksis ved at deltage eller ej. Ofte blev jeg på den måde splittet mellem at deltage på et afdelingsmøde i én afdeling, følge et møde med en borger, som jeg forinden havde hørt drøftet i en casesparring, eller at blive siddende i det åbne kontorlandskab og følge en faglig dialog mellem tre jobkonsulenter. *Det hele foregik på én gang*, og oplevelsen af at få adgang til relevant data blev hyppigt overskygget af bekymringen over at gå glip af endnu mere relevant data. I det følgende beskriver jeg de taktikker (ibid.), som jeg benyttede mig af under feltarbejdet. Med taktikker mener jeg her både de konkrete dataindsamlingsmetoder og de til- og fravalg af, hvem og hvad jeg skulle følge undervejs.

#### Adgang til feltet

Muligheden for at få adgang til jobcentret opstod over en øl til en fest. Her faldt jeg tilfældigt i snak med en person, der viste sig at være jobkonsulent, og som ovenikøbet syntes, at min interesse for refleksiv praksis lød spændende. Jobkonsulenten arrangerede et møde mellem sin leder og mig, hvor jeg redegjorde for projektet, og vi aftalte forhold omkring tavshed, anonymitet m.m. Jeg sendte derefter en tosiders beskrivelse af projektideen, som lederen tog med til sin chef og afdelingerne i jobcentret, hvorefter jeg fik adgang. Så ukompliceret var det faktisk. Inden start sendte jeg en e-mail rundt i jobcentret om projektet, om behandlingen af data, og hvor det også tydeligt fremgik, at man altid kunne smide mig ud af møder og sige nej tak til at medvirke. Undervejs redegjorde jeg for ovenstående, hver gang jeg mødte et nyt team eller nye medarbejdere, og jeg blev heldigvis i visse, men få, situationer bedt om at gå ud.

Inden da havde jeg på baggrund af et fagligt bredt netværk på beskæftigelsesfeltet været i dialog med ledere og medarbejdere i andre beskæftigelsesorganisationer, og jeg blev også der inviteret til at gennemføre forskningen hos dem, hvilket både fortæller noget om, hvor nemt det var at få adgang, og om en interesse for studiets genstandsfelt. Det endelige valg af sted for det længerevarende feltarbejde foretog jeg på baggrund af tre afvejninger. For det første havde jeg af private grunde brug for at nå frem og tilbage indenfor en normal arbejdsdag. For det andet havde det valgte jobcenter organiseret sig i et åbent kontorlandskab, hvilket jeg vurderede, ville give god adgang til at følge mange typer af uformelle samtaler og hurtigt at kunne koble mig på møder, sparringer osv. Yderligere var jobcentret af 'mellemstørrelse', hvilket betød, at der ville være

afdelinger og team nok til, at jeg kunne forfølge en vis intern variation, samtidig med at jobcentret ikke var større end, at når jeg først havde fået adgang én gang, så ville alle vide, hvem jeg var, hvilket ville gøre det nemmere at 'dukke op' i forskellige sammenhæng. Den tredje afvejning var relationel. Jeg havde fra starten en god fornemmelse af såvel jobkonsulenten, der gav mig adgang, som af lederen. De var interesserede i mit projekt og kendte mig desuden af navn som forfatter til en metodebog på feltet. Der var med andre ord en god kemi, hvilket ikke er uvæsentligt, når man som kvalitativ forsker bevæger sig rundt i en organisation og løbende gør brug af uformelle refleksioner med deltagerne i organisationen (jf. Grant et al., 2008). Det viste sig da også, at såvel lederen som jobkonsulenten blev både analytiske refleksionspartnere og adgangsgivere til en lang række møder, processer og arenaer undervejs.

#### Evaluering eller undersøgelse, kulturel kapital og position i felten

På det første møde med afdelingslederen på jobcentret gav lederen udtryk for, at hun gerne selv så, at de i jobcentret blev bedre til at reflektere sammen. Hun kunne derfor se en fordel i at samarbejde med mig, så "vi kan lære mere om, hvordan man gør", som hun sagde. Dette førte til en drøftelse om, hvordan jeg kunne bidrage til dette ønske, uden at jeg blev set som evaluator eller ekspert. Jeg var netop interesseret i at observere, hvordan og om hvad de talte sammen, og ikke at blive opfattet som en, der skulle lære dem at reflektere. Jeg ville altså gerne bidrage med mine tanker, men ikke bedømme, hvorvidt de var gode eller dårlige til at reflektere.

Dette dilemma mellem at undersøge og evaluere mødte jeg flere gange undervejs. Eksempelvis var der efter to måneders feltarbejde en jobkonsulent, som ønskede feedback fra mig på en samtale, som hun havde holdt med en borger. Her understregede jeg igen, at jeg ikke ville evaluere samtalen, men gerne tale med hende om, hvad jeg havde lagt mærke til. Mine overvejelser var på det tidspunkt, at jeg gerne ville give noget tilbage til alle dem, der så åbent havde lukket mig ind i deres praksis, samtidig med at jeg på ingen måde ønskede at blive positioneret som en faglige bedømmer af deres arbejde. Herefter var der flere, der efterspurgte samme type af feedback, hvilket jeg indvilligede i, uden dog på noget tidspunkt at opfordre til det.

I samme periode efterspurgte to ledere ligeledes feedback på deres ledelse. Jeg håndterede dette på samme måde som ovenfor med tilsvarende bekymring for, om relationen til dem også ville ændre sig fra undersøgelse til evaluering. Det var heller ikke uproblematisk for mig at undgå evalueringer. I kraft af mine erfaringer og viden på feltet havde jeg bestemt holdninger til, hvad jeg opfattede som kvalitet i både samtaler og ledelse, og jeg blev også løbende spurgt af frontpersonalet om mine holdninger til forhold som ledelse, åbne kontorlandskaber, beskæftigelsespolitikken, travlhed m.m.

Jeg brugte mine feltnoter til at reflektere over disse dilemmaer, og til at skrive egne vurderinger, følelser og konklusioner ned, i et håb om, at de så ikke ubevidst ville skinne igennem i refleksionerne med ledere og frontpersonale. At dette dog ikke altid var muligt, viser nedenstående uddrag fra feltnoterne:

Johan (leder) bad i dag om tale med mig. Han ville fortælle mig, at han i går for første gang i al den tid, jeg har været her, havde følt sig bedømt som leder. Han mente ikke, at det var noget, jeg havde gjort, men tanken var bare opstået midt i et teammøde i går, som jeg overværede. Her havde han været nervøs og ville gerne facilitere refleksionerne 'på den rigtige måde' og havde hele tiden tænkt på, hvordan jeg nu vurderede det. Vi drøftede det sammen. Jeg sagde tak for, at han var ærlig, og at det i hvert fald ikke var det, der var hensigten, men at vi skulle evaluere det næste møde og se, om det stadig fyldte, og hvad vi så kunne gøre ved det, eller om jeg skulle afstå fra at deltage.

Ovenstående blev ikke et (udtrykt) problem igen, men viser meget godt, at jeg ikke altid kunne styre, hvordan intentionen om at være undersøgende blev taget imod. Yderligere var der jo det helt åbenlyse faktum, at jeg netop studerede refleksiv praksis, fordi jeg mente, at der helt generelt var brug for at 'gøre' den på en mere kvalificeret måde på feltet. Så det var heller ikke forkert, at jeg var i gang med delvist at evaluere nogle praksisser.

Det skal understreges, at i langt de fleste situationer var dette dilemma mellem observation og bedømmelse ikke-eksisterende ... så vidt jeg kunne bedømme. Her overskyggede frontpersonalets optagethed af praktiske problemstillinger bevidstheden om, at en kritisk ekspert så med. Når jeg har taget disse situationer med her, er det dog dels for at vise, at temaet undertiden var til stede, dels fordi samme tema er relevant i forhold til emnet om refleksiv praksis. I litteraturen om refleksiv praksis, og ud fra egne erfaringer, er det tydeligt, at der kan være en modsætning mellem at åbne refleksioner ved at fortælle, hvad man har set, og at lukke refleksioner ved at udtale en dom og en bedømmelse af det, man har set (Fook & Gardner, 2007; Swan, 2008).

Jeg oplevede endvidere, at min relativt store viden om beskæftigelsesfeltet var et tveægget svær. På den ene side kunne jeg ofte stille meget præcise og uddybende spørgsmål og forstod nemt mange sammenhænge, hvilket jeg oplevede, at frontpersonalet og lederne opfattede positivt. Her var en forsker, der ikke ville bedømme deres arbejde 'udefra', men som forstod kompleksiteten og havde et positivt ærinde. Jeg oplevede, at det gav nem adgang til mange arenaer og drøftelser. På den anden side betød det også, at jeg dels ofte måtte stille bevidst undrende spørgsmål til forhold, som jeg egentlig godt forstod, for netop at få informanternes perspektiver på forskellige fænomener, dels at jeg som beskrevet i flere sammenhænge blev positioneret som en ekspert, der på nogle måder 'vidste bedre', og som de derfor muligvis ikke fortalte alt. Det var derfor en konstant øvelse at forsøge at

gøre det kendte fremmed for at fremkalde frontpersonalets refleksioner over det, der foregik (Ybema & Kamsteeg, 2009).

Samlet set vurderer jeg, at positionen som vidende på feltet primært har været et produktivt vilkår, hvor jeg har kunnet omsætte kulturel kapital (Bourdieu & Wacquant, 1996) til adgang og tillid og dybere forståelser af ikke kun de konkrete refleksioner, men også alt det, der foregik rundt om dem, samtidig med at der løbende har været en risiko for, at praktikerne ønskede at præstere refleksioner på en særlig måde, når jeg deltog. Jeg vil vurdere, at min position positivt set har gjort mig mere sensibel overfor feltets dynamikker, hvilket har været en styrke i de detaljerede analyser, mens positionen negativt set måske også har betydet, at jeg generelt har haft svært ved at anlægge et 'outsider'-blik, hvor helt nye og uventede perspektiver kunne dukke op. Som beskrevet tidligere blev jeg overrasket over, hvor meget feltets struktur og styring påvirkede de faglige refleksive processer, men da jeg først fik blik for det, kom det ikke som en stor overraskelse, men bekræftede nærmere bevægelser, som jeg allerede kendte fra min praksisbaggrund.

### Deltagerobservation

I etnografisk feltarbejde vægtes *deltagelse* og *observation* højt. Deltagelse handler i denne tradition om at få en fornemmelse for det liv, som dem, man studerer, lever. Om at mærke livet på egen krop, at falde ind i rytmen (Hastrup, 2015: 62) og opnå en førstehåndserfaring af, hvordan livet, arbejdet eller en praksis opleves. Ved at leve i en anden kultur (bredt forstået) bringes noget nyt frem hos en selv. Forskeren deltager og observerer samtidig såvel 'de andre' som sig selv og bliver dermed også sin egen informant (ibid.: 69). Det kan være svært at deltage fuldt ud, samtidig med at man observerer – og omvendt. Feltarbejderen må derfor veksle mellem observerende deltagelse og deltagende observation på et kontinuum mellem ren deltagelse og ren observation (Hastrup, 2010, 2015; Rod & Vangkilde, 2018).

I feltarbejdet deltog jeg i organisationens liv og rytme forstået på den måde, at jeg mødte ind og gik hjem samtidig med frontpersonalet. Jeg sad ved siden af dem i det åbne kontorlandskab, jeg var en del af kageordningen, gik til møder og var med i alle de situationer og arenaer, hvor det var muligt. Yderligere bidrog jeg ind i mellem med kommentarer og perspektiver på møder. Men samlet set var jeg langt mere observerende end deltagende. Jeg deltog ikke i borgerarbejdet eller i sagsbehandlingen. Jeg havde ikke ansvaret for borgere og skulle ikke træffe afgørelser.

Jeg traf dette valg om primært at observere af to grunde. For det første mente jeg ikke, at det var etisk forsvarligt at få ansvar for borgere, når jeg vidste, at jeg ville forlade jobbet igen få måneder

senere. Man ved, at borgernes oplevelse af sammenhæng og at undgå sagsbehandlerskift har betydning for borgerne og deres jobchance (Danneris, 2016; Rosholm et al., 2017). Dette problem kunne dog have været imødegået ved at gøre det klart for borgerne fra starten og ved at sikre en god overlevering, men jeg vurderede for det andet, at jeg gennem mine, ganske vist gamle, erfaringer med arbejdet og mine mange år på feltet faktisk havde en ganske god fornemmelse af jobbet. Der var dog få arenaer, hvor jeg deltog på lige fod med frontpersonalet; nemlig i flere af refleksionerne til møder og sparring. Særligt i forbindelse med supervision var det et udtalt ønske fra deltagerne, at jeg deltog fremfor at sidde i et hjørne og tage noter. På den måde deltog jeg faktisk i det, som jeg studerede, nemlig i den faglige refleksive praksis.

#### Feltnoter som primær datakilde

Feltnoterne udgør den suverænt største datakilde i afhandlingen. Selvom jeg har gemt en lang række e-mail, mødeindkaldelser, referater, rapporter og også har en del interviewudskrifter, så er det igennem feltnoterne, og min hukommelse, at jeg har adgang til data om faglige refleksiv praksis. Fra begyndelsen af feltarbejdet var det en præmis, at jeg ikke måtte lydoptage møder, sparring, supervision, borgersamtaler m.m. De helt rimelige begrundelser var dels, at der i disse arenaer ofte blev talt om personfølsomme oplysninger, dels at der var en bekymring for, at netop bevidstheden om lydoptagelser ville virke forstyrrende på både medarbejdere og ledere til møderne. Jeg har derfor ikke optagelser af 'faktisk forekommet dialog', men kun fyldige referater af disse. Det betyder selvfølgelig, at det ikke har været muligt at lave detaljerede sproglige analyser af 'det faktisk sagte'. Jeg har ikke kunnet nærstudere brugen af bestemte udsagn, vendinger, spørgeteknikker, intonation, pauser osv. Der ligger en spændende forskningsopgave i også at lave den slags mikrostudier af faglige refleksiv praksis, men det var fra starten hverken hensigten eller muligt i dette studie.

I stedet valgte jeg en inkluderende og intensiv tilgang til feltnoterne, hvor jeg bestræbte mig på at skrive så mange indtryk og så meget direkte tale ned som muligt. Når jeg i afhandlingen har benyttet mig af direkte tale i klip fra empirien, så er der derfor tale om et formidlingsvalg og ikke en præcis udskrift af det sagte. Der, hvor jeg lykkedes med at skrive sætninger ned under mødet eller lige efter mødet, har jeg valgt at fastholde den direkte tale, mens jeg har valgt en refererende stil (*der blev talt om ...*) i de situationer, hvor jeg ikke kunne genskabe dialogen. Brugen af direkte tale tjener til at genskabe stemning og dynamik fra møderne, hvilket har vist sig centralt i forståelsen af, hvordan og hvorfor forskellige temaer optrådte i refleksionerne. Men man kan altså ikke på baggrund af uddragene være sikker på, om der eksempelvis blev sagt 'på jobcentret' eller 'her hos os i kommunen', om der blev sagt 'Klaus' eller 'min leder', osv.

For at gøre feltnoterne så nuancerede og dynamiske som muligt opdelte jeg dem (efter inspiration fra blandt andet Emerson et al. (Eds.), 2011; Hastrup, 2015; Sanjek, 1990) i følgende typer:

- *Scratch notes*: Hurtigt nedfældede noter på papir, servietter, telefon og pc. Blev særligt brugt i tilfælde, hvor det virkede forstyrrende at tage fulgyldige noter. Så vidt muligt blev disse omsat til detaljerede beskrivelser senere samme dag.
- *Detaljerede beskrivelser af interaktion*: Så præcise og detaljerede beskrivelser af 'alt', hvad der foregik med relevans for afhandlingens fokus på reflektiv praksis. Her forsøgte jeg bogstaveligt talt at få alt, hvad folk sagde og gjorde, med, eftersom jeg jo ikke vidste, hvad der ville blive vigtigt efterfølgende. Jeg nedskrev også stemninger og fornemmelser. Jeg havde typisk 5-20 siders noter af den slags hver dag.
- *Hukommelsesunderstøttende noter*: Her skrev jeg forhold ned, som kunne hjælpe mig med at vende tilbage til begivenheden mange måneder, og år, senere. Eksempelvis hvilket tøj jeg og andre havde på, hvad vi spiste til frokost, hvordan rummet var indrettet, lugte, lyde og andre sansninger m.m.
- *Analytiske noter*: Jeg indsatte løbende analytiske overvejelser i feltnoterne. Det betød, at dataindsamling og analyse blev vævet sammen, hvilket gav mulighed for at forfølge, og forkaste, hypoteser og temaer undervejs.
- *Logbog og dagbogsnotater*: Typisk ved dagens slutning skrev jeg dels meget faktuel, hvad jeg havde deltaget i på dagen (hvilke møder osv.), hvilket tjente til et hurtigt overblik, dels noterede jeg følelser, tvivl og overvejelser af forskellig karakter. Eksempelvis om, at jeg kedede mig, om jeg oplevede situationer som uetiske, provokerende eller rørende, osv. Målet med dette var dels at bruge mig selv som datakilde (når jeg kedede mig eller blev påvirket, skete det så også for andre, og hvad betød det i givet fald for refleksionerne på mødet?), dels for så vidt muligt at lægge mine forforståelser og domme frem, så de i mindre grad ville stå i vejen for at se andre ting i empirien.

Ovenstående detaljerede beskrivelse af, hvordan feltnoterne er blevet til, har jeg medtaget for at være så transparent som muligt om tilblivelsen af størstedelen af afhandlingens data, og fordi tilgangen til noter har betydning for mulighederne for løbende at vende tilbage og analysere data, hvilket uddybes i afsnittet om abduktion senere i dette kapitel.

#### Interview og samtaler

I løbet af feltarbejdet gennemførte jeg 12 semistrukturerede, bandede interview (Kvale & Brinkmann, 2015) med frontpersonale og ledere i jobcentret. Jeg har her fulgt antropologen Jean Lave, der har fremført den overvejelse, at man sjældent kan starte sin etnografiske undersøgelse

med interview, men i stedet må bruge en rum tid på at finde ud af, hvad der overhovedet er relevant at spørge om (Lave & Wenger, 2003). Jeg foretog to sonderende interview i starten af feltarbejdet, men placerede resten i sidste halvdel. Det var tydeligt, at jeg først efter et par måneders feltarbejde kunne formulere det, som jeg gerne ville tale med informanterne om. Interviewene tjente især tre overordnede formål. For det første gav de mig en bedre forståelse af arbejdet og de tanker, som interviewpersonerne havde om det; herunder ikke mindst hvilke dilemmaer de oplevede. For det andet brugte jeg interviewene fakta-korrigerende ved at spørge om ting, jeg ikke forstod eller ikke var sikker på, at jeg havde fået godt fat i. For det tredje brugte jeg interviewpersonerne som med-analysanter (Down & Hughes, 2009); det vil sige, at jeg præsenterede dem for foreløbige pointer, hypoteser og betragtninger og bad dem udfordre, bekræfte eller tænke videre på baggrund af disse. De udgjorde på den måde et praksisbaseret undersøgelsesfællesskab (Tavory & Timmermans, 2014).

Ugentligt gennemførte jeg desuden mellem fire og tolv uformelle samtaler med frontpersonale og ledere. Nogle gange fem minutter i en pause eller efter et møde, andre gange 30-45 minutter til frokost, efter arbejdstid eller på gåture. Disse samtaler fungerede i høj grad på samme måder som interviewene ovenfor. Her fortalte frontpersonalet og ledere om arbejdet, korrigerede fakta og reflekterede højt med mig om det, jeg så, og det, som de selv tænkte om arbejdet. Med 'uformelle' mener jeg ikke, at det var ustruktureret fra min side, men at samtalerne opstod af sig selv uden at være forberedt eller kalendersat. Datamæssigt skelner jeg derfor i denne sammenhæng ikke synderligt mellem bandede interview og uformelle samtaler, på baggrund af hvilke jeg udfærdigede noter. Eneste forskel var muligheden for mere præcist at gengive det sagte samt det forhold, at jeg i de aftalte interview var sikker på at have god tid til at nå omkring alle emner.

#### Skriftlige kilder

I jobcentret fik jeg min egen interne mail og adgang til de samme it-platforme, fagsystemer, drev osv. som personalet og under samme vilkår. Jeg fulgte derfor med i den digitale kommunikation, havde adgang til mødeindkaldelser, dagsordner og referater og fik som regel tilsendt relevant materiale, som jeg efterspurgte (projektbeskrivelser, metodehåndbøger, ledelsesstrategier, evalueringer, guider, undervisningsmateriale osv.). Dette materiale har primært tjent som baggrund, men er også nogle steder i afhandlingen fremlagt som data, der analyseres.

#### Strategier til refleksionsjagt

Første prioritet, da jeg indledte feltarbejdet, var at lede efter arenaer, hvor jeg forestillede mig, at der ville foregå refleksioner. Jeg zoomede her først ind på team- og afdelingsmøder samt supervision. Disse møder var typisk fastsat kalendermæssigt og derfor nemme at planlægge tilstedeværelse i.



Efterhånden opdagede jeg, at der også foregik faglige refleksioner over skrivebordet, på gåture og til frokoster, hvorfor jeg også sørgede for at være til stede her, så vidt muligt. Med en metafor fra fodboldens verden valgte jeg på denne måde 'zoneopdækningen'.

Denne strategi supplerede jeg snart med 'mandsopdækning'. Fremfor isoleret at være til stede i afkoblede refleksionsarenaer viste det sig givende at skygge udvalgte personer. I én uge fulgte jeg en leder fast alle steder, i andre uger fulgte jeg bestemte frontlinjemedarbejdere igennem arbejdsdagen. Dette gav en langt dybere forståelse af, hvad der foregik før og efter møderne, og en kontekstuel og tidlig forståelse af mange af de problemstillinger og temaer, der blev behandlet på møderne. Her fik jeg også anledning til at følge drøftelserne i fx en supervision om en borger og dagen efter at være med til mødet med denne borger.

En tredje strategi var at følge 'bolden'; det vil sige at følge refleksionerne om bestemte problemstillinger eller temaer. Analyserne af *investeringscasen* og *ministerbrevet* i kapitel 7 er eksempler på denne strategi, hvor jeg ikke kun lyttede til refleksioner over emnet, men forfulgte emnet i andre mødefora som eksempelvis ledermøder og fik adgang til projektbeskrivelser, udvalgsindstillinger m.m. om emnet.

Endelig var en fjerde strategi at følge særlige situationer, hvor faglig refleksiv praksis kunne forventes at dukke op. Eksempelvis i oplæringen af nye medarbejdere, overleveringen af borgerforløb fra én medarbejder til en anden, undervisning af medarbejderne samt temadage med fagligt fokus. Uden at trække fodboldmetaforen for langt kan man sige, at jeg her fulgte 'træning' og 'taktikmøder'. Jeg fik eksempelvis adgang til ugentlige sparringsmøder med to relativt nye medarbejdere, jeg deltog i introduktionssamtaler med socialrådgiverpraktikanter og var også med på møder, hvor afdelinger havde fået kritik og derfor skulle ændre praksis. Disse typer af møder viste sig ofte at indeholde relevante data, fordi faglige problemstillinger blev vendt meget eksplicit.

Samlet set har disse skiftende strategier og valg af arenaer for det første betydet, at jeg har haft mulighed for at studere mange typer af faglige refleksioner, fra rammesatte supervisioner over møder til uformelle snakke på gåture. For det andet har det givet mulighed for både at zoome ind på de faglige refleksioner i deres lokale og 'tykke' feltspecifikke kontekst og samtidig at zoome ud (Nicolini, 2009) og se refleksionerne i en bredere kontekst og dermed også at udsige noget generelt om betingelserne for faglig refleksiv praksis i frontlinjeorganisationer. For det tredje har det betydet, at jeg ikke har kunnet nærstudere få og snævert afgrænsede refleksionsarenaer med den dybde og detaljerighed, som et sådant studie ville kunne have bragt med sig. Det skal her understreges, at jeg

ikke havde en forventning om, at der ville være, eller burde være, faglig refleksiv praksis i alle samtaler og til alle møder. Når jeg derfor i analyserne giver mange eksempler på situationer, hvor en refleksiv praksis blev hæmmet eller slet ikke fandt sted, så skal eksemplet aldrig læses som en kritik af netop denne specifikke situation, men som et eksempel på et bredere fænomen. For det fjerde har strategien med ikke at følge udvalgte refleksioner stringent, men i stedet at lede efter dem i forskellige arenaer, betydet, at jeg har haft vanskeligt ved at svare på spørgsmålet om 'hvad der kom ud af refleksionerne'. Der er en forskningsopgave i mere detaljeret at følge konsekvenserne af forskellige typer af refleksioner som eksempelvis ændret bevidsthed om arbejdet, mening i arbejdet, innovation af indsatser, ændrede samtaler med borgerne osv. Det kan dog generelt være svært at svare præcist på, hvad der kommer ud af en faglig refleksiv praksis, da der sjældent er tale om én model, hvis impact kan måles direkte kausalt (Fook & Gardner, 2007). I stedet indgår faglige refleksive praksisser som en del af organisationens liv, der samlet set aftegner mønstre og påvirker praksis, mening og bevidsthed på forskellige måder. Undervejs i de senere analyser diskuterer jeg i udvalgte cases dette spørgsmål om, 'hvad der kom ud af refleksionerne'.

Den samlede oversigt over dataindsamlingen fra jobcentret ses i nedenstående tabel (tabel 7). Mængdeangivelserne (fx antal observerede borgersamtaler, eller antal dokumenter læst) er omtrentlige, da formålet ikke er at dokumentere det præcise antal, men at give en vis indsigt i omfanget.

Datatype	Mængde
<b>Observationer af dagligt arbejde generelt</b>	4 indledende uger + 18 uger et halvt år senere (i alt 73 dage). I alt 280 siders feltnoter
<b>Sparringer:</b> Situationer, hvor 2-3 jobkonsulenter og/eller ledere drøftede faglige problemstillinger. Varede mellem 15 minutter og 2 timer.	40
<b>Afdelings-/teammøder:</b> Møder, hvor en afdeling/team var samlet og drøftede forskellige emner i forhold til arbejdet. Varede typisk 1-3 timer.	50
<b>Supervision:</b> Formaliseret supervision med ekstern supervisor i grupper a 6-9 frontlinjemedarbejdere. 2-timers seancer.	6
<b>Ledermøder:</b> Møder mellem ledere på forskellige niveauer med mange forskellige emner. Fra 2-8 timer.	9
<b>Kurser/seminarer:</b> Seminarer med fokus på bestemte emner og/eller kompetenceudviklingskurser.	3
<b>Sociale arrangementer:</b> Eksempelvis fælles frokost på café, aftenarrangement med spisning, fyraftensdrik.	3
<b>Fysiske borgersamtaler</b>	28
<b>Interview:</b>	12
<b>Uformelle samtaler:</b>	150
<b>Dokumenter:</b> Samlebetegnelse for mødereferater, e-mail, beskrivelser af borgeres sag, oplæg til indstillinger, begrundelser for afslag eller godkendelse af ansøgninger, indstillinger og	600-800 sider

beslutninger. Der er ikke foretaget næranalyser af disse. Dokumenterne er læst for at forstå feltet og arbejdet.	
--	--

*Tabel 7. Overblik over dataindsamlingen i det primære felt – jobcentret.*

## Abduktiv analysestrategi

Researchers theorize on the go. (Tavory & Timmermans, 2014: 6)

### En opdagelse

På dag 18 under feltarbejdet sad jeg om eftermiddagen og skimmede de foregående dages feltnoter. Jeg sad i det åbne kontorlandskab, hvor der på dette tidspunkt var bemærkelsesværdigt tavst og ikke umiddelbart en masse eksplicite refleksioner for mig at observere. Uden at jeg helt kan redegøre for, hvordan det skete, så bemærkede jeg, at jeg ofte i feltnoterne havde skrevet om tal. Måske havde jeg ikke bemærket det tidligere, fordi tallene handlede om mange forskellige ting som fx effektopgørelser, økonomi, normtal m.m., men lige pludseligt var de alle steder i feltnoterne. Det virkede med det samme mærkelig, næsten flovt, for mig, at jeg i mine forberedelser til studiet af refleksiv praksis slet ikke havde interesseret mig for tal, eftersom jeg vidste, hvor meget benchmarks, statistikker, frister og økonomi fyldte på feltet. Jeg begyndte derefter dels at notere, hver gang tal optrådte i empirien, dels at lede efter litteratur og tale med andre forskere om tal som fænomen. Dette førte blandt andet til, at jeg fik øje på litteratur om kvantificeringsprocesser, indikatoretnografi og tallenes dominans i en moderne verden, hvilket igen førte til spørgsmålet om, hvad brugen af tal betød for de faglige refleksioner i empirien (uddybes i kapitel 7). Da jeg først zoomede ind på dette fænomen, viste det sig, at brugen af tal i refleksionerne så ud til i udpræget grad at lukke refleksionerne. Da jeg efterfølgende præsenterede denne hypotese om 'tal som lukkende' for andre forskere, blev jeg af nogle af dem kritiseret for at gøre tal til 'onde' og måske overse, at det nærmere var lederne, der brugte tallene lukkende, fremfor at tallene i sig selv lukkede refleksionerne. Denne kritik tvang mig til at genbesøge empirien og genoverveje både min egen og kritikernes hypoteser og reflektere over sammenhængen mellem tal, ledelse, styring, målinger, receptionen af tal og faglig refleksiv praksis.

Ovenstående udgør en pænt pakket genfortælling af en analyseproces, der i praksis var langt mere rodet og med langt flere afstikkere og blinde veje, end her fortalt. Jeg har fortællingen med for at give et lille indblik i, hvordan feltarbejde, dataindsamling, hypoteseudkast, analyser, teorilæsning og dialoger med praksis og forskning reelt var blandet sammen og foregik som en løbende hermeneutisk proces fra start til slut i det meste af forskningsprocessen. På den ene side set gik jeg fra starten deduktivt til feltet og ledte efter eksempler på fænomenet 'faglig refleksiv praksis', og på den anden

side har jeg forsøgt at gå induktivt åbent og undrende til empirien, hvilket har betydet, at nye fænomener er opstået undervejs. Denne tilgang kan bedst beskrives som abduktiv.

I det følgende redegøres der for hovedtrækkene i Tavory og Timmermans' (Timmermans & Tavory, 2012; Tavory & Timmermans, 2014) udlægning af abduktiv analyse som håndværk. Der forklares undervejs, hvordan denne tilgang er blevet brugt både teoretisk og praktisk som afsæt for analyserne.

### Abduktion med afsæt i pragmatismen

Mens induktion og deduktion ifølge Tavory og Timmermans er bredt beskrevet indenfor kvalitativ forskning, så har der manglet en grundig beskrivelse af både fundament og håndværk for en abduktiv tilgang til "empirisk funderet teoriudvikling" (Tavory & Timmermans, 2014: 4). Fundamentet udgøres af pragmatismen og i særlig grad Peirces semiotik og hans begreb 'abduktion'. Tavory og Timmermanns beskriver abduktion som:

[T]he inferential procedure through which people in their everyday life as well as social-scientists-at-work produce novel generalizations about the world they live in. (Ibid.: 35)

Man genkender her Deweys betoning af, at mennesket begynder at reflektere, når det støder på noget i verden, der fremkalder undren. Abduktion er altså noget, vi alle sammen gør, når vi formulerer hypoteser om fænomener, der undrer os. Forskellen mellem hverdagsabduktion og abduktion i kvalitativ forskning er dog den, at den kvalitative forsker anvender etableret teori, indsamler systematiske data og bevidst inviterer andre ind, der kan udfordre hypoteserne. Tavory og Timmermanns skriver videre:

Abduction occurs when we encounter observations that do not neatly fit existing theories and we find ourselves speculating what the data plausibly could be a case of. Abduction thus refers to a creative inferential process aimed at producing new hypotheses and theories based on surprising research evidence. Abduction produces a new hypotheses for which we then need to gather more observations. (Ibid.: 5)

Abduktion stopper heller aldrig. Hypoteserne kan aldrig endegyldigt bevises eller modbevises, men skal i stedet sættes i spil som de foreløbige bedste forklaringer på et fænomen; forklaringer, som andre forskere (og praktikere) kan udfordre, forfine, kritisere eller underbygge. Denne karakteristik af videnskaben som en aldrig afsluttet proces beskrives med et citat fra Peirce:

Science is not standing upon the bedrock of fact. It is walking upon a bog, and can only say, this ground seems to hold for the present. (Ibid.: 118)

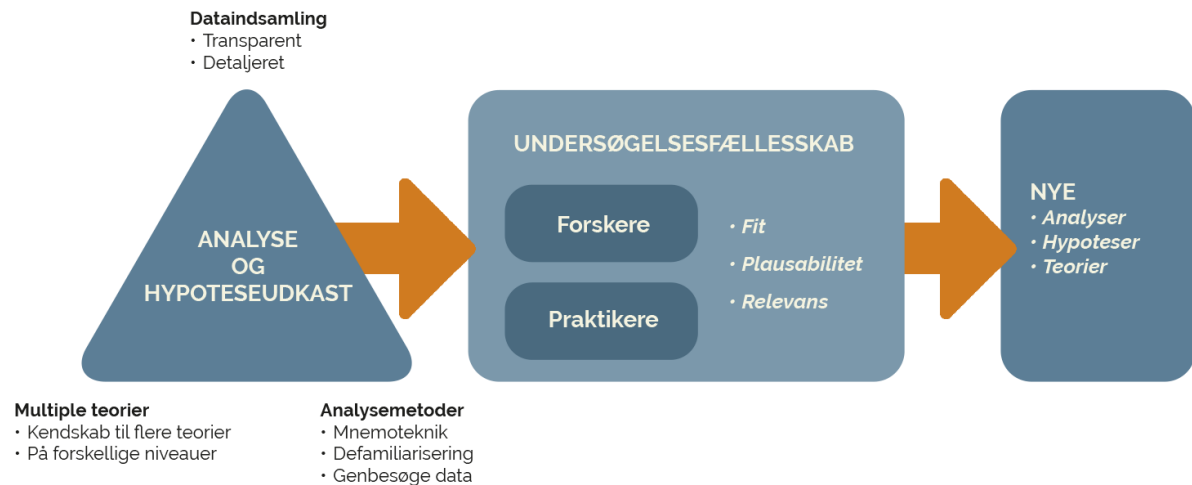
Ifølge Tavory & Timmermans (2014) arbejder de fleste kvalitative forskere i virkeligheden abduktivt; det vil sige med en vekselvirkning mellem teori, observationer og analyse. Problemet er, ifølge dem,

at analyseprocessen i forskningen ofte fremstilles, som om den var mere simpel og lineær; ofte med udgangspunkt i en enten induktiv eller deduktiv tilgang. De kritiserer på den ene side den induktive tilgang, og ikke mindst dens metodiske udgave i form af *grounded theory*, for ofte at føre til ophobning af data og observationer uden teoretisk retning. Omvendt gør den deduktive tilgang det modsatte. Her går forskeren til sin empiri med klare teoretiske forståelser og hypoteser og søger så i empirien at bevise eller modbevise teorierne. Dette fører, ifølge dem, til, at forskeren udvælger de data, der passer til projektets formål om at bevise/modbevise en teori. Begge tilgange lider under, at de sjældent fører til nye teoretiske indsigter. De medgiver selv, at de trækker linjerne hårdt op for at vise pointerne, og de skriver også flere steder, at der er brug for induktive, deduktive og abduktive analysestrategier sammen i de fleste forskningsprojekter. Pointen er dog, at den abduktive tilgang sjældent beskrives, men muligvis er den, der i praksis fylder mest, og i særdeleshed den, der primært har været med til at udvikle nye og interessante teorier.

Afsættet for analyserne i denne afhandling er abduktivt i ovenstående forstand. De praksisser og det fænomen, jeg har studeret, har forandret sig, alt efter hvordan jeg har set på det, og analyserne er blevet til i en vekselvirkning mellem dataindsamling, dialoger med praktikere og forskere og læsning af teori fra start til slut. Hypoteserne er begrundede og argumenterede bud på, hvordan man kan forstå feltet og det, der er sket, men samtidig er åben for konkurrerende analyser og hypoteser. Dette er også et af argumenterne for så vidt muligt at lægge analysevejen så åbent frem som muligt. I det følgende gennemgår jeg derfor de kvalitetskrav til håndværket, som jeg har været særligt inspireret af hos Tavory og Timmermans.

#### Det abduktive håndværk

I figur 4 er illustreret udvalgte elementer af det abduktive analysehåndværk. Analyserne hviler i første omgang på tre elementer: nemlig transparente og detaljerede dataindsamlinger, brugen af multiple teorier samt analysemetoder, der hjælper til at genfremkalde data. På denne baggrund udkaster forskeren analyser og hypoteser, der efterfølgende diskuteres med undersøgelsesfællesskaber (*communities of inquiry*), der bidrager til analysernes robusthed ved at forholde sig til spørgsmålene om fit, plausibilitet og relevans. Illustrationen er udarbejdet af mig til formålet, og den er derfor ikke dækkende for Tavory og Timmermans samlede fremstilling af abduktiv analyse, som også indeholder udfoldede refleksioner over semiotik og kausalitet, som jeg har valgt ikke at tage med her, hvor det primært er håndværket omkring analyserne, der er i centrum.



Figur 4. Udvalgte elementer af abduktiv analyse. Udarbejdet på baggrund af Tavory & Timmermans, 2014.

### Transparente og detaljerede data

Dette ben i trekanten handler helt enkelt om sikre sig, at man som kvalitativ forsker har så detaljerede data fra empirien som muligt. Jo mere detaljerede data, desto nemmere er det at være transparent med analyserne. Dette er redegjort for under metodeafsnittet ovenfor.

### Analysemetoder

Analysemetoder handler her ikke om, hvilken kodningssoftware der er benyttet, og ej heller om, hvordan man opbygger kodningstræer (Tavory & Timmermans, 2014: 51), men først og fremmest om, hvordan man overhovedet får øje på mulige mønstre og koder. Tavory og Timmermans understreger, at man ikke skal opstille en modsætning mellem metodisk stringens og kreativ analyse og teoriudvikling; tværtimod: "Method is not the enemy of creative theorization, but its closest ally" (ibid.). De lægger tre metodiske greb frem.

For det første er der grebet med *mnemonics* – det vil sige hukommelseshjælp (ibid.). Feltnoter, billeder, dokumenter osv., som ikke direkte har relevans som data, kan bruges som hukommelsesstøtte og hjælpe til, at man husker settings, interaktion og situationer bedre. Som beskrevet ovenfor fungerede hukommelsesnoterne og dagbogsnotaterne på denne måde for mig.

Det andet greb handler om *defamiliarization*, som Tavory og Timmermans har lånt fra litteraturteorien, hvor det peger på kunstens evne til at gøre kendte fænomener fremmede for derigennem at erfare dem på ny og på en ny måde. Her kan introduktionen af ny teori, nye begreber, nye kontekster og nye vinkler (fra andre forskningsfelter eller forskere) skabe en afstand til empirien, som hjælper til at få øje på nye fortolkningsmuligheder. Eksempelvis bidrog Hartmut Rosas (2014)

begreb 'acceleration', som det redegøres for i kapitel 6, til at kaste lys over temporale aspekter af den refleksive praksis i empirien. På samme måde bidrog refleksioner fra en forskerkollega, der var med mig to dage på feltarbejde (uddybes nedenfor), til en vis defamiliarisering. En morgen, inden vi kørte mod jobcentret, fortalte jeg ham om, hvilke møder vi skulle med til senere på dagen. Han bemærkede her, at det var interessant, at jeg havde adgang til informanternes outlook-kalendere. Han studerede selv sociale bevægelser, hvor man aldrig vidste, hvad der ville ske få timer senere, hvorfor han altid skulle være parat til at 'rykke ud'. Dette førte til en drøftelse af, hvordan felter kan være tidsmæssigt struktureret – eksempelvis gennem kalenderstyring, og hvad det eventuelt kunne betyde for både refleksioner og forskerens muligheder for at være med i forskellige arenaer. Disse drøftelser bidrog yderligere til forståelsen af, hvordan tid og tempo spillede ind på refleksionerne.

Det tredje greb kalder Tavory og Timmermans for 'revisiting observation' – det vil sige genbesøg af observationerne. Gennem brugen af noter, billeder, optagelser, dokumenter osv. får man som forsker mulighed for at genbesøge felten igen og igen. Jo mere detaljeret, des nemmere er det at vende tilbage og se det, der skete, for sig, selv mange år efter. Jeg har selv haft gavn af, udover feltnoter og interviewoptagelser, at gemme dagsordner, e-mail og nogle få billeder, jeg tog af rummet. Dette materiale har betydet, at jeg i et vist omfang har kunnet genbesøge empirien og undervejs opdage nye fænomener eller nye eksempler på det, som jeg har skrevet om.

#### *Multiple teorier*

Multiple teorier skal ses som modsvar til både induktionens (påståede) teoriløshed og deduktionens (påståede) monotoretiske afsæt. I en abduktiv analysestrategi er man, ifølge Tavory & Timmermans (2014), forpligtet på at kende til multiple teorier, fordi man på den måde kan forsøge sig med forskellige vinkler og perspektiver i analyserne og derigennem udvikle nye hypoteser og teorier om den sociale verden. Man kan ikke sige noget om, hvilke teorier man skal kende, blot at der skal være flere, og at de helst skal angå flere forskellige niveauer som fx makro-, meso- og mikroniveau. Når der eksempelvis i denne afhandling introduceres teorier om kvantificeringsprocesser, om acceleration i senmodernitet eller om skøn, 'vilde problemer', moralske dilemmaer og praksislogikker, så er det netop eksempler på, hvordan flere forskellige typer af teorier kunne bidrage til den samlede analyse. Nogle af disse teorier og begreber kendte jeg på forhånd, mens jeg opdagede andre, ikke mindst gennem dialog med andre forskere. Herom handler næste afsnit.

#### *Undersøgelsesfællesskaber*

Ved hjælp af ovenstående tilgange udkaster den abduktive forsker hypoteser om sammenhænge i den sociale verden. Det er det, som Tavory & Timmermans (2014) kalder 'empirisk funderet

teoriudvikling' (*empirically based theorizations*, *ibid.*: 4). Den abduktive forsker er dog aldrig alene, men indgår i et undersøgelsesfællesskab (*Community of inquiry*, *ibid.*: 103) med andre. I en abduktiv tilgang er man forpligtet på at lægge sine hypoteser, og begrundelserne for disse, frem for andre forskere, som det fx sker i peerbaserede artikler, på konferencer, i forskningsgrupper, daglige samtaler osv. I den proces skærpes, udfordres, bekræftes og videreudvikles analyserne. Tavory og Timmermans anlægger her et inkluderende blik på, hvem der kan udgøre et sådant undersøgelsesfællesskab. Informanter, praktikere på feltet og afdøde teoretikers værker kan også indgå i dette fællesskab. Som citatet ved starten af dette kapitel viser, så ønsker de at pille myten om forskeren som det ensomme geni fra hinanden og i stedet insistere på, at kvalitativ forskning og analyse af denne altid foregår som en offentlig samtale. Man starter aldrig helt forfra, men er konkret og metaforisk set altid i dialog med andre: "Theorizing is joining a conversation" (*ibid.*: 128).

Undersøgelsesfællesskabet skal især bruges til granske analysernes *fit*, *plausibilitet* og *relevans*. *Fit* handler om, hvorvidt de præsenterede data bakker op om analysen. Passer analysen til data? Ved netop at være transparent og lægge empiri frem kan man invitere andre til at analysere på de samme data og til at udfordre ens analyser. Igen skal det understreges, at man ikke kan afgøre endegyldigt, hvilken analyse der er den rette, men man kan sandsynliggøre analyser og dermed nå frem til den, der ser ud til at forklare et fænomen bedst med de bedste argumenter. Jeg har undervejs præsenteret delanalyser og empiri for såvel forskere som praktikere på feltet og er derigennem både blevet bekræftet i, at analyserne 'passed', og udfordret af andre forståelser af analyserne. Jeg vender undervejs i analyserne tilbage til dette.

*Plausibilitet* handler om at undersøge, om andre teorier giver bedre forklaringer på det fænomen, man har studeret. Med reference til Alan Garfinkel kalder Tavory & Timmermans (2014) denne brug af skiftende teorier for 'contrast spaces'. Eksempelvis forfulgte jeg længe et spor, hvor jeg brugte professionsteori, og særligt teorier om skønsarbejdet i professionerne, som en måde at forstå de dilemmaer og afvejninger, som frontpersonalet løbende stod overfor. Det var dog, som om disse teories fokus på klare og logiske afvejninger af lovgivningen overfor borgerens behov ikke helt kunne forklare det, som skete i empiren. Teorierne om 'vilde problemer', moralske dilemmaer og Street-Level-forskningens blik for implementering og lokale kontekster og ressourcehensyn viste sig at udgøre en langt bedre forklaringsramme i forhold til at forstå dilemmaerne.

*Relevans* koger Tavory & Timmermans ned til spørgsmålet om 'so what?' (*ibid.*: 115). Her ser man tydeligt rødderne i pragmatismen. Spørgsmålet er nemlig, hvilken forskel analyserne gør? Hvad kan



de bruges til? Hvilke andre fænomener, empiri, cases osv. vil man kunne forstå bedre, hvis denne analyse holder?

They need to think about how their theorization will help other researchers, who are studying other cases, to see something new in their data or to organize their research differently. In other words, they have to begin to outline the potential uses of their generalization. (Ibid.: 115)

Relevansen her handler altså om generalisering, ikke forstået kvantitativt som et spørgsmål om, hvorvidt et fænomen optræder et tilpas stort antal gange, men kvalitativt som et spørgsmål om, hvorvidt analyserne og de udfoldede cases er brugbare i andre sammenhænge og gennem eksemplets magt (Flyvbjerg, 2015) kan inspirere til lignende analyser af beslægtede fænomener eller samme fænomener i andre sammenhænge. Flere steder i afhandlingen forsøger jeg at generalisere til frontlinjearbejde generelt, og i det afsluttende kapitel 10 præsenteres to modeller, som jeg foreslår, kan bruges til analyse af faglige refleksive processer i den type af arbejde.

Generaliseringspotentialet for afhandlingen består altså ikke i, at andre frontlinjeorganisationer ser ud på præcis samme måde som den, jeg har studeret, men i at analyserne kan generaliseres ved at pege på, hvordan forskellige kontekstuelle forhold spiller sammen med et fænomen (Messmer & Hitzler, 2008). Eksempelvis er det en central pointe, at tempo og brugen af forskellige typer af begrundelser spiller ind på den faglige refleksive praksis og på, hvorvidt dilemmaer bliver åbnet eller lukket. Det er der i afhandlingen både teoretiske og empiriske argumenter for. Derfor vil tempoet og brugen af bestemte typer af begrundelser med stor sandsynlighed også spille ind på den faglige refleksive praksis på lignende måder andre steder. En sådan generalisering kan, i denne type af forskning, ikke bevises, men sandsynliggøres og argumenteres for. Jeg tager her samme udgangspunkt som Flyvbjerg (2015), der med henvisning til Friedrich Nietzsche har argumenteret for, at det ikke er opsummeringer, men fremstillingen af detaljerige cases og eksempler, der hjælper generaliseringer på vej, hvor en "tilsyneladende ubetydelig sandhed, som for den, der gør sig den ulejlighed at se efter, viser sig at være fuld af generel betydning" (ibid.: 516). Undervejs har jeg diskuteret fund og analyser med særligt litteraturen om refleksiv praksis og Street-Level Bureaucracy, og herigennem søgt generaliseringspotentialer.

#### Medforsker i felten

Undervejs i feltarbejdet eksperimenterede jeg og en forskerkollega med at være sammen på feltarbejde. Jeg var blevet inspireret til dette greb fra en svensk forsker, der havde 'medbragt' en praktiker fra den svenske plejesektor, da hun skulle lave forskning om den danske plejesektor. Hun brugte praktikerens som 'outsider' med fagekspertise på sit danske feltbesøg. Jeg aftalte derfor med en forskerkollega, at han skulle følge mig to dage i felten som 'outsider'. Målet var både at kvalificere metoder og analyser (herunder at diskutere fit, plausibilitet og relevans) samt at eksperimenter

med at være sammen i felten. Interessant nok kunne vi ikke finde litteratur, der direkte omhandlede det at være to på feltarbejde sammen. Den etnografiske feltarbejder arbejder typisk alene!

Konkret fulgte medforskeren mig til møder, i det åbne kontorlandskab og under interview. Han overnattede hos mig, og vi brugte bilturene til felten samt eftermiddagene og aftenerne på at reflektere over det, vi havde oplevet. Hvis man godtager, at såvel metode som analyse er et håndværk, så kan dette håndværk også observeres, mens det sker. Man kan altså lære håndværket, og man kan få feedback på håndværket, af kolleger. Det var det, vi forsøgte. Det, som vi især lærte, var, at min kollega kunne give umiddelbar og situeret feedback, lige efter at han havde set mig arbejde. Han skulle altså ikke reflektere over min udlægning, men kunne direkte se, hvordan jeg eksempelvis havde spurgt i et interview, og han kunne tilbyde sine forståelser af et møde, lige efter at mødet var afholdt. Disse situerede og praksisafsættende refleksioner oplevede vi begge som meget givende og meget forskellige fra analyseworkshopper og læsning af papers, som vi ellers var vant til.

Eksempelvis bemærkede min kollega, at jeg i et interview 'gravede efter data' fremfor at fremkalde data gennem mere undersøgende spørgsmål. Dette fik mig efterfølgende til at spørge anderledes i interview. Efter de møder, som vi sammen observerede, mødtes vi og skiftedes til at fortælle, hvad vi havde bemærket, hvilket førte til flere refleksioner over analyserne, og hvordan de passede med det, som vi havde observeret. Interessant nok havde vi ofte bidt mærke i forskellige ting. Eksempelvis havde medforskeren bidt mærke i på et møde, at en leder havde brugt ordet 'transparens'. Jeg havde ikke noteret det. Han var optaget af ordet, fordi det for ham, i andre settings, typisk blev fremstillet som et ideal. Dette førte til refleksioner over, om idealet i et velfærdsbureaukrati er absolut transparens, og om brugen af tal kunne ses som et af redskaberne til transparens, samt hvorvidt det både var ledere og medarbejdere, der egentlig ønskede transparens. Den slags analyser og refleksioner tog afsæt i direkte observationer, hvor vi havde noteret forskellige ting. På den måde blev grebet med 'medforskeren i felten' et bidrag til situerede drøftelser af fit, plausibilitet og relevans, det gav muligheden for 'defamiliarisering', og det bidrog til fælles refleksioner over det metodiske håndværk, omend det foregik i en mikroudgave på kun to dage.

### Etiske overvejelser

Etiske overvejelser bør være et element i alle dele af den kvalitative forskning, ikke mindst fordi kvalitativ forskning ofte angår intime dele af menneskers liv og bidrager med en detaljerighed, der betyder, at de mennesker, man skriver om, let vil være genkendelige for i hvert fald dem selv og dem

omkring dem (Brinkmann, 2015; Kvale & Brinkmann, 2015). Etik handler her ikke kun om at overholde etiske retningslinjer og code of conduct med krav om ærlighed, transparens og ansvarlighed (Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2014), men i lige så høj grad om løbende at forholde sig til etiske dilemmaer og spørgsmål i løbet af forskningen. Fra starten af forskningsprocessen oprettede jeg derfor en etisk logbog, som jeg løbende brugte til at reflektere over etiske spørgsmål i de forskellige dele af forskningsprocessen (inspireret af særligt Brinkmann, 2015; Kvale og Brinkmann, 2015). I det følgende præsenteres centrale overvejelser herfra.

#### Etiske overvejelser over afhandlingens tema og interesser

Som beskrevet i indledningen har jeg med afhandlingen haft et ønske om at bidrage til kvalificerede faglige refleksioner i velfærdsarbejdet bredt og i beskæftigelsesindsatsen specifikt, med et reparativt (Monrad & Grünfeld, 2017a,b) mål om ikke kun at kritisere eksisterende praksis, men også at tilbyde hjælp til bedre praksisser. Det er et dilemma, at en faglig reflektiv praksis ikke af sig selv fører til ovenstående. Den kan også føre til frustration, fordi man oplever ikke at kunne handle på indsigter, til ikke-handling eller til endnu mere pres på frontlinjemedarbejdere, hvis reflektiv praksis bliver et nyt 'aktivitetskrav'.

Jeg har også været opmærksom på, at beskæftigelsesindsatsen er et felt med stor politisk og mediemæssig bevågenhed, hvor debatten ofte har været polariseret mellem postulater om 'statens ekstreme styring' og 'jobcentrenes manglende effektivitet' (Andersen, 2020; Caswell & Larsen (Eds.), 2022). Det har været vigtigt i afhandlingen og i kommunikationen om den ikke at bidrage til polarisering eller ensidig negativ kritik af jobcentrene, men i stedet at bidrage til forståelsen af det felt og de kontekster, som frontlinjearbejdet fungerer under.

Min arbejdsplads, Væksthuset, er aktør på beskæftigelsesfeltet og finansierer ph.d.-forløbet. Væksthuset er en fond, hvis formål er at bidrage til forskning, videndeling og udvikling af beskæftigelsesindsatsen for borgere i udsatte positioner. Samtidig er et af målene med ph.d.-forløbet også at 'bruge' afhandlingen efterfølgende og dermed også tjene penge på den i forbindelse med kompetenceudvikling af feltet. Forretningsmulighed og ønsket om at bidrage til et felt løber her sammen. Det er en interesse, der har været tydeligt fra starten, men på intet tidspunkt har jeg oplevet pres fra organisationen, eller andre, for at nå frem til, eller ikke at nå frem til, bestemte konklusioner eller perspektiver. Dog har jeg selv, som faglig direktør i Væksthuset, haft en interesse i at producere noget brugbart, og salgbart, til et felt. Jeg har undersøgt faglig reflektiv praksis og er endt med at konkludere, at der er behov for mere, og mere kvalificeret faglig reflektiv praksis, hvilket min arbejdsplads, og jeg selv, så kan levere. Dette er en oplagt interessekonflikt, fordi det har kunnet

påvirke konklusionerne. Jeg har så vidt muligt forsøgt at være både transparent og reflektiv om dette forhold, herunder at drøfte det med andre, for at undgå, at denne ambition skulle påvirke selve konklusionen. En måde at håndtere dette på er, som i ovenstående, at lægge metoder, analyser og refleksioner undervejs frem. Derudover har jeg bestræbt mig på i formidlingen at understrege, at 'faglig reflektiv praksis' ikke er en dims eller et koncept, der skal gøres eller implementeres på én bestemt måde. I skrivende stund har jeg allerede formidlet og har aftaler om at formidle dele af fundene, og ofte er jeg blevet spurgt, om jeg kan hjælpe en organisation med en 'bedre faglig reflektiv praksis'. Dette ønske ligger helt indenfor afhandlingens normative afsæt, samtidig med at jeg forsøger at betone, at jeg ikke kommer med nagelfaste konklusioner eller en færdig model, men med en række spørgsmål, opmærksomheder og refleksioner tilbage til organisationen, og at den faglige refleksive praksis altid på en eller anden måde skal tilpasses den konkrete kontekst.

#### Etiske overvejelser over fortrolighed, samtykke, anonymitet og påvirkninger under dataindsamlingen

I forskningsdesignet var jeg især opmærksom på to etiske dilemmaer. For det første var der spørgsmålet om fortrolighed. Feltarbejdets natur og det forhold, at jeg både fulgte medarbejdere og ledere i såvel formelle som uformelle rum, betød, at jeg fik viden og indsigter fra mange forskellige medlemmer og arenaer i organisationen. Jeg gjorde derfor ekstra meget ud af at fortælle, at jeg aldrig refererede fra møder eller samtaler, når jeg talte med personer, der ikke havde været med. Jeg overholdt dette løfte, men oplevede undertiden uklare situationer, hvor medlemmer af organisationen, der ikke havde været med til møderne, tydeligvis vidste, hvad der var blevet drøftet på et møde og derfor refererede til det i dialoger med mig. Jeg forsøgte så vidt muligt blot at lytte og spørge ind fremfor at bekræfte eller afkræfte disse udsagn, men der var oplagt situationer, hvor dette var vanskeligt i frit flydende dialoger. Jeg sørgede desuden for altid at lukke min pc og pakke håndskrevne feltnoter væk, når jeg ikke selv var til stede, for på den måde at sikre, at ingen fik adgang til noterne. Jeg satte mig også så strategisk som muligt i rummet, så ingen kunne læse noterne, og jeg klikkede væk fra dem, når nogen ville tale med mig og potentielt kunne se dem.

For det andet har der været dilemmaet om samtykke. Som beskrevet tidligere, så fik jeg relativt let adgang til jobcentret, og jeg oplevede næsten kun positive tilkendegivelser om min deltagelse. Men samtykket var 'kollektivt', forstået på den måde, at det var en leder og jobcenterchefen, der havde givet mig adgang. Herefter skulle ingen i organisationen give samtykke, men omvendt sige fra, hvis jeg ikke måtte deltage på møder. Jeg kan derfor på ingen måde være sikker på, at alle, der deltog i møder, sparringer osv., samtykkede til min tilstedeværelse. Jeg har gentaget mit formål, løftet om

anonymitet og muligheden for at sige nej, hver gang jeg har mødt nye mennesker på feltarbejdet; herunder også borgere. Jeg oplevede ganske få gange at blive nægtet adgang til et møde og få gange også at skulle forlade det under et emne. Det tog jeg som et vist signal om, at organisationen var bevidst om, at der var en mulighed for at sige fra.

Alene det forhold, at jeg studerede refleksiv praksis, betød, at flere i organisationen begyndte at tale om det. Jeg oplevede generelt ikke, at min tilstedeværelse til møder, sparring osv. havde nogen nævneværdig betydning for selve mødet, refleksionerne og sparringerne. Jeg spurgte flere gang forskellige aktører om, hvorvidt mødet eller sparringen havde været anderledes end normalt, når jeg ikke deltog, og jeg prøvede også selv at lægge mærke til, om min tilstedeværelse blev kommenteret. Dette skete selvfølgelig, men i så lille et omfang, at jeg ikke vil vurdere, at det var et problem. Det var således ikke min oplevelse, at aktørerne følte sig 'overvåget' eller 'vurderet'. Tværtimod var der flere, der kommenterede, at det var rart med interessen fra forskningen og fra mig, og at det havde fået dem til at tænke mere over, hvordan de arbejdede og reflekterede. Denne pointe findes også i afhandlingen – nemlig at der skal en særlig interesse (fra organisationens side) til for at stimulere og fremkalde refleksioner. Praktikere på feltet er desuden i stort omfang vant til, at der deltager en lang række aktører 'udefra' i form af bisiddere, praktikanter, pårørende, nyansatte osv. (jf. Vohnsen, 2017).

Dog var der som nævnt eksempler på, at jeg blev bedt om at evaluere samtaler og mødeledelse. Disse situationer fortæller mig, at der nok var flere, end jeg umiddelbart mødte, som i hvert fald også tænkte på mig som evaluerende og som en ekspert. Jeg håndterede det ved aldrig at udtale mig eksplicit evaluerende om samtaler, sparring, refleksioner, ledelse osv., men i stedet altid spørgende og undrende. Men én ting er jo mine intentioner, noget andet, hvordan det blev opfattet. I CUBB-samarbejdet (se fodnote 8) havde jeg som nævnt en evaluerende rolle. Også her har jeg hver gang gjort opmærksom på, at jeg både samlede data ind til en evaluering og potentielt til min afhandling. Jeg har ikke selv oplevet dette som konfliktende interesser og har heller ikke mødt kritik eller undren over dette fra dem, jeg studerede.

Jeg har i videst muligt omfang forsøgt at sløre, hvem der har sagt og gjort hvad. Som beskrevet i indledningen har jeg ændret på jobtitler, køn, alder og rækkefølge af begivenheder (jf. Vohnsen, 2017). Dette har dog været et dilemma i forhold til ovenstående ønske om rige og kontekstbevarende empiriklip. Det vil derfor i et vist omfang være genkendeligt for dem, der deltog, hvem der sagde hvad (hvis de kan huske det), mens det gerne skulle være umuligt for andre at gennemskue det. Jeg har udeladt mange informationer og mange klip, som kunne have været

relevante, men som havde en karakter, hvor det var for tydeligt, hvem der sagde hvad, og hvor informanterne ikke ønskede at stå frem med direkte citat.

Etiske overvejelser over objektivitet, fremstilling, og analyse

Ifølge Kvale & Brinkmann (2015) bør objektivitet også være et etisk aspekt i kvalitativ forskning.

Denne objektivitet er naturligvis en anden end i kvantitativ forskning. De foreslår fire forståelser af objektivitet, som jeg har lænet mig op ad:

### **Refleksiv objektivitet**

At man som forsker er refleksiv i forhold til egen position og subjektive fortolkninger. Dette har jeg forsøgt gennem samtaler med vejleder, feltnoter, præsentation af hypoteser for andre forskere og praktikere, ved løbende at invitere til kritik og andre perspektiver og ved, som i dette kapitel, at lægge til- og fravalg frem.

### **Intersubjektiv objektivitet**

At man viser, hvordan kategorier og analyser er blevet til, at der en vis stringens i dette, og at man søger at få det kvalificeret i forskerfællesskaber. Disse processer er beskrevet ovenfor om abduktiv analyse.

### **At afspejle genstanden**

At man er tro mod det, man studerer, og lader det tale for sig selv. Afhandlingen består tekstmæssigt af mange eksemplificerende klip, der på mange måder optræder løsrevet fra en sammenhæng. Jeg har bestræbt mig på i vid udstrækning at beskrive såvel den konkrete mikrokontekst (fx møders formål, deltagere, stemning osv.) samt øvrige relevante kontekster som fx styring, forudgående processer, organisering m.m. Dette har betydet, at der undervejs er temmelig meget tekst, som ikke nødvendigvis har været direkte relevant for pointerne om faglig refleksiv praksis, men som jeg alligevel har vurderet, har været vigtig for at forstå konteksten for refleksionerne. Tilbage står dog fortsat, at mange af klippene er udvalgt løsrevet fra den konkrete kontekst, hvilket jeg oplever som et reelt dilemma, fordi dem, det handler om, kan opleve, at det, der foregik, var langt mere kompliceret og nuanceret, end jeg har redegjort for. Jeg har derfor undervejs flere steder betonet, hvorvidt eksemplet var 'typisk' eller blot 'illustrerende'.

### **At få lov at protestere (to object)**

Inspireret af Bruno Latour handler objektivitet også om, at det/dem man studerer, får mulighed for at protestere mod fortolkninger og analyser. Jeg har som nævnt løbende diskuteret analyser med

praktikerne, og hele afhandlingen er skrevet med et pragmatisk afsæt, hvor de præsenterede fund ikke prætenderer at udsige sandheden om et felt, men skal ses som begreber, analyser og cases at tænke med for at forstå et felt. Hermed lægges op til løbende protester, kritik og refleksion. Dog har langt hovedparten af de mennesker, som er refereret, ganske vist anonymt, i afhandlingen, ikke haft mulighed for at protestere. Mange personer er 'med' i få udsagn, og det har ikke været muligt at vise afhandlingen og de mange udsagn til alle.

Jeg vil derfor efterfølgende bestræbe mig på, at afhandlingen ikke bruges til at konkludere med, men til at åbne drøftelser, hvorved informanter, og alle andre på feltet, kan protestere, udtrykke enighed eller nuancere pointer og analyser.

### Afsluttende refleksioner

Målet med dette, relativt omfattende, kapitel om metoder og analyser har været at lægge håndværket så transparent frem som muligt. Dette er ikke mindst vigtigt i denne form for kvalitativ forskning, hvor jeg både har samlet data ind, analyseret det, pakket det til en fremstilling og selv har haft en normativ ambition på feltets vegne. På trods af denne ambition er det oplagt, at fuld transparens ikke er muligt i en forskningsproces, hvor dataindsamling, analyse og metodiske strategier har vævet sig ind og ud af – og påvirket – hinanden gensidigt undervejs. I de senere analysekapitler er der flere steder lagt refleksioner ind, der beskriver, hvordan et mønster trådte frem i empirien, og et analytisk perspektiv er blevet til. Inden disse analysekapitler præsenteres der dog i næste kapitel et litteraturreview over refleksiv praksis.





## Kapitel 5. Refleksiv praksis – et litteraturreview

'Refleksiv praksis' findes ikke som ét afgrænset forskningsfelt med en etableret litteratur. I stedet har forskere fra forskellige forskningsfelter og med forskellige interesser for ledelse, læring, professionsfag m.m. skrevet om begrebet og brugt det på forskellig vis i deres forskning. Langt hovedparten af den litteratur, som er medtaget i dette review, er skrevet fra år 2000 og frem, hvor mængden af litteratur om refleksiv praksis er vokset voldsomt i forhold til årene inden. Næsten al litteraturen står eksplicit eller implicit på skuldrene af John Deweys (2009a) og Donald Schöns (1990, 1991) tanker om refleksiv tænkning og den reflekterende praktiker. Mens Dewey blev præsenteret i kapitel 3, så vies Schön et selvstændigt afsnit i dette kapitel.

Ambitionen med kapitlet er derfor ikke at fremlægge en systematisk kortlægning af den samlede litteratur om refleksiv praksis, men i stedet teori- og begrebshistorisk at vise, hvorfra begrebet 'refleksiv praksis' stammer, og hvordan det har udviklet sig i litteraturen. Dette sker igennem udvalgte tematiske nedslag. Desuden udpeges der undervejs huller i den eksisterende forskning, som afhandlingen bidrager til delvis udfyldelse af.

Kapitlet består af fem hoveddele. For det første en kort redegørelse for typen af litteraturreview og litteratursøgning, der er valgt. For det andet en introduktion til de dele af Schöns begreb 'den reflekterende praktiker', som står centralt i senere litteratur om refleksiv praksis. For det tredje et overblik over den udvalgte litteraturs karakteristika samt begrundelser for at udvælge netop denne litteratur. Herefter følger for det fjerde kapitlets hoveddel, hvor syv centrale aspekter af begrebet 'refleksiv praksis' gennemgås. I denne del udvikles endvidere en typologi over refleksiv praksis, som benyttes i de senere analyseafsnit. Til slut følger et femte opsamlende og perspektiverende afsnit.

### Et narrativt review

Formålet med reviewet i dette kapitel har, som nævnt, ikke været at kortlægge den bedste evidens eller den mest sikre viden på et felt som i klassiske systematiske review (Boell & Cecez-Kecmanovic, 2015; Papaioannou et al., 2010), men derimod at fremhæve centrale temaer i teoriudviklingen af begrebet 'refleksiv praksis' (jf. van Berkel, 2017: 12). Litteraturreviewet kan derfor bedst beskrives som et narrativt review udført med en hermeneutisk (Boell & Cecez-Kecmanovic, 2010) og abduktiv tilgang. Med narrativt review menes her:

(...) a creative process through which a researcher identifies and examines prior research and develops increasing understanding of a phenomenon under examination and in the process constructs the relevant body of knowledge. (Boell & Cecez-Kecmanovic, 2015: 164)

Med hermeneutisk menes, at læsningen af den udvalgte litteratur løbende har bidraget til nuanceringer og ændringer af forskningsspørgsmål og dermed også til udvælgelsen af yderligere litteratur i en "continuing, open-ended process through which increased understanding of the research area and better understanding of the research problem inform each other" (ibid.: 130).

Med abduktiv tilgang menes her, i forlængelse af beskrivelserne i kapitel 4, at jeg har kombineret tre greb i litteratursøgningen, som løbende har beriget hinanden; nemlig systematisk databasesøgning, ekspertdialog (Papaioannou et al., 2010) og reference-snowballing. Litteratursøgningen blev indledt med systematisk at søge i relevante databaser, hvor der dels blev søgt på danske og engelske variationer over refleksionsbegrebet (fx 'reflexivity', 'reflective practice', 'reflections' m.m.), dels blev søgt på kombinationer af disse med variationer over empiriske og forskningsmæssige felter som fx 'jobcenter', 'beskæftigelsesindsats' (welfare-to-work), 'Street-Level Bureaucracy', 'socialt arbejde', 'velfærdsorganisationer' m.m. Der blev også søgt på artikler om Dewey og Schön for at undersøge, hvem der havde tænkt videre eller eventuelt samlet op på udviklingen fra dem. Det viste sig, at den brede søgning på 'refleksion' gav uoverskueligt mange svar, hvoraf nogle få viste sig at være relevante, mens kombinationerne næsten ingen relevante fund gav. Den interessante konklusion var, at der tilsyneladende ikke fandtes litteratur, der eksplicit har undersøgt refleksiv praksis på beskæftigelsesområdet eller indenfor Street-Level Bureaucracy-feltet, hvilket derfor også er et af flere argumenter for mit eget studie. Problemet med at udvælge den relevante litteratur om refleksiv praksis bestod dog fortsat.

Her viste strategien med at tale med eksperter sig mere frugtbar. Jeg drøftede emnet med såvel vejleder som forskerkolleger, hvilket gav kendskab til særligt antologien *Productive Reflections at Work* (Boud et al. (Eds.), 2006a). Heri fandt jeg, udover interessante artikler, en meget anvendelig referenceliste, hvilket betød, at jeg både kunne søge direkte på referencer og vende tilbage til den systematiske søgning og supplere den med flere af forfatternavnene. Denne reference-snowballing betød, at mængden af relevant litteratur voksede. Næste problem var så at afgrænse litteraturen for at sikre, at jeg havde været omkring det væsentligste. Her benyttede jeg mig af en form for ekspertvalidering. Jeg kontaktede på e-mail syv internationale forskere, som alle havde skrevet flere artikler og teoriehistorisk om refleksiv praksis. Fem af disse vendte tilbage (David Boud, Helen Bradbury, Ruce Vince, Nick Frost og Janis Fook). Jeg vedhæftede en oversigt over den litteratur, jeg havde fundet, forklarede om mit eget studie og spurgte, om de med deres viden ville vurdere, at jeg havde fat i den væsentligste litteratur, eller om de kunne pege på yderligere. De var så venlige at svare; nogle, at de syntes, at oversigten var dækkende, og andre med forslag til yderligere læsning. Desuden indledte jeg en dialog om fænomenet 'refleksiv praksis' med et par af dem.

Den konkrete afgræsning og udvælgelse af litteraturen i forhold til fagområder, vægtningen af teori og empiri m.m. udfoldes i overblikket over den valgte litteratur, som falder efter nedenstående afsnit om Donald Schön.

### Den reflekterende praktiker – afsæt for litteraturen om refleksiv praksis

*The Reflective Practitioner – How professionals think in action* fra 1983 står som det mest citerede af alle værker indenfor senere litteratur om refleksiv praksis. I bogen fremlagde Schön en teori om, hvordan professionsarbejdere (læger, socialarbejdere, arkitekter, terapeuter osv.) reflekterer, lærer og forsker, mens de udfører deres arbejde. Schön var i dette arbejde dybt inspireret af Deweys udgave af pragmatismen, og hans ph.d. handlede da også om Deweys *Theory of Inquiry*. Ligesom Dewey var han kritisk overfor en skolastisk tilgang til viden, hvor viden blev 'hældt på' børnene (hos Dewey) eller de fagprofessionelle (hos Schön). Viden skulle i stedet ses som noget, der fremkom som en del af en problemløsningsproces i praksis.

Begrebet 'den reflekterende praktiker' slog hurtigt an i særligt nordamerikanske ledelsesuddannelser og læreruddannelser og er efterfølgende vandret ind i en lang række professionsfaglige uddannelser og har inspireret samtidige teoretikere indenfor voksenlæring (Erlandson & Beach, 2008; Hébert, 2015), ligesom flere af begreberne er videreudviklet af Schön (1990). Selve bogen rummer blot fem meget afgrænsede empiriske cases, hvor en erfaren praktiker reflekterer med en mindre erfaren i forbindelse med at lære noget indenfor fagene terapi, arkitektur, byplanlægning, ingeniørarbejde og ledelse. Det er derfor ikke empiriens mangfoldighed og variation, der overbeviser, men de teorier og begreber, han fremlægger gennem casene. De slog an i samtid og eftertid, ikke mindst i litteraturen om refleksiv praksis fra år 2000 og frem.

I det følgende fremhæves fire temaer fra bogen, der på forskellig vis er centrale i den senere litteratur om refleksiv praksis og for denne afhandlings brug af begrebet: For det første er der opgøret med den tekniske rationalitet, for det andet betoningen af problemformuleringsprocessen, for det tredje udviklingen af en praksisepistemologi med begreberne 'refleksion-i-handling' og 'refleksion-over-handling', og for det fjerde udviklingen af den reflekterende organisation.

### Opgøret med den tekniske rationalitet

Begrebet 'den reflekterende praktiker' var på et overordnet niveau et opgør med det, som Schön kaldte 'den tekniske rationalitet'. Hermed mente han den udbredte forestilling om, at der fandtes 'fine fag' på universiteterne, der udviklede teori, som en række mindre fine professionsfaggrupper

dernæst skulle implementere i praksis. Anvendelsen af viden på praksis blev i denne forståelse set som et rent teknisk problem:

Ifølge den tekniske rationalitets model (...) forstås man ved professionel aktivitet en instrumentel løsning af problemer, som er regelsat gennem anvendelsen af videnskabelig teori og teknik. (Schön, 2001: 29)

Denne logik stammede ifølge Schön fra fagene medicin og ingeniørvidenskab, der med deres positivistiske videnskabsideal blev modelvidenskaber, som ikke mindst samfundsvidenskaberne forsøgte at efterligne.

Problemet var dog, ifølge Schön, at professionsarbejde netop ikke lod sig reducere til implementering af sikker viden på afgrænsede problemfelter. Tværtimod bestod professionsarbejdet lige præcis af komplekse og unikke situationer, hvilket betød, at:

(...) den professionelle viden ikke længere passer til de ændrede praksissituationer – den sammensathed, usikkerhed, ustabilitet, eneståenhed og værdikonflikt, som i stigende grad opfattes som central i den professionelle praksisverden. (Ibid.: 23)

Schön medgav, at visse problemer sagtens kunne løses gennem brugen af teknisk og standardiseret viden, men at en væsentlig del af professionsarbejde fandtes i "sumpede lavlandsområder, hvor situationerne er forvirrede mudderpøle uden tekniske løsningsmuligheder" (ibid.: 45).

Den store fejlslutning i den tekniske rationalitet var altså troen på, at problemer i praksis kunne løses ved at anvende standardiseret viden og forskrifter udviklet på afstand af praksis. Den senere litteratur om reflektiv praksis følger næsten samstemmende denne kritik af den tekniske rationalitet, som mange ser videreført i evidensbevægelsen og i kravene om evidensbaseret praksis (jf. Taylor & White, 2000: 189). Særligt i kapitel 8 vil det være tydeligt, at dele af denne 'tekniske rationalitet' stadig findes og sætter sig igennem på beskæftigelsesfeltet.

### Problemdefinitionen i centrum

Ovenstående fører til næste pointe hos Schön; nemlig den, at professionelt arbejde ikke kun handler om at anvende viden til løsning af på forhånd opstillede problemer, men også handler om at definere 'hvad der er problemet':

Set under den tekniske rationalitets synsvinkel er professionel praksis lig med en problemløsningsproces. De problemer, man vælger at koncentrere sig om, løses gennem udvælgelse blandt de tilgængelige muligheder af den, der bedst egner sig til at nå frem til en løsning. Men med denne læggen vægt på problemløsning overser vi problemformuleringen, den proces gennem hvilken vi definerer den beslutning, som skal tages, de løsninger vi gerne vil frem til, de midler som vi kan betjene os af. I den virkelige verden præsenterer problemerne ikke sig selv som noget givent for den praktiserende. De må nødvendigvis konstrueres ud fra det materiale, som problematiske situationer udgør, og som er forundrende, besværlige og usikre. (Schön, 2001: 43 f.)

I et komplekst arbejde præsenterer problemerne sig altså ikke pænt og afgrænset, men formes på baggrund af de perspektiver, teorier og positioner, man anlægger, ud fra de data, man udvælger, og ikke mindst ud fra de muligheder, man har for at gøre noget ved dem. Med psykologen Herbert Simons ord, så *former* den professionelle en situation til noget, som vedkommende kan gøre noget ved (ibid.: 48).

Schön bruger ikke betegnelsen 'vilde problemer', men det er tydeligt, at teorierne om den reflekterende praktiker og 'vilde problemer' deler samme forståelser af professionsarbejdets delvist ustyrlige natur. Schön kalder sig heller ikke 'socialkonstruktivist', men deler et slægtskab hertil med store dele af litteraturen om refleksiv praksis: Her betones det også, at man i refleksionerne over problemstillinger skal vente med konklusioner, fordi man risikerer at løse de forkerte problemer. I stedet skal man bruge tid på at undersøge, hvordan en oplevet problemstilling kan tage sig ud fra andre perspektiver. Ikke for at opløse problemet, men for på pragmatisk vis at overveje, hvilke perspektiver der giver de bedste handlemuligheder i forhold til situationen. Viden og problemer findes altså ikke bare, men formgives (Taylor & White, 2000) af professionelle. En del af denne formgivning foregår i den faglige refleksive praksis og er, hævder jeg, dybt påvirket af feltets struktur og logikker.

#### Refleksion i og over handling – en praksisepistemologi

Hermed er vi fremme ved det tredje tema; nemlig hvordan denne formning af problemet så reelt forløber. Det er her Schöns egentlige praksisepistemologi bliver præsenteret. Hans grundtanke var, at professionelle reflekterer, mens de handler. For at forklare dette introducerede han først begrebet 'knowing-in-action':

Vores viden ligger som regel indbygget i vores handlemønstre og i vores fornemmelse for den materie, vi har med at gøre. Det forekommer korrekt at sige, at vores viden ligger i vores handlinger. (Schön, 2001: 51)

Denne 'knowhow', eller 'tavse viden' (Polanyi, 1967), som den ofte er blevet kaldt, er helt central for såvel hverdagssituationer som i professionsarbejde. Der er tale om en form for intuition eller, som Schön kalder det, 'artistry' (kunstfærdighed). Schön var dog ikke interesseret i at ophæve denne kunst til en mystisk og utilgængelig evne; tværtimod:

Når folk bruger ord som kunst eller intuition, så er det som regel for at sætte punktum for diskussionen i stedet for at sætte spørgsmålstegn ved tingene. Det virker, som om den praktiserende siger til sin akademiske kollega: "Selvom jeg ikke kan acceptere *dit* videnssyn, så kan jeg ikke beskrive min egen viden". (Schön, 2001: 9)

For Schön handlede det dermed om at vise, hvordan denne viden kunne kaldes frem. For at forklare dette introducerede han de to begreber 'reflection-in-action' og 'reflection-on-action'. For det første er professionelle i dialog med praksissituationen og forsøger at forstå den, mens den sker (*reflection-in-action*), og for det andet reflekterer de over situationen og prøver at forstå den og skabe læring til næste situation, efter at de har handlet (*reflection-on-action*). Praktikerer er, som han siger, i konstant dialog med situationen, aflæser empirien, udkaster hypoteser, kategoriserer og afvejer løsninger:

Når nogen reflekterer-i-handling, bliver vedkommende en forsker i en praksissammenhæng. Han eller hun er ikke længere afhængig af den etablerede teoris og tekniks kategorier, men konstruerer en ny teori til det unikke tilfælde". (Ibid.: 67)

Dette er Schöns praksisepistemologi, som samtidig indeholder de tydeligste spor fra Deweys betoning af, at undersøgelser starter og slutter med praksis. Senere teoretikere har fastholdt dette spor og har været kritiske overfor udviklinger i brugen af refleksiv praksis, der har fjernet refleksionerne fra empirien og i stedet reflekteret over idealiserede problemstillinger langt fra praksis (Boud & Walker, 1998).

#### Udvikling af den reflekterende organisation

Den reflekterende praktiker arbejder ikke alene. Schön gør flere steder opmærksom på, at der kan være et modsætningsforhold mellem en reflekterende praktiker og en organisation modelleret efter bureaukratiets og den tekniske rationalitets principper – hvilket også er en pointe i denne afhandling. Organisationen og dens medlemmer kan derfor føle sig angrebet af den reflekterende praktiker og føle ubehag ved dennes insisteren på usikkerhed og tvivl:

Når et medlem af et bureaukrati kaster sig ud i en reflekterende praksis og tillader sig selv at opleve forvirring og usikkerhed, når han udsætter sine definitioner og teorier for en bevidst kritik og forandring, så kan han øge sin evne til at bidrage til en afgørende organisationsmæssig læring, men han bliver af samme grund og på samme tid også en fare for det stabile system af regler og procedurer, som han forventes at udøve sin tekniske ekspertise indenfor. (Schön, 2001: 273)

Udviklingen af en reflekterende organisation kræver, ifølge Schön, et opgør med fire grundopfattelser. For det første må man erstatte den professionelle ekspert med den reflekterende praktiker, der vedkender sig, "at ens ekspertise er en måde at se noget på, som man har konstrueret, og som man kan rekonstruere, ligesom man er parat til og har evne til at undersøge dens betydning i klientens oplevelse af den" (ibid.: 248). Den professionelle er altså ikke en ekspert, der har alle svarene, men en refleksiv samtalepartner, der er i stand til at kalde flere perspektiver frem. Det er samme pointe, som Mik-Meyer (2017a) beskrev som et dilemma mellem at være ekspert og coach i kapitel 2. I litteraturen om refleksiv praksis har blandt andet Taylor & White (2000) og West (2010), som det vil blive vist, argumenteret for, at fagprofessionelle i dag lige præcis har brug for at beherske

en reflektiv praksis, fordi deres ekspertposition udfordres af interessegrupper, stigende uddannelsesniveau, digitalisering, medier og politikere.

For det andet må man gøre op med den falske modstilling mellem refleksion og handling. Kritikken af refleksioner har især handlet om, at refleksioner risikerer at paralyserer og forhindre handlinger i organisationer, men for Schön fører refleksioner ikke til et stop for handlinger, men til bedre handlinger, jf. ovenstående argument om at undgå at løse de forkerte problemer. I den senere litteratur diskuteres lige præcis, hvordan refleksioner bliver produktive (Boud et al. (Eds.), 2006a) 'in action' fremfor at stoppe handling og føre til 'in-action' (Vince, 2008).

For det tredje må man som organisation overkomme ubehaget ved at befinde sig i tilstande af usikkerhed og tvivl. Schön har påpeget, hvordan skamfølelse og angst for fiasko ser ud til at stå i vejen for reel læring, og hvordan refleksioner afbrydes for at søge sikker grund. Denne pointe vendes der tilbage til i empirien i særligt kapitel 9. Det er derfor nødvendigt at arbejde med både følelser og den sociale kontekst, som refleksionerne udspiller sig under (Schön, 2001: 268). Særligt i litteraturen om kritisk reflektiv praksis understreges det, at kritik af eksisterende praksisser og forståelser kan fremkalde angst og ubehag, som skal håndteres (Béres & Fook (Eds.), 2019; Fook & Gardner, 2007).

Endelig må man som det fjerde, og i forlængelse af ovenstående, som organisation være parat til, at refleksioner kan udfordre grundlæggende organisatoriske værdier. Schön fremhævede særligt, at der kunne være en modstilling mellem en reflektiv praksis og en organisations præstationsorientering:

Således kan en person, der arbejder med mennesker, og som har en kritisk opfattelse af sin praksis, også komme til at kritisere det i institutionen fremherskende mønster af selektiv mangel på opmærksomhed omkring de mest trængende personer i klientmassen (...) Refleksion-i-handling har en tilbøjelighed til ikke blot at kaste lys over formodninger og teknikker, men også over de værdier og mål, som er lagt ned i den organisationsmæssige viden. (Schön, 2001: 280).

En reflekterende organisation er altså en organisation, der tør lade sig udfordre, og som evner at invitere kritiske refleksioner ind, også selvom disse udfordrer grundlæggende værdier i organisationen. Netop dette dilemma mellem at dvæle og reflektere på den ene side og arbejdet i en organisation med fokus på handlinger og tempo på den anden side er centralt igennem afhandlingens analyser.

Opsamling og behov for videre forskning ifølge Schön

Schön selv pegede på særligt to områder, som forskningen i reflektiv praksis burde arbejde videre med (Schön, 2001: 258 ff.). For det første opfordrede han til at zoome ind på kategoriserings- og problemdefinitionspraksisserne for derigennem at opbygge et repertoire af cases, der kunne bruges i

uddannelsen af refleksive praktikere. For det andet pegede han på behovet for at undersøge, hvordan kontekstuelle forhold i organisationen hæmmede og fremmede refleksioner i praksis. Denne afhandling bidrager oplagt til det sidste område og i et vist omfang til det første. Mens Schön især havde fokus på praktikerens egne refleksioner og formgivningsprocesser, så har jeg, og store dele af den udvalgte litteratur, flyttet fokus væk fra praktikernes interne overvejelser og i stedet set på, hvordan refleksioner og formgivningsprocesser udspillede sig verbalt mellem kolleger i en organisatorisk sammenhæng. I resten af kapitlet redegøres der for litteraturen om refleksiv praksis efter Schön.

### Afgrænsning af og karakteristika ved litteraturen om refleksiv praksis

Som nævnt i introduktionen til kapitlet udgør 'refleksiv praksis' ikke et pænt afgrænset forskningsfelt. Begrebet er blevet brugt bredt og på mange forskellige måder i forskellige lande, indenfor forskellige fagområder og forskningsfelter. Det bruges både i forhold til uddannelser af særligt lærere og andre professioner, til at analysere arbejdspladsbaseret læring med og som et blik på organisationsudvikling, individuel kompetenceudvikling, ledelse m.m. Refleksiv praksis er, som flere forfattere peger på, blevet et absolut gode (Boud et al., 2006b), et buzzword, en 'grand idée' (Hébert, 2015: 362), og et uimodsigeligt begreb, der ligesom 'moderskab' eller 'demokrati' ikke kan kritiseres (Hunt, 2010: 158; Perriton, 2004). I det følgende redegør jeg først for, hvordan jeg har afgrænset denne brede litteratur, og dernæst samles der kort op på en række karakteristika ved den udvalgte litteratur.

### Afgrænsning af litteraturen

Udvælgelsen af litteraturen er, som beskrevet, foregået som en vekselvirkning mellem læsning, ekspertdialog og systematisk søgning. I denne proces har særligt fire afgrænsningskriterier gjort sig gældende.

For det første er der anvendt en emnemæssig afgrænsning, hvor der er tilvalgt litteratur, der direkte behandler 'refleksiv praksis' og lignende begreber som 'refleksivitet', 'reflekterende praksis' osv., men fravalgt beslægtet litteratur om eksempelvis organisationsudvikling, forandringsledelse, læringsteori, supervision, aktionsforskning, praksisforskning, vidensmobilisering, praksisfællesskaber og meget mere. Denne beslægtede litteratur gennemgås ikke selvstændigt, men inddrages undervejs, hvor det er relevant. Særligt litteraturen om læring bredt set har mange overlap med litteraturen om refleksiv praksis, eftersom et af målene med refleksiv praksis ofte er at skabe en eller anden form for læring. I denne sammenhæng forstår jeg 'læringsteori' som teorier, der handler om,



hvordan mennesker lærer i alle mulige sammenhænge; herunder også læring, der ikke involverer refleksivitet (fx at lære gennem rutiner eller mesterlære). Omvendt fører refleksiv praksis ikke altid til læring.

Anden afgrænsning handler om det empiriske fokus i litteraturen, hvor der groft sagt, og med visse undtagelser, er tilvalgt litteratur om arbejdspladser og fravalgt litteratur om uddannelser. En del litteratur beskæftiger sig med brugen af refleksiv praksis i forbindelse med arbejdspladsbaseret efteruddannelse. Denne litteratur er medtaget.

Tredje afgrænsning er teoretisk. Der er medtaget litteratur, der bidrager til overblik over begrebets udviklingshistorie bredt set, men fravalgt litteratur, der behandler lokale udviklinger indenfor fag og lande, som ikke virkede relevante for mit studie.

For det fjerde er litteraturudvalget afgrænset i forhold til afhandlingens fokus. Dette kriterie har dog været flydende, jf. den hermeneutiske tilgang. I store træk er der inkluderet litteratur, der enten empirisk sætter fokus på velfærdsarbejde, og i særlig grad socialt arbejde, eller emnemæssigt beskæftiger sig med temaer, der også har relevans for temaerne i afhandlingen.

#### Karakteristika ved litteraturen

I det følgende fremhæves fire karakteristika ved den udvalgte litteratur: typen af litteratur, geografi, vægtningen mellem teori og empiri samt den faglige orientering.

For det første er der typen af litteratur. Det samlede review baserer sig på i alt 126 værker fordelt på to monografier (Fook & Gardner, 2007; Taylor & White, 2000), en ph.d.-afhandling (Woerkm, 2003), 86 kapitler i seks forskellige antologier (Béres & Fook, 2019; Boud et al. (Eds.), 2006a; Bradbury et al. (Eds.), 2010; Fook & Gardner, 2013; Fook et al., 2015; Reynolds & Vince (Eds.), 2004) samt 40 artikler skrevet i perioden 1998-2019. Det er måske sigende for feltet, at der tilsyneladende ikke findes standardværker eller en lang række monografier som Schöns. I stedet har man i antologierne, hvoraf flere er blevet til på baggrund af konferencer om refleksiv praksis, samlet en række forskere, der fra forskellige fagområder og med forskellige indfaldsvinkler har diskuteret og belyst emnet. Selvom antologierne som regel består af indledende teoretisk orienterede kapitler, så er forfatterne mere optagede af at vise begrebets forskellige rødder og videnskabsteoretiske ståsteder end af at lægge en snæver definition af begrebet frem. De to monografier kan beskrives som en form for håndbøger, da de hver især, foruden en teoretisk indføring, præsenterer en konkret model til udførelse af refleksiv praksis. Artiklerne stammer fra en lang række forskellige tidsskrifter, hvoraf nogle er orienteret bredt om organisationsfeltet (fx *Journal of Management Studies*, *Journal of European Industrial Training*), mens andre orienterer sig mod specifikke fag (fx *Journal of Social Work Practice*,

*The Journal of Humanistic Psychology*) eller mod reflektiv praksis i sig selv (fx *Reflective Practice*<sup>9</sup>).

Antologierne og de to monografier er valgt som omdrejningspunkt for reviewet, da de dels markerer tematiske udviklingspunkter, dels indeholder en del opsamlinger på pointer og fokuspunkter præsenteret i forskellige artikler. Der er dermed også valgt mange artikler fra, jf. formålet om at vise teoretiske udviklinger fremfor kortlægning af hele litteraturen. Reviewet indeholder ikke en gennemgang eller oversigt over alle ovenstående værker, men som nævnt en oversigt over centrale udviklinger af begrebet.

Geografisk er 84 af de 126 selvstændige værker (artikler, kapitler, monografier) skrevet af angelsaksiske forfattere. 12 af disse er fra Australien, hvor især David Boud og Jan Fook er hyppigt repræsenteret, mens tre er fra henholdsvis Canada og New Zealand. De resterende 69 er fordelt mellem England og USA. De øvrige 42 værker fordeler sig mellem lande i Europa (primært Sverige, Tyskland, Holland, Danmark, Italien og Grækenland) og et enkelt kapitel fra Israel. Der er altså en klar overvægt af litteratur, hvor forskeren og typisk også empirien stammer fra USA eller England. Der kan uden tvivl findes flere forklaringer på dette; eksempelvis at jeg udelukkende har søgt i artikler på dansk og engelsk, at mange forskningsartikler generelt stammer fra USA og England, eller at brugen af snowballing-referencesøgning og ekspertdialog har ført mig i en bestemt retning. En mere tematisk forklaring kan dog være, at de to referencepunkter for litteraturen, Dewey og Schön, samt øvrige læringsteoretikere, der også refereres hyppigt til, som fx Kolb, Dreyfus & Dreyfus, Mezirow m.fl., alle er fra USA. Det må være op til andre at kortlægge dette langt mere detaljeret. Det relevante for denne afhandling er, at der, så vidt jeg kan spore, ikke findes en særlig dansk, skandinavisk eller europæisk, gren af forskningen i reflektiv praksis, hvilket man må tage højde for, når man benytter teorierne og sammenligner empirien.<sup>10</sup> En dansk velfærdsprofessionel, organisatorisk kontekst adskiller sig på mange måder fra eksempelvis en nordamerikansk. Af denne grund er det derfor vigtigt at kontekstualisere brugen af reflektiv praksis og forskningsmæssigt at forholde sig til, hvordan den specifikke empiri og kontekst for empirien spiller sammen med det fænomen, der skal analyseres.

---

<sup>9</sup> Jeg har selvfølgelig til en begyndelse søgt meget i tidsskriftet *Reflective Practice*. Det viste sig dog, at tidsskriftet i særligt høj grad, omend ikke udelukkende, indeholdt artikler fra uddannelsesverdenen, og især indenfor læreruddannelser. Dette tidsskrift har derfor ikke bidraget med flere artikler til det samlede review end mange andre tidsskrifter.

<sup>10</sup> Den danske forsker Bente Elkjær udgør en lille undtagelse. Hun har dog ikke direkte beskæftiget sig med reflektiv praksis, men i høj grad med læring på arbejdspladser, med et afsæt i pragmatismen og med referencer til flere af forfatterne indenfor reflektiv praksis (se fx Elkjær, 2005; Elkjær 2021). Hun bidrager også med et kapitel i en af antologierne (Høyrup & Elkjær, 2006).

For det tredje har litteraturen en overvægt af teoretisk fokus fremfor empirisk. Begrebet 'refleksiv praksis' diskuteres, kritiseres og videreudvikles i langt de fleste artikler, men kun i lidt under en tredjedel tages der afsæt i egen empiri. En del af empirien stammer desuden ikke fra en arbejdspladskontekst, men en uddannelseskontekst. Som David Boud, en af de mest fremtrædende forskere på feltet, skrev til mig, da jeg bad ham om status på feltet: "Where are all the empirical studies?" Samtidig, fortsatte han, mente han ikke, at det gav mening med empiriske studier, når man ikke havde en klar definition af fænomenet 'refleksiv praksis', hvilket flere af forfatterne, som nævnt ovenfor, er uenige i. Dette underskud af empirisk udgangspunkt er ekstra bemærkelsesværdigt, når man tager i betragtning, at begrebet 'refleksiv praksis' har rødder i pragmatismen, hvor alt som bekendt, ifølge Dewey, starter og slutter med empirien.

Det fjerde karaktertræk handler om typen af fag/job, der er belyst. Dele af litteraturen omhandler flere forskellige fagområder, mens dele af den teoretiske litteratur slet ikke adresserer et specifikt fagområde, men blot 'refleksiv praksis' i sig selv, hvorfor en knivskarp opdeling ikke har været muligt. Af den litteratur, som eksplicit adresserer fagområder, omhandler cirka en fjerdedel 'ledelse' bredt set, halvdelen omhandler relationsbåret velfærdsarbejde særligt indenfor uddannelse, pædagogik, sundhed (især læger og sygeplejersker) og socialt arbejde, mens den resterende fjerdedel omhandler øvrige, typisk private, fag og job indenfor produktion, service, salg, byggeri m.m. Denne vægtning ses også i forfatterens baggrund, hvor en del har rødder som praktikere i velfærdsprofessionerne, mens andre kommer fra organisationsudviklingsstudier og andre igen fra ledelsesstudier. Nok så væsentligt har jeg ikke fundet et eneste studie, der omhandler empiri fra beskæftigelsesindsatsen.

Samlet set består den udvalgte litteratur altså overvejende, men ikke udelukkende, af en række kortere værker (artikler og antologikapitler), hvoraf en stor del er skrevet om og i en nordamerikansk, engelsk eller australsk kontekst med en vægtning af teori over empiri og med et bredt fagligt fokus på ledelse, velfærdsarbejde, produktion og service. Nærværende afhandling udfylder derfor i et vist omfang en række huller i denne forskning ved sin monografiform, sit fokus på en dansk velfærds kontekst og ved sit omfattende empiriske fokus på frontlinjearbejde i den del af beskæftigelsesindsatsen, der fagligt set ligger tæt på socialt arbejde. I det følgende afsnit zoomes der ind på syv centrale temaer på baggrund af denne litteratur.

### Refleksiv praksis – en tematisk udviklingshistorie

Den samlede litteratur om refleksiv praksis er som nævnt mangfoldig og går i mange retninger såvel analytisk som tematisk, empirisk og teoretisk. Ethvert forsøg på overblik må derfor også bestå af et kurrateret udvalg og fravalg. I det følgende har jeg udvalgt syv temaer, som jeg vurderer, har været

centrale i udviklingen af begrebet 'refleksiv praksis' siden Schön, og som derfor fortæller en historie om begrebets forskningsmæssige udvikling og anvendelse.

I nedenstående tabel (tabel 8) ses en oversigt over de syv temaer. I kolonne 2 (*bevægelse*) ses en akse over temaets udvikling. Aksen skal forstås som en balance, der viser, hvordan temaet er spændt ud mellem to poler, og samtidig illustrer aksen en udvikling, hvor det forskningsmæssige fokus i store træk har bevæget sig mod den nederste pol (altså oppefra og ned). På den måde vises en teoretisk udviklingshistorie uden at gøre den total. Til højre for aksen forklares temaet kort, og i sidste kolonne er der indsat nogle få hovedreferencer om temaet.

Efter skemaet gennemgås hvert af de syv temaer. Det første tema, *formål*, er viet den længste gennemgang, fordi afsnittet samtidig munder ud i et forslag til en typologi over refleksiv praksis, der dels går igen under de øvrige temaer, dels fungerer som afsæt for analyserne senere i afhandlingen.

Tema	Bevægelse	Forklaring	Referencer
<b>Formål</b>	Problemløsning ↓ Problemdufordring	Fra instrumentelle løsninger af problemer til perspektiverende og kritiske udfordringer af problemforståelser, kollektive sandheder og individuelle bias. Viden tages ikke for givet, men ses som konstrueret.	Cunliffe & Easterby-Smith, 2004; Fook, 2010; Fook & Gardner, 2007, 2013; Gherardi & Poggio, 2006; McGivern & Thompson, 2004; Saltiel, 2010; Taylor & White, 2000; Vince & Reynolds (Eds.), 2004; West, 2010; Woerkm, 2004
<b>Hvem</b>	Individ ↓ Socialt	Fra individuelle, indre refleksioner til fælles refleksioner. Sprog medierer erfaring. Refleksioner er noget, man gør sammen.	Antonacopolou, 2004; Hartog, 2004; McGivern & Thompson, 2004; Kayes, 2010; Peters et al., 2004; Reynolds & Vince (Eds.), 2004
<b>Effekt</b>	Erkendelser ↓ Produktion	Er målet for refleksioner at skabe nye erkendelser og indsigter eller at skabe ændringer i praksis, i produktionen?	Boud et al. (Eds.), 2006a; Cressey et al., 2006; Fook & Gardner, 2007
<b>Redskab</b>	Analytisk ↓ Eksistentielt	Refleksioner som en analytisk og rationel proces med hovedet i centrum. Eller refleksioner som en eksistentiel proces, hvor følelser, livshistorier, fornemmelser og erfaringer kan spilles på banen.	Boud, 2010; Boud & Walker, 1998; Bradbury et al., 2010; Cunliffe & Easterby-Smith, 2004; Fook & Gardner, 2013; Hunt, 2010; Kayes, 2004; Nyhan, 2006; Reynolds & Vince (Eds.), 2004; Swan & Bailey, 2004.
<b>Hvordan</b>	Spontan ↓ Design	Sker refleksioner af sig selv, når mennesker møder noget, der undrer? Eller skal refleksioner i en arbejdsmæssig sammenhæng designes ved at træne teknikker og udvikle en refleksionsfremmende kultur?	Antonacopolou, 2004; Cunliffe & Easterby-Smith, 2004; Fook & Gardner, 2007, 2013; Gherardi & Poggio, 2006; Hartog, 2004; Nicolini et al., 2004; Nyhan, 2006; Swan, 2008; Taylor & White, 2000.
<b>Normativt</b>	Gode ↓ Kritik	Fra at betragte refleksiv praksis som et entydigt gode til kritik af begrebet og dets mulige negative sider.	Alvesson et al. 2008; Antonacopolou, 2004; Billet & Newton, 2010; Boud & Walker, 1998; Elmholt & Brinkmann, 2006; Karban & Smith, 2010; Kayes, 2004; Saltiel, 2010; Swan, 2008; Taylor & White, 2000; Vince, 2008; Woerkm, 2003

Tabel 8. Udvalgte tematiske udviklinger af begrebet 'refleksiv praksis'.

### Refleksionens formål

I dette afsnit beskrives først en bevægelse i litteraturen om refleksiv praksis fra det 'problemløsende' til det 'problemudfordrende'. Dernæst bruges disse indsigter sammen med yderligere teori til at udvikle en typologi over refleksiv praksis.

### *Fra problemløsning til problemudfordring*

Næsten alle definitioner af refleksiv praksis i litteraturen betoner, helt i pragmatismens ånd, at refleksioner tager afsæt i praksis, og ikke i abstrakte problemstillinger. Dette var som nævnt også udgangspunkt for Schöns perspektiv og løb som en åre igennem store dele af teorierne om voksenlæring i 1980'erne og 90'erne hos eksempelvis Knowles, Kolb, Lewin og Dreyfus & Dreyfus (Alvesson et al., 2008; Marsick, 1988; Woerkoom, 2003). Grundtanken her var, at "we know more than we can tell" (Kilminster et al., 2010: 2), og refleksiv praksis blev i forskellige variationer defineret som 'det at tænke mere eller mindre systematisk over praksis for at løse problemer i praksis', hvor pointen netop var, at praktikerne ikke teknisk skulle anvende viden på praksis, men i stedet gå i dialog med praksis og på baggrund af sin viden og erfaringer udvikle løsninger på problemstillinger.

Denne smalle definition lider dog, ifølge senere kritikere, af særligt tre problemer. For det første antager den, at praktikerne gennem sine erfaringer har umiddelbar adgang til empirien. For det andet antager den, at praktikerne ved at tænke tilstrækkeligt godt eller systematisk kan nå frem til en objektiv problemformulering og dermed også den objektivt set *rigtige* løsning. For det tredje zoomer disse teorier snævert ind på praksissituationen og overser dermed de kontekster, som praktikerne reflekterer indenfor, og som er med til at forme refleksionerne.

Disse antagelser hviler ifølge kritikerne på en *objektivistisk fejlslutning*. I stedet, siger de, må man tage udgangspunkt i, at al viden er konstrueret, og dermed er de kategorier, som praktikerne opfatter empirien igennem, med til at forme, hvad der overhovedet opleves som empiri. Der kan derfor heller ikke afdækkes en objektiv sandhed om problem og løsning. I stedet må man underkaste erfaringerne en kritisk granskning og ved hjælp af forskellige perspektiver, teorier og hypoteser genfortolke den oplevede empiri og forstå, hvordan kontekster som ideologi, styring, kultur, sprog og historie er med til at præge, hvordan viden om noget (fx en praksissituation) bliver til.

Litteraturen deler sig her i to hovedgrupper. For det første en gruppe, der især tager afsæt i postmoderne og socialkonstruktivistisk teori, og for det andet en gruppe, der især tager afsæt i kritisk teori. De to tilganges betydning for reflektiv praksis gennemgås her nedenfor.

Taylor & Whites (2000) bog *Practising Reflexivity in Health and Welfare. Making Knowledge* er eksponent for den postmoderne og socialkonstruktivistiske tilgang. Den bærende pointe er her, at viden på et professionsfelt ikke eksisterer som en objektiv størrelse, men løbende *skabes* af aktører på et felt; deraf undertitlen *Making Knowledge*. Det velfærdsprofessionelle felt er, ifølge forfatterne, fyldt med performancemålinger, audits og krav om evidensbaseret praksis, men det overses, at den viden, man ønsker at måle, vurdere og gøre til 'best practice', i sig selv er kontingent og historisk, socialt og kulturelt skabt og formet af et felt og af aktører på feltet:

A danger of EBP [Evidence Based Practice] is that it puts practitioners in the role of technicians whose skills lie in applying knowledge created elsewhere rather than in considering its relevance and utility in specific practice situations. (Taylor & White, 2000: 189)

Indsigt i og stillingtagen til, hvordan viden bliver til, skal hjælpe praktikerne til at udfordre antagelser og sandheder og undersøge alternative forståelser og kategorier i forhold til problemstillinger. Det centrale her er ikke, hvad der er sandt, men, helt i pragmatismens ånd, hvilke perspektiver der kan hjælpe i en praksissituation. Selvom arven fra Schön her er tydelig, så ønsker Taylor og White dog, at man går videre end Schön. I stedet for *reflective practice* som et koncept foreslår de, at man taler om *practising reflexivity*. Hermed mener de, at praktikere ikke kun skal reflektere over praksis for at forbedre praksis, men at de også skal gøres refleksive i forhold til de grundantagelser, kategorier og sprog, de selv benytter sig af. Hermed er de også kritiske overfor Schöns begreb 'praksis' som en særlig kunstform (*artistry*) og senere teoretikers idealisering af tavs viden og ekspertens som den ureflekterede praktiker (jf. Benner, 1984; Dreyfus & Dreyfus, 1989). Man glemmer nemlig, siger de, at fortællinger om eksperter (og andre praktikers) handlinger og vurderinger kommer fra selvsamme eksperter (og praktikere) og dermed ikke giver privilegeret adgang til, hvad der 'faktisk skete', men blot er én ud af flere mulige versioner af det skete.

Afsættet for denne tilgang er som nævnt socialkonstruktivistisk og postmoderne med tydelige aftryk fra blandt andet dekonstruktion og diskursteori. Taylor & White (2000) har understreget, at socialkonstruktivismen i deres forståelse ikke skal ses som et relativistisk modspil til positivismen, men som modspil til de forestillingerne om objektivisme og korrespondens mellem beskrivelser og verden, der findes i både positivismen (naturvidenskabelige målinger giver adgang til sandheden om verden) og i etnografien (kvalitative undersøgelser giver adgang til sandheden om verden). Ambitionen med socialkonstruktivismen, i deres forståelse, er ikke ontologisk at sige noget om,

hvordan verden er, men udelukkende epistemologisk at vise, at forskellige perspektiver giver forskellige forståelser af en situation, en problemstilling eller et fænomen:

The debate is not about whether things are real – of course they are real – but about what kinds of devices we use to decide between competing versions of the ‘truth’, or ‘reality’, or events. (Taylor & White, 2000: 178)

Her ses forbindelsen mellem socialkonstruktivismen og pragmatismen tydeligt. Det interessante er ikke, hvad der ontologisk er sandt, men hvad der pragmatisk virker, når vi tænker. De foregriber samtidig en normativ kritik af socialkonstruktivismen ved at understrege, at den ikke siger noget som helst om, hvilke versioner der bør være de foretrukne, når vi efterfølgende skal handle. Her har vi, som de siger det, brug for regler og moral (ibid.: 25). De tilføjer desuden, at eftersom velfærdsprofessionelt arbejde grundlæggende er præget af usikkerhed og tvivl, er problemet ikke, at man holder sig åben for forskellige versioner, men i stedet hvis man lader objektivisme være udforsket: “We cannot eliminate uncertainty simply by denying its existence” (ibid.: 200).

Taylor og White har selv en praksisbaggrund i velfærdsarbejde, og bogen er fyldt med eksempler på, hvordan organisatorisk tekst og tale (*institutional og interprofessional talk* (ibid.: 120)) kan dekonstrueres og analyseres for at forstå, hvordan eksempelvis ‘klienter skabes’ og ‘autoritet gøres’. Ikke for relativistisk at underminere enhver handling, men for konstruktivt at hjælpe praktikere til nye perspektiver og dermed nye handlemuligheder. Denne brug af perspektiver til nye forståelser går igen i store dele af den senere litteratur. Eksempelvis har Cunliffe & Easterby-Smith (2004) kombineret indsigter fra Martin Heidegger og socialkonstruktivismen og argumenteret for, hvordan refleksioner kan bruges til at ‘lokke’ metaforer og antagelser frem i lyset, så de kan granskes kritisk, og Steen Wackerhausen (2008) har i samme ånd vist, hvordan uddannelse og dermed indsigt i forskellige teorier (om fx pædagogik og læring) kan bidrage til nye forståelse af praksissituationer.

Fook og Gardners to bøger, *Practising Critical Reflection. A Ressource Handbook* (2007) og *Critical Reflection in Context. Applications in Health and Social Care* (2013) er med her som eksponenter for den litteratur, der tager afsæt i kritisk teori. De definerer kritisk refleksivitet som en:

[P]rocess (and theory) for unearthing individually held social assumptions in order to make changes in the social world. In our approach, then, reflection is more than simply thinking about experience. It involves a deeper look at the premises on which thinking, actions and emotions are based. It is critical when connections are made between these assumptions and the social world as a basis for changed actions. (Fook og Gardner, 2007: 14)

Denne tilgang står eksplicit på skuldrene af Frankfurterskolen og kritisk teori. Her handler det ikke kun om at undersøge forskellige perspektiver, men også om at afdække uligheder, hegemonier og magt for herigennem at forandre verden til det bedre. Ambitionen er med andre ord emancipatorisk.

Hvor den socialkonstruktivistiske skole kan bruges til at vise, hvordan bestemte kategorier af klienter eller problemstillinger er skabt, og derigennem åbne for, at de kan formuleres på nye måder, der går den kritiske skole et skridt videre og peger på, at kategorier og begreber kan ses som udtryk for magtforhold, der fastholder strukturer i samfundet; eksempelvis kønnede magtforhold, professioners magt over klienter osv. Som Welsh & Dehler har formuleret det, så handler det både om at synliggøre erfaringer, antagelser og 'snusfornuft' og om så vidt muligt at ændre på disse antagelser:

This suggests that reflecting critically calls for making assumptions transparent. These assumptions include taken-for-granted, unquestioned and accepted 'common sense' propositions and institutionalized beliefs and values. Transparency allows people to question and perhaps transform these assumptions upon critical examination. (Welsh & Dehler, 2004: 18)

Centralt i denne tænkning er det, at man må opgive en falsk modsætning mellem individ og samfund. Individet (fx den velfærdsprofessionelle) kan ikke stille sig udenfor samfundets struktur og objektivt analysere den problemstilling, som vedkommende står overfor. Individet er allerede delvist formet af samfund, historie, kultur og det sociale. Individets erfaringer, følelser og tanker er allerede struktureret i forhold til det sprog og de grundantagelser og begreber, det lever i. En kritisk refleksiv praksis indebærer i denne forståelse:

[T]he ability to understand the social dimensions and political functions of experience and meaning making, and the ability to apply this understanding in working in social contexts. (Fook, 2010: 50)

Det er vigtigt at understrege, at litteraturen, som tager afsæt i kritisk teori, ikke stopper ved kritisk at "unsettle assumptions" (Fook & Gardner, 2007), men tilbyder veje til, at praktikere bliver forbundet med deres praksis på nye og mere tilfredsstillende måder; eksempelvis ved at komme i kontakt med grundlæggende værdier og meningen med arbejdet. Eksemplerne i litteraturen på dette er mange, som fx analyser af sygeplejediskurser (Hargreaves, 2010), brugen af biografiske historier til undersøgelse af kategoriseringer og mening hos læger og lærere eller reformuleringer af etablerede sandheder hos sundhedsprofessionelle (fra 'konflikt er ubehageligt' til 'konflikt rummer spændende potentialer') (Fook & Gardner, 2007) m.m.

Opsamlende argumenterer den socialkonstruktivistiske og kritisk teoretiske litteratur altså for, at erfaringer ikke skal tages for gode varer, og at objektive fremstillinger af problemstillinger i velfærdsarbejde hverken er mulige eller hensigtsmæssige. Individets erfaringer og oplevelser af en problemstilling er altid allerede formet af de kulturelle, sociale, diskursive og hegemoniske strukturer, som vedkommende lever og arbejder i. Ambitionen er ikke relativistisk at underminere



enhver sandhed, men både konstruktivt at tilbyde flere handlemuligheder og kritisk at bidrage til forandringer og en mere retfærdig verden.

Det er vigtigt at understrege, at kritikken her ikke retter sig mod overhovedet at bruge erfaringer eller mod at løse konkrete problemstillinger gennem systematisk tænkning. Der er, som de fleste forfattere understreger, mange situationer, hvor problemer præsenterer sig relativt uproblematisk, og hvor man som praktiker roligt kan forlade sig på sine sanser og erfaringer. Det er ikke enhver problemstilling, som man behøver perspektivere og kritisk udfordre. Pointen er, at reflektiv praksis *også* bør indeholde denne mere undersøgende og kritiske tilgang som et supplement til den problemløsende og erfarings-ukritiske tilgang. Som Cressey et al. (2006) rammende skriver:

Reflection is a discursive way of creating a space for focusing on problematic situations and of holding them for consideration without premature rush to judgement. (Ibid.: 23)

Det er denne holden igen med løsninger og vurderinger, som er så central for ovennævnte forståelser af reflektiv praksis. Som det senere vil blive vist i analyserne, kan lige præcis dette krav om at *tøve*, *vente* og *dvæle* være vanskeligt, når man arbejder på et felt med konstante krav om netop at producere, vurdere og komme videre.

#### *Typologi over reflektiv praksis*

Ovenstående kan altså samlet set beskrives som en teoretisk udvikling, hvor formålet med reflektiv praksis i store træk har bevæget sig fra at være problemløsende til også at være kritisk problemudfordrende. På baggrund af denne bevægelse og Alvesson et al. (2008)'s opdeling af akademisk refleksivitet præsenteres i det følgende en typologi over reflektiv praksis.

Som nævnt har flere teoretikere advaret mod, at man lægger sig fast på én fast definition af 'reflektiv praksis', og har i stedet argumenteret for, at man definerer begrebet fra 'gang til gang', alt efter hvad man vil bruge det til (Bradbury et al., 2010; Fook & Gardner, 2013).<sup>11</sup> Nedenstående typologi skal derfor ikke ses som en udtømmende opdeling af alle typer af refleksion eller af alle aspekter af reflektiv praksis, men som en pragmatisk og idealtypisk opdeling, der er udviklet i samspil mellem afhandlingens empiri og relevante teorier fra dette kapitel, og som ikke mindst har vist sig anvendelige i de senere analyser af refleksive praksisser fra empirien.

---

<sup>11</sup> Se dog Marshall (2019) for en undtagelse og et forsøg på gennem et systematisk review at definere fænomenet 'refleksion' på tværs af fag.

Alvesson et al. (2008) har (med reference til blandt andet Lynch, 2000) foretaget en skelnen mellem følgende fire refleksive praksisser i dele af det akademisk arbejde:

- a. *Multiperspektiver* – hvor nye perspektiver fra teorier, begreber, analyser osv. giver nye indsigter. Her henvises særligt til pragmatismen hos Rorty (1989) og til postmoderne teorier hos eksempelvis Cooper og Burrell (1988).
- b. *Multistemmer* – hvor man søger at give stemme til forskellige aktørers udlægninger og perspektiver. Her henvises særligt til den refleksive vending i antropologien, som den ses hos eksempelvis Clifford & Marcus (1986) og Hayano (1979).
- c. *Positionering* – hvor man ikke ser viden som noget, nogen 'har', men som noget, der gøres med nogen under bestemte videnproduktionsbetingelser, der involverer magt og institutionelle betingelser. Her henvises særligt til sociologisk videnteori og aktørnetværksteori hos eksempelvis Bourdieu & Wacquant (1992) og Latour & Woolgar (1979).
- d. *Destabiliserende* – hvor man påpeger, at ethvert forsøg på at etablere en sandhed om den sociale verden fastfryser denne verden og tjener nogens interesser. Sandheder findes ikke, der findes kun udlægninger. Her henvises særligt til postmodernismen hos eksempelvis Foucault (1980) og Derrida (1982).

Forfatterne kalder selv de to første praksisser for 'produktive', fordi de hjælper med nye indsigter og forståelser, mens de to sidste kaldes 'destabiliserende', fordi de underminerer viden og piller etablerede sandheder fra hinanden.

Ambitionen her er ikke at uddybe eller kritisere ovenstående argumentation, men at bringe analyserne i dialog med de foregående beskrivelser af refleksionens retning i velfærdsarbejde. Dette fører til en typologi med følgende fire typer af refleksiv praksis, der efterfølgende fremstilles i oversigtsform i tabel 9.

**Instrumentelle refleksioner** karakteriseret ved, at man accepterer praktikerens erfaringer og udlægninger af en problemstilling og søger at forstå og løse problemet ved hjælp af fortrinsvis analytisk tænkning. Store dele af den erfaringsbaserede tilgang til læring hos eksempelvis Kolb, Lewin, Dreyfus & Dreyfus og Schön kan i denne forståelse kaldes 'instrumentel' (Alvesson et al., 2008; Boud, 2006; Taylor & White, 2000), ligesom også forbedring af produktionen gennem udarbejdelsen af teknisk viden ved hjælp af kvalitetscirkler, udviklingsteam, projektarbejde, PDSA-cirkler m.m. (Cressey, 2006) kan ses som udtryk for dette (Taylor & White, 2000; Welsh & Dehler, 2004).

**Multiperspektiviske refleksioner** karakteriseret ved, at man opgiver tanken om objektivitet og en absolut sandhed om en problemstilling, men i stedet afsøger forskellige perspektiver ud fra et pragmatisk formål om at udvide handlerummet for praktikerens. Man besinder sig her på velfærdsarbejdets 'vilde natur'. Perspektiver kan i denne forståelse både være forskellige aktørers perspektiver (borgerens, professionelles, pårørendes osv.) og forskellige teoretiske og analytiske perspektiver. Det vil sige punkt a og b hos Alvesson et al. (2008) og socialkonstruktivismen som udlagt hos Taylor & White (2000).

**Kritisk destabiliserende refleksioner** karakteriseret ved, at man ikke kun afsøger perspektiver, men også afdækker og udfordrer grundantagelser og magtstrukturer og viser, at det sprog og de begreber, vi oplever og undersøger verden med, allerede er socialt, historisk og kulturelt skabt. Gennem bevidstgørelse af dette styrkes frontlinjemedarbejderens evne til kritisk tænkning, herunder at udfordre grundantagelser og delvist frisætte både sig selv og borgeren. Dette svarer til punkt c og d hos Alvesson et al. (2008) og ses tydeligst i kritisk teori som fx hos Fook & Gardner (2007, 2013).

**Selvrefleksivitet** karakteriseret ved, at man forholder sig kritisk til egne fordomme, positioneringer og ståsteder (Cunliffe & Easterby-Smith, 2004). Her vendes blikket indad mod den professionelle, som ikke kun er formet af kultur, historie og socialitet, men også af sin egen livshistorie, erfaringer og psyke. Det er den professionelle bias (med et udtryk fra psykologien), som man her søger at fange. På engelsk bruges begrebet 'reflexivity' som modsætning til blot 'reflection'. Jeg har dog valgt det danske ord 'selvrefleksivitet', da det rent sprogligt er tydeligere, at der med denne betegnelse menes, at man bøjer refleksionen tilbage mod sig selv (Taylor & White, 2000: 197). Denne type svarer til punkt c hos Alvesson et al. (2008) og har rødder i både socialkonstruktivismen, kritisk teori og ikke mindst i 'den refleksive vending' i antropologien (Fook & Gardner, 2007), som sidenhen er vandret over som et krav om refleksivitet i forhold til egen position i al socialvidenskabelig forskning (Alvesson et al., 2008).

Det er væsentligt at understrege, at typologien ikke er normativ, men analytisk. Der ligger altså ikke en vurdering af, hvilke typer af refleksioner der i sig selv er bedst. Typologien er udviklet, fordi den kan hjælpe til at adskille refleksive praksisser og dermed bidrage til bedre at forstå disse praksisser. I stedet for at svare på, hvilke typer der er bedst, må man pragmatisk spørge, hvilket typer der er bedst til hvad. Instrumentelle refleksioner er eksempelvis gode i situationer, hvor problemstillingen præsenterer sig relativt klart, og/eller hvor der faktisk findes 'bedste' løsninger, behov for at følge en manual osv. Store dele af frontlinjearbejdet er fyldt med den slags situationer. Når frontpersonalet i

min empiri eksempelvis efterspurgte ideer til gode praktikpladser for borgerne, søgte hjælp i forhold til lovgivning eller arbejdsgange osv., så tjente instrumentelle refleksioner dette formål om at tilbyde klare svar og løsninger på praksisproblemer.

Når problemerne derimod 'drillede' og opførte sig 'vildt', så var der behov for andre typer af refleksioner. Her kommer afhandlingens normative afsæt til gengæld på banen. Det er min påstand, som jeg forfølger igennem afhandlingen, at mange af de problemer, som frontpersonalet stod overfor, opførte sig 'vildt', mens refleksionerne om dem tenderede mod at være instrumentelle. Det var tilsyneladende langt sværere at udføre multiperspektiverende, kritisk destabiliserende og selvrefleksive refleksioner end at udføre de instrumentelle refleksioner. Hvor de instrumentelle refleksioner typisk lukker refleksionerne (ved at konkludere, vurdere eller foreslå løsninger), der har de tre andre typer en åbnende og undersøgende karakter. Det er dette misforhold mellem de mange 'vilde problemer' og de få åbnende refleksioner, som jeg forfølger i analysekapitlerne.

I nedenstående skema (tabel 9) ses en oversigt over de fire typer af refleksioner, der forklares og eksemplificeres med en gennemgående case fra empirien og positioneres i forhold til det videnskabsteoretiske afsæt. Efter tabellen fortsættes gennemgangen af de øvrige seks udviklingstemaer.

Typologi	Uddybning	Eksempel fra afhandlingens empiri	Videnskabsteoretisk forståelse
<b>Instrumentelle refleksioner</b>	At løse et givet problem ved hjælp af fortrinsvis analytisk tænkning om mål-middel.  Man godtager problemstillingen og tænker over de bedst mulige løsninger på baggrund af erfaringer, teori og øvrig viden.	Ex: Ledig borger med hjernerystelse skal hjælpes i arbejde.  Man kommer med løsningsforslag til, 'hvad der skal gøres', på baggrund af erfaringer med – og viden om – borgere med hjernerystelse.	Teknisk rationalitet. Objektivisme. (Mild) positivisme. Problemet findes, og de bedste løsninger kan afdækkes.
<b>Multiperspektiviske refleksioner</b>	Man undersøger problemstillingen fra flere perspektiver (aktører, teorier, begreber) for at afsøge både flere forståelser og flere mulige løsningsveje.	Ex: Samme som ovenfor  Man undersøger forskellige perspektiver på 'fænomenet hjernerystelse' – fx borgerens, forskellige lægers, sygdomsteorier, psykologiske teorier m.m. Man reflekterer over, om andre forklaringer end 'hjernerystelse' er bedre.	Socialkonstruktivisme og pragmatisme. Ingen objektiv sandhed, men brugbare perspektiver.
<b>Kritiske destabiliserende refleksioner</b>	Man søger at afdække vedtagne sandheder, kategorier og strukturer, som på forskellig vis begrænser forståelsen af, hvad en problemstilling kan handle om, og som typisk tjener nogens interesse.	Ex: Samme som ovenfor  Man er kritisk overfor, om det handler om hjernerystelse overhovedet. Eventuelt kritisk overfor kategorien 'hjernerystelse', og hvordan den bruges i et	Kritisk teori, dele af poststrukturalismen og dekonstruktion.  Begreber og kategoriseringer er altid potentielt

Typologi	Uddybning	Eksempel fra afhandlingens empiri	Videnskabsteoretisk forståelse
	Gennem bevidstgørelse sætter man fri og hjælper til bedre praksis.	jobcentersystem. Overvejelser over, om forståelsen har en bias i forhold til fx køn, alder m.m. Man er kritisk overfor fx synet på borgeren som 'produktiv', hvilket gør hjernerystelse til et problem. Man kan også se hjernerystelse som et symptom på pres fra systemet.	undertrykkende og udtryk for bestemte interesser. Enhver udlægning sker et sted fra.
<b>Selvrefleksivitet</b>	Man undersøger sin egen rolle i udformningen af problemdefinition og løsning. Man har blik for, at ens egen position, baggrund og rolle spiller ind på, hvordan man forstår problemstilling og mulige løsningsforslag. Man ser, at selve interaktionen med borgeren skaber bestemte roller og sandheder.	Ex: Samme som ovenfor  Man har blik for, at 'problemet hjernerystelse' delvist skabes i mødet mellem en selv som professionel og borgeren. Man ser, at ens egne erfaringer med lignende problemstillinger samt ens viden (fra forskellige kilder) og øvrige erfaringer spiller ind på ens opfattelser, vurderinger og handlinger, samt at ens rolle som systemrepræsentant kan være med til at formgive problemet på en særlig måde i mødet med borgeren; eksempelvis at borgeren er nødt til at være syg på en bestemt måde for at få hjælp.	Kritisk teori, socialkonstruktivisme, dekonstruktion, 'den reflekseive vending'.

Tabel 9. Fire refleksionstypologier.

### Hvem reflekterer? Fra individuelle til fælles refleksioner

Hos såvel Dewey som, i overvejende grad, hos Schön og læringsteoretikere som Kolb og Dreyfus & Dreyfus var der fokus på individets introspektive refleksioner. Størstedelen af den udvalgte litteratur om refleksiv praksis siden år 2000 har, som også denne afhandling, forladt det individuelle perspektiv og i stedet interesseret sig for, hvordan refleksioner foregår sammen med andre i en organisatorisk ramme. Dette er ikke mindst tydeligt i antologien *Organizing Reflection* (Reynolds & Vince (Eds.), 2004; se også Høyrup & Elkjaer, 2006).

Hermed skiftede fokus for det første væk fra individets indre reflekseive processer og evner til refleksion og rettedes i stedet mod organisationers kultur og evner til at organisere interkollegiale refleksioner (se særligt Cunliffe & Easterby-Smith, 2004; Nicolini et al., 2004; Peters et al., 2004; Welsh & Dehler, 2004). For det andet udbyggede dette perspektiv førromtalte kritik af at se erfaringer som 'ren empiri'. Erfaringer er, som redegjort for ovenfor, allerede struktureret af det sprog, man har til rådighed. Dette sprog er ikke kun formet af makrohistorie og samfund, men også af det felt og den organisation, man arbejder indenfor. Eller sagt mere simpelt, så tænker organisatoriske medlemmer med de kategorier og begreber, som er til rådighed i praksisfællesskabet på feltet. Vendingen mod det fælles indebærer derfor også en skepsis overfor erfaringens renhed. Som Swan (2008: 390) siger

det med reference til Rattansi: "[E]xperience (...) is produced, rather than simply registered" (se også Boud & Walker, 1998; Karban og Smith, 2010; Nicolini et al., 2004).

For det tredje følger der en interesse for refleksionernes performative karakter. Når refleksioner flyttes fra individet og ud i fællesskabet, så kan man ikke være sikker på, at refleksionerne 'kun' handler om sagen. Refleksionerne kan også ses som *impression management* i Erving Goffmans forståelse (Antonacopolou, 2004). Refleksioner kan bruges til at performe bestemte standpunkter, værdier eller identitet og at tilpasse sig (eller gøre modstand mod) forandringer eller eksempelvis retfærdiggøre bestemte handlinger.

For det fjerde ser flere forfattere et potentiale i at reflektere kritisk sammen, fordi de fælles refleksioner dels hjælper til at udfordre vedtagne sandheder og undersøge individets blinde vinkler, dels hjælper til at udholde spændinger og udvikle tolerance overfor flere perspektiver og versioner (Kayes, 2010). Hermed har fælles refleksioner også et *dannelsesmæssigt og demokratisk* potentiale (Hartog, 2004; Peters et al., 2004), hvor man træner evnen til at lytte oprigtigt interesseret til andres perspektiver (*listening for democracy*) (McGivern & Thompson, 2004) og bringe flere stemmer frem.

I analyserne i afhandlingen vil det være tydeligt, hvordan beskæftigelsesfeltet er med til at forme både, hvad der reflekteres over og med hvilke begreber og typer af viden der reflekteres. I kapitlet om tal (kapitel 7) vil det desuden blive vist, hvordan refleksioner ikke kun handler om at undersøge en sag refleksivt, men også kan ses som en narrativ kamp om forskellige forståelser af sagsforhold og dermed i et vist omfang som en performativ handling.

#### Effekt – nye erkendelser eller forandringer i praksis?

Hvad skal der komme ud af refleksionerne? Det er et spørgsmål, som jeg ofte hørte drøftet i empirien, og som også diskuteres bredt i litteraturen. Er en ny erkendelse eller indsigt om en problemstilling en god nok forandring, eller skal man mere håndgribeligt kunne se, at noget er forandret i praksis? Dette spørgsmål var hovedtemaet for antologien *Productive Reflections at Work – Learning for Changing Organizations* (Boud et al. (Eds.), 2006a) og har sidenhen været drøftet i store dele af litteraturen. Refleksioner skulle være *produktive*, hvilket i denne sammenhæng betød, at refleksionerne skulle føre til "acting rather than simply understanding" (Cressey et al., 2006: 21).

Forfatterne ønskede på den måde at redde refleksiv praksis fra kritikken om, at for meget refleksion kunne stå i vejen for praksis. Tværtimod, sagde de, var hele pointen med refleksioner, at de skulle føre til handlinger til gavn for såvel organisationen som individet. Målene for organisationerne var

særligt at blive i stand til at reagere hurtigere og bedre på forandringer (jf. også Frost, 2010; Woerkom, 2003), at kunne udvikle og innovere praksis samt at udvikle evner til at etablere samarbejder mellem forskellige aktører og interessenter, hvilket i stigende grad sås som et krav til moderne organisationer (Boud, 2010; Boud et al., 2006b; Breidensjö & Huzzard, 2006; Karban & Smith, 2010).

Målene for medarbejderne var for det første at tilegne sig refleksive kompetencer til problemløsning, samarbejde og innovation; kompetencer, som individet efterfølgende kunne tage med sig fra arbejdsplads til arbejdsplads: "Yesterday's trainees in vocational education and training must now become lifelong learners with greater emphasis upon problem-solving, interpersonal skills and contextual understanding and capacity for reflexivity" (Boud et al., 2006b: 5). For det andet argumenterede flere forfattere for, at det at reflektere sammen i en arbejdssammenhæng bidrog til at skabe mening og dermed trivsel i arbejdet. Når arbejdet grundlæggende er præget af usikkerhed og konfliktende forståelse af såvel formål som af, hvordan succes skal måles, og når der undertiden kan være spændinger mellem en professions (eller et individs) værdier og mål og organisationens værdier og mål, så kan det skabe ambivalens og føre til angst, frustrationer og stress (Fook & Gardner, 2007; Frost, 2010). "Stress arises from the frustrating effort to make sense of what different parties in the work situation – colleagues, superiors, customers, suppliers – mean, intend, value and prioritize in their interactions with each other" (Bjerlöw & Docherty, 2006: 95). At reflektere sammen om dilemmaerne, som fx dilemmaerne vist i kapitel 2, kan derfor være en måde at reducere oplevelsen af ambivalens og stress på: "Reducing ambiguity requires interaction" (ibid.).

Det *produktive* skal altså her ikke forstås ud fra en industrisamfundslogik, hvor et konkret produkt forbedres gennem kvalitetscirkler. I stedet handler det produktive dels om at følge med, tilpasse og udvikle produkter (såvel fysiske som services) til skiftende behov og krav, dels om at udvikle lærende arbejdspladser, og endelig handler det om at producere mening, trivsel og lærende medarbejdere. Derimod er det, siger disse forfattere, ikke nok at hævde, at refleksionerne har givet nye indsigter. Man må vise, hvilke produkter (i ovennævnte forstand) disse indsigter fører med sig. De aflyser hermed modsætningen mellem refleksion og produktion.

#### Refleksionernes redskab – kognition eller eksistens?

I forlængelse af den tidligere kritik af instrumentaliserings af refleksioner har flere teoretikere sideløbende rejst en kritik af den kognitive og analytiske bias i forståelsen af refleksiv praksis. Refleksiv praksis er, siger disse kritikere, blevet fremstillet, som om det handlede om rationelt og analytisk at overveje forskellige perspektiver på en sag og på denne baggrund at nå frem til den bedste

mulige løsninger. Men dermed overser man, ifølge kritikerne, at mennesker er meget mere end kognition og rationalitet. Mennesker har livshistorier, fornemmelser, følelser og eksistentielle og moralske overvejelser, som også bør indgå i refleksionerne; ikke mindst i velfærdsarbejdet, hvor det er mennesker, der arbejder med mennesker. At inddrage 'det hele menneske' i refleksionerne er ikke et argument for, at alle bare skal fortælle deres private holdning, men derimod et argument for, at man bliver bedre i stand til at perspektivere, undersøge kritisk, forstå andre (og sig selv) og bringe forskellige former for erfaringer, forståelser og perspektiver ind i refleksionerne (Boud, 2010; Boud & Walker, 1998; Cunliffe & Easterby-Smith, 2004; Fook & Gardner, 2013; Hunt, 2010; Reynolds & Vince (Eds.), 2004; Swan & Bailey, 2004). Dette synspunkt ligger desuden fint i forlængelse af den kritiske teori og ideen om, at det samfundsmæssige og det individuelle hænger sammen.

Problemet har også været, at man har fjernet refleksionerne fra det levede liv og i stedet på god afstand af praksis reflekteret over 'ideelle problemstillinger', hvor de reflekterende ikke følte og mærkede tvivl, usikkerhed og forvirring. Boud & Walker (1998) sammenfatter dette synspunkt i en kritik af brugen af refleksionsbegrebet i læreruddannelser:

That is, situations which do not allow learners to explore 'a state of perplexity, hesitation, doubt' (Dewey 1933), 'inner discomforts' (Brookfield 1987), 'disorienting dilemmas' (Mezirow 1990), uncertainties, discrepancies and dissatisfactions which precipitate and are central to any notion of reflection. (Boud & Walker 1998: 192)

West (2010) har fx vist, hvordan læger og lærere med fordel kan tage afsæt i egne livshistorier og personlige erfaringer (med sygdom, tab, opdragelse, læring), når de reflekterer over eksistentielle problemstillinger hos borgerne, og Morris et al. (2010) har givet indblik i, hvordan læger kan lære at reflektere sammen med patienter. Gherardi & Poggio (2006) har beskrevet, hvordan de med en kritisk-feministisk vinkel har arbejdet med lederes livshistorier og brugt disse til en bedre forståelse af de organisatoriske, historiske og kulturelle rammer, som de bedrev deres ledelse indenfor:

The aim is no longer to teach efficacious leadership styles or models, nor to define skills to be developed; rather, it is to stimulate individual and collective reflection, for example, through the sharing of leadership stories recounted by workshop participants. (Ibid.: 185)

Denne holistiske og eksistentielle vending kan, ifølge flere af forfatterne, også bidrage til at dæmpe uro og angst ved forandringer og uforudsigelighed (Kayes, 2004), forbinde den enkelte med meningen med arbejdet (Nyhan, 2006), skabe fællesskab og identitet i et praksisfællesskab (Docherty et al., 2006; Fook, 2010), udvikle kreativitet og kompetencer (Docherty et al., 2006), generelt højne arbejdsmiljøet (Fook & Gardner, 2007, 2013) og føre til en frisættende og måske endda spirituel (Fook & Gardner, 2013; Hunt, 2010) udvikling og accept af, at det personlige (herunder følelser) og det professionelle hænger sammen.



## Refleksionens 'hvordan' – teknik og kultur

Opstår refleksiv praksis af sig selv, eller er det en proces, der skal designes? Som beskrevet i kapitel 3 argumenterede Dewey (2009b) for, at mennesker reflekterer, når de støder på noget i verden, der ikke opfører sig som forventet, men han advarede samtidig mod empirisk tænkning og fremlagde selv et bud på, hvordan god refleksiv tænkning burde foregå. Denne spænding mellem at tro på menneskets universelle evne til refleksiv tænkning og skepsis overfor, om refleksionerne nu også foregår på den rette måde, løber igennem litteraturen om refleksiv praksis.

Hovedparten af litteraturen er dog kritisk overfor forestillingen om, at perspektiverende, kritiske og selvrefleksive refleksioner opstår af sig selv. Det er, siger de, primært de instrumentelle refleksioner, der opstår af sig selv. De øvrige typer af refleksiv praksis skal designes. Design handler i denne forståelse både om at *træne* bestemte teknikker og om at udvikle en *kultur*, der fremmer en refleksiv praksis. I det følgende redegøres der først kortfattet for teknikaspektet, mens der efterfølgende redegøres mere uddybende for kulturelle faktorer, der henholdsvis fremmer og hæmmer en refleksiv praksis. Denne sidste del vies den største plads, fordi den er særligt relevant i forhold til afhandlingens empiri.

Indledningsvist er det værd at bemærke, hvor påfaldende det er, at store dele af litteraturen om refleksiv praksis, som beskrevet tidligere, ikke hviler på egen empiri, men i stedet udgøres af teoretiske og empiriforladte refleksioner over refleksionsbegrebet. Hermed overses nemlig det meget væsentlige aspekt, at refleksioner helt konkret er en *praksis* (Boud & Walker, 1998; Bradbury et al., 2010), der ikke findes ideelt, men altid udøves af nogen, på en særlig måde i en given kontekst præget af ledelse, styring, ressourcer, ideologi, sprog, evner og meget mere. Der er en oplagt forskningsmæssig mangel på studier af disse konkrete praksisser, af hvordan refleksioner gøres og læres:

While reflection is considered an idealised good in professional practice, what it really consists of and how it can be learned are, surprisingly and with relatively few exceptions, not the subject of critical attention and empirical investigation (Boud, 2010: 25).

Derfor er den litteratur, der eksplicit bygger på egne eksperimenter og/eller observationer af designprocesser, så meget desto mere interessant.

### *Teknikker og modeller*

Fook & Gardner (2007, 2013; se også Béres & Fook (Eds.), 2019) er som nævnt eksempler på forskere, der har udviklet en egentlig model til kritiske refleksioner, hvor deltagerne først lægger en

case (*critical incident*) fra praksis frem, som de øvrige deltagere reflekterer over ud fra fire forskellige teoretiske perspektiver. Fokuspersonen tager de nye perspektiver og forståelser med tilbage til praksis og afprøver handlinger på denne baggrund, hvorefter gruppen mødes igen og reflekterer over, hvad der er lært, og hvilke nye antagelser og praksisteorier læringen har givet anledning til. Taylor & White (2000) har på samme måde beskrevet, hvordan man med et socialkonstruktivistisk og postmoderne afsæt kan undersøge, hvordan viden og kategorier skabes og vedligeholdes i velfærdsarbejdet. De har eksempelvis undersøgt samfundsmæssige Diskurser (med stort D) og hverdagens diskurser (med lille d) i organisationens tekst og tale, og de har brugt *Conversational Analysis* som et konkret greb til reflektivt at undersøge samtaler med.

Litteraturen er fyldt med den slags eksempler på modeller og greb, der skal understøtte bestemte udgaver af (kritisk) reflektiv praksis. Nicolini et al. (2004) har eksempelvis vist, hvordan man i det britiske sundhedsvæsen har udviklet såkaldte 'RALS' (*Reflection Action Learning Sets*). Her kombinerede man indsigter fra organisationsudvikling, gruppedynamik, aktionslæring og kritisk reflektiv praksis til udvikling af aktionslæringsgrupper (*RALS*), hvor deltagerne afprøvede, undersøgte, reflekterede og drøftede en række organisatoriske dilemmaer og temaer i grupper og på tværs med andre grupper i organisationen. Gherardi & Poggio (2006) har i deres arbejde med kvindelige ledere yderligere vist, hvordan narrativ metodologi sammen med en kritisk-feministisk vinkel kan bruges til en kritisk analyse af en organisations fortællinger og hukommelse, og hvordan eksempelvis skønlitteratur kan bruges til en kontekstualisering og undersøgelse af, i deres tilfælde, ledelsesnarrativer. West (2010) har beskrevet, hvordan brugen af *Balintgrupper* (gruppebaseret casesupervision for læger, jf. Salinsky, 2009) kan bruges til at støtte læger til at arbejde med personlige historier for bedre at forstå patienterne. Ovenstående er blot et lille udpluk af de mange modeller og greb, der præsenteres i litteraturen. Derudover eksisterer der en omfattende litteratur indenfor supervisionsfeltet, hvor konkrete teknikker og refleksionsmodeller er beskrevet i detaljer (se fx T. Andersen, 1994; Bertelsen et al. (Eds.), 2013; Kongsgaard & Rod (Eds.), 2018).

Risikoen ved at forlade sig på teknikker og modeller til reflektiv praksis er dog, at den reflektive praksis selv bliver instrumentaliseret og underlagt en teknisk rationalitet. Kilminster et al. (2010) har advaret om, at ledere og undervisere i deres begejstring for begrebet 'reflektiv praksis' har krævet, at praktikere og elever skulle reflektere på særlige måder; eksempelvis ved hjælp af dagbøger, logbøger, manualer osv. Den slags refleksioner var, hævder de, i mange tilfælde blevet rituelle og tomme, hvorfor der var brug for en tilbagevendende til de oprindelige tanker om at forske nysgerrigt i egen praksis. Et yderligere problem ved den slags rituelle refleksioner var, at man på forhånd havde opstillet kvalitetskrav om praksis, som praktikerne så skulle evaluere deres egen praksis i forhold til.

Hermed kom refleksionerne ikke til at handle om kritiske undersøgelser af rammer, ideologi og videnproduktion, men i stedet om snævert at gøre arbejdet på 'den rigtige måde': "Again the original idea of reflection as a tool for critical praxis is reversed and instead it becomes a tool for control and orthodoxy" (ibid.: 3). Ifølge West er refleksiv praksis nogle steder blevet underlagt 'what works'-logikkerne, hvorved "opportunities for really reflexive practice – grounded in hermeneutics as well as emancipatory values – can get lost as other agendas shape, or seek to shape, contemporary professional lifeworlds" (West, 2010: 80), hvilket betyder, at "[a] culture of audit and managerialist prescription, rather than professionally led improvement, is the order of the day" (ibid.: 67).

Disse forfattere er ikke kritiske overfor udviklingen af teknikker til refleksiv praksis, men advarer for det første om, at disse teknikker kan stivne og selv blive rigide instrumenter, der tjener snævre forbedringsformål, hvorved det kritiske og nytænkende potentiale i refleksiv praksis går tabt. For det andet argumenterer de for, at der er brug for en 'realismevending' i udøvelsen af refleksiv praksis (Bradbury et al., 2010). På grund af store forandringer i arbejds- og samfundsliv og store variationer mellem jobfunktioner, organisationer og fagområder giver det ikke mening at insistere på én eller få bestemte måder at reflektere på. Den universelle 'reflekterende praktiker' findes ikke. I stedet må refleksionerne være "grounded in the reality of modern social change" (Frost, 2010: 23), hvor organisationer lokalt skal udvikle refleksionsprocesser, der passer til den konkrete situation og læringsstile hos medlemmerne, og hvor der aktivt besluttet, hvem der skal reflektere med og lære fra hvem (jf. Billet & Newton, 2010).

#### *Kultur, der fremmer og hæmmer refleksiv praksis*

Dette fører til det andet perspektiv på designspørgsmålet; nemlig at det i mindre grad handler om teknik og i højere grad om at udvikle den rette kultur og tilgang; om at kultivere gode samtaler (*good conversations*) (Cunliffe & Easterby-Smith, 2004) og udvikle *habits of reflection* (Ellström, 2006). I det følgende samles der op på litteraturens fremstilling af kulturelle faktorer, der henholdsvis ses som fremmende og hæmmende for refleksiv praksis.

Samlet set er der relativt stor enighed om, at en refleksiv praksis fremmes af en kultur, der er ikke-dømmende, åben, tillidsfuld, accepterende og lyttende; forhold, der minder om det gruppedynamiske begreb 'holding environment', det vil sige et miljø, hvor ens tvivl, usikkerheder, angst og fejl kan lægges ærligt frem, uden at man oplever sig anklaget eller angrebet (Hartog, 2004; Heinskou & Visholm (Eds.), 2013; Høgsbro & Jørgensen (Eds.), 2010). Dette fordrer noget af både caseholder og gruppen. Caseholderen skal evne at holde sig åben, at være bevidst ikke-vidende (Cunliffe & Easterby-Smith, 2004), at tage imod, at udholde usikkerhed og tvivl og at tro det bedste

om dem, der reflekterer (Antonacopolou, 2004; Chivers, 2010; Ellström, 2006; Fook & Gardner, 2007). Gruppen skal acceptere og respektere den, der lægger noget frem, og i den proces undgå at dømmes og placere skyld. Gruppens opgave er i den forbindelse at udvikle et etisk og følelsesmæssigt fællesskab og tilhørsforhold (Fook & Gardner, 2007; Nicolini et al., 2004; Swan, 2008; Woerkom, 2003):

This means that in order to achieve excellence at work (as in all other human social systems) the members of an organization must be capable of continually reflecting together about how to construct (continuously maintain and reconstruct) an ethical community of practice. Ethical practices characterized by 'reflective doing' are an intrinsic dimension of excellent practices. (Nyhan, 2006: 134)

Yderligere skal gruppen bidrage til håb og til at vise, at der er mange valg og handlemuligheder i den konkrete problemstilling (*exposing choice*) (Fook & Gardner, 2007: 84).

I denne proces spiller ledelsen også en væsentlig rolle. Lederens og organisationens opgave er nemlig særligt at bakke op om og fremelske en sådan refleksiv praksis ved i både tale og handling at vise sin støtte, sætte ressourcer af og deltage i processerne. Mange steder forvises refleksionerne "into the 'shadow system' of the organization, or perhaps to outside the workplace" (Ellström, 2006: 51). I stedet er det ledelsens opgave at gøre refleksionerne synlige og "part of the official language and agenda in working life" (ibid.) ved at sanktionere dem organisatorisk (Chivers, 2010; Nicolini et al., 2004) og ved at etablere 'rolige rum', hvor man for en stund er undtaget fra præstationskrav (Boud & Walker, 1998; Hunt, 2010) og i stedet har plads og ro til at tænke sig om, undersøge sin praksis og skabe mening med den. Det handler her også om at organisere tiden og finde en balance mellem 'rutinetid' og 'refleksionstid' (Ellström, 2006). Der er flere forfattere, der her peger på, at refleksion og læring nogle gange bedst opstår, når man ikke organiserer det. Her er det i pauserne, på bilture, på gåture, ved kaffeautomaten og i uventede ventetider, at refleksionerne glider mest frit og ukompliceret (jf. særligt Boud, 2006 og Schenkel, 2006). Her bliver organisationens opgave at sikre, at sådanne rum findes, ved eksempelvis at tillade gåture og pauser, ved at bringe medarbejderne sammen i fora, hvor de frit kan tænke sammen, og ved at holde igen med effektiviseringsprocesser, der skal 'fjerne spildtid'.

Endelig har ledelsen en opgave i at udholde og legitimere det ubehag, der kan følge med en refleksiv proces, hvor grundantagelser udfordres, og hvor man ikke nødvendigvis når frem til sikker viden eller klare løsninger. Der er en opgave i ikke at søge sikker grund for tidligt og i ikke at lade utålmodigheden tage over (Antonacopolou, 2004), samtidig med at man gennem sine refleksioner indgyder håb og sætter spot på muligheder fremfor fejl og skyld (Peters et al., 2004).

I nedenstående tabel (tabel 10) samles der i overskrifter op på disse kulturelle faktorer, der ifølge litteraturen er fremmede for en reflektiv praksis:

Position	Fremmede for reflektiv praksis
Caseholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Åbenhed, tro det bedste</li> <li>➤ Bevidst ikke-vidende</li> <li>➤ Udholde ubehag</li> </ul>
Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tillid og fortrolighed</li> <li>➤ Ikke-dømmende</li> <li>➤ Accept, støtte, anerkendelse</li> <li>➤ Lyttende, spørgende og undersøgende</li> <li>➤ Tilhørsforhold, etisk praksisfællesskab</li> <li>➤ Håb og muligheder fremfor fejl</li> <li>➤ Fremkalde valg og handlemuligheder</li> </ul>
Ledelse/organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Opbakning, synliggørelse, legitimering</li> <li>➤ Udholde usikkerhed og ubehag</li> <li>➤ Temporal strukturering – refleksionstid og rutinetid</li> <li>➤ Rolige rum og rum fritaget for bevidst læring</li> <li>➤ Refleksionsvaner og læringsarenaer</li> <li>➤ Løbende meningskæbelse</li> </ul>

Tabel 10. Kultur, der fremmer reflektiv praksis.

Én ting er dog, hvad der fremmer reflektiv praksis, noget andet er, hvad der kulturelt set direkte hæmmer udviklingen af en reflektiv praksis. Her advares der i litteraturen i særlig grad mod en kultur, der ikke evner at udholde usikkerhed, men i stedet søger sikker grund ved eksempelvis at springe hurtigt til løsnings- og handlingsforslag (Fook & Gardner, 2007; Swan, 2008), ved at lede efter den objektive sandhed om problemstillinger for at kunne handle på baggrund af 'rene fakta' (Fook & Gardner, 2007; West, 2010) eller ved at være orienteret mod processer og præstationsmålinger for at handle på 'den rigtige måde' fremfor at undersøge nye vinkler (Fook & Gardner, 2007): "We do not need solutions, we need space to think" (Nicolini et al., 2004: 87). Der advares også mod 'videnfundamentalisme', som er kendetegnende for organisationer, hvor man har besluttet, at kun én type viden tæller (fx erfaringer, evidens, teori osv.) (Fook & Gardner, 2007; Taylor & White, 2000) og mod hemmeligheder og konkurrence og rigide hierarkier (Stebbins et al., 2006 a, b), hvor perspektiver holdes tilbage eller opleves nyttesløse, eller hvor man søger at performe for at vise, hvor god man er til at gøre refleksionerne på denne rette måde (Swan, 2008). Dele af litteraturen peger også på, at en kultur, hvor man enten er optaget af at placere skyld og ansvar eller omvendt er antikonfrontatorisk og konsensusøgende og dermed forsøger at undgå konflikter og uenigheder, virker hæmmende på en reflektiv praksis (jf. Fook & Gardner, 2007: 74 ff.).<sup>12</sup> Det samme gør sig gældende for selvmedlidende (*selfpitying*) grupper, hvor man bliver optaget af at forklare, hvor urimelige arbejdsvilkår man arbejder under, fremfor at søge nye måder at forstå og løse problemer

<sup>12</sup> En pointe, der også er central i psykodynamiske teorier om grupper, se fx Heinskou & Visholm (Eds.), 2013; Høgsbro & Jørgensen (Eds.), 2010.

på (Nicolini et al., 2004). Det er yderligere hæmmende for refleksionerne, hvis de, der reflekterer, bliver mere optagede af at vise, hvor gode de er til deres arbejde, end af at undersøge dilemmaer og problemstillinger. Endelig er der en risiko for, at refleksionerne kommer til at fortabe sig i den konkrete case, borger eller situation, og at man dermed forpasser muligheden for at reflektere på et højere abstraktionsniveau over, hvad casen eller situationen fortæller om arbejdet og lignende cases og situationer. Disse bud på, hvad der hæmmer refleksiv praksis, er beskrevet i oversigtsform i nedenstående tabel (tabel 11).

Kultur, der hæmmer refleksiv praksis	Uddybning
Skyldsfokuseret	Man bliver optaget af at finde fejl og placere skyld og ansvar, hvilket betyder, at man lukker og konkluderer fremfor at åbne og undersøge.
Selvmedlidende ( <i>selfpitying</i> )	Man taler om den professionelle eller gruppen som et offer, der arbejder under urimelige vilkår. Hermed bliver fokus på at forklare, hvorfor et problem ikke kan løses, fremfor at forstå det på nye måder.
Antikonfrontatorisk og konsensusøgende	Udfordrende og perspektiverende spørgsmål og perspektiver erstattes af udglattende og konsensusøgende kommentarer, hvormed man forpasser chancen for at lære nyt.
Løsnings- og handlingsorienteret	Man kommer med råd og foreslår løsninger og konkrete handlinger, hvilket lukker for nye og potentielt udfordrende forståelser af problemstillingen.
Objektivitetsideal og faktafokuseret	Man bestræber sig på at holde holdninger, følelser, fornemmelser og erfaringer ude af refleksionerne. Fokus bliver på, hvad der er sandt og rigtigt. Hermed mister man mange perspektiver og forviser fornemmelser og praksisbåret tavs viden fra refleksionerne.
Videnfundamentalisme	Konsensus om, at kun én type af viden dur i refleksionerne (fx videnskabelig, teknisk, erfaringsbaseret, tavs, teoretisk, fornemmelse). Hermed forpasser man fordelene ved at se en situation fra mangfoldige perspektiver.
Proces- og præstationsorienteret	Fokus i refleksionerne bliver på, hvordan man kan overholde processer, regler, lovgivning og procedurer, samt på at leve op til forskellige former for performance- og effektmålinger. Refleksionerne lukker sig dermed om at 'gøre tingene på den rette måde' fremfor at tænke nyt og bidrage med nye forståelser og mulige nye måder at handle på.
Hemmeligheder og konkurrence	Der er viden, der ikke bliver bragt i spil i refleksionerne. Enten fordi man ikke må overlevere viden, eller fordi der eksisterer konkurrenceforhold, hvor aktører kan have interesse i at tilbageholde viden.
Rigide hierarkier	Beslutninger kan ikke tages på baggrund af refleksionerne, men skal igennem rigide hierarkier i organisationen. Hermed kan refleksionerne opleves som 'skinmanøvre' og spild af tid, hvilket påvirker lysten til at åbne.
Teknikfokuseret	Man bliver for optaget af konkrete teknikker, manualer og guider til refleksioner og glemmer dermed ånden i dem.
Performanceorienteret	Deltagerne i refleksionerne er optagede af at vise, hvor gode de er til at reflektere, hvor godt de har klaret deres job, eller hvor vanskeligt deres arbejde er. Fokus bliver dermed på at vise noget bestemt fremfor at undersøge sagen.
Personfokuseret i stedet for sagsfokuseret	Deltagerne i refleksionerne fortaber sig i caseholderen eller den borger, det handler om, og forpasser dermed muligheden for at reflektere mere grundlæggende om et emne, grundantagelser og sandheder.

Tabel 11. Kultur, der hæmmer refleksiv praksis.

## Kritik af refleksiv praksis

Ask managers about reflection and they are likely to say both that reflection is something that needs to be done, and that the failure to reflect undermines the ability of an organization to survive. (Reynolds & Vince (Eds.), 2004: 3)

The discourse of reflection has been so seductive (and elusive) that it has been deployed uncritically across contexts in which it was not useful (...) as if it were necessarily a 'good thing'. (Cressey et al., 2006: 24)

Refleksioner er tilsyneladende i høj kurs. I min empiri har jeg næsten kun hørt positive tilkendegivelser om det at reflektere. Lederne ville gerne have de ansatte til at reflektere mere med hinanden, og frontpersonalet efterlyste ofte tid til og træning i forskellige former for refleksion, og jeg oplever, mens jeg skriver denne afhandling, stor efterspørgsel på viden om emnet. Litteraturen om refleksiv praksis er da også fyldt med argumenter for at reflektere. Refleksiv praksis kan tilsyneladende bidrage til bedre løsninger og innovation i arbejdet (Boud et al., 2006b; Taylor & White, 2000), bevidstgøre og emancipere frontpersonale og borgere (Fook & Gardner, 2007, 2013), højne trivsel og mening med arbejdet (Bjerlöw & Docherty, 2006), udvikle lærende og fleksible medarbejdere og organisationer (Boud et al., 2006b) og stimulere dannelse og demokrati (Hartog, 2004; Peters et al., 2004; McGivern & Thompson, 2004.). Det er, som nævnt, blevet et uimodsigeligt begreb, et ultimativt gode.

Der er dog i litteraturen en række kritikpunkter, som er værd at fremhæve. Her drejer det sig ikke om kritik af, hvordan begrebet skal forstås eller udføres, men mere fundamentalt om at pege på, at en refleksiv praksis også kan have utilsigtede negative konsekvenser. I det følgende gennemgås fem kritikpunkter:

- 1) **Effekter.** Refleksiv praksis fører ikke altid til forandringer og forbedringer.
- 2) **Interesser.** Refleksioner handler ikke kun om sagen, men tjener også nogens interesser.
- 3) **Kritisk ståsted.** Hvorfra kan man kritisere kritisk refleksiv praksis?
- 4) **Individualisering.** Kravet om refleksivitet bliver til endnu et krav til den fleksible medarbejder.
- 5) **Terapeutisering.** Selvrefleksivitet kan ende som selvoptagethed.

For det første kan der sættes spørgsmålstejn ved, om refleksiv praksis overhovedet fører til forbedringer og forandringer i praksis. Som Vince (2008) har vist, så fører refleksioner ikke altid til handling (*action*), men kan også føre til manglende handling (*in-action*), forstået på den måde, at man udskyder handlinger, fordi man 'lige skal reflektere en gang mere om emnet', fordi der opleves ubehag og angst ved forandringer, eller fordi ansatte vil beskytte sig imod forandringer, nedskæringer eller bestemte typer af effekt- og proceskrav. På lignende vis gøres der opmærksom på, at det at reflektere sammen ikke nødvendigvis skaber læring og refleksivitet. I stedet kan fælles refleksioner føre til bekræftelse af fordomme, genveje og dårlige vaner (Billet og Newton, 2010; Karban & Smith, 2010). Man bør altså ikke påstå, at refleksioner per definition fører til forandringer

og forbedringer. I stedet må det undersøges fra gang til gang, om dette sker. Som det også vil blive vist i kapitel 7, blev refleksioner i empirien også brugt til at forsvare og bortforklare eventuelt negative tal med.

For det andet er det naivt at tro, at aktører udelukkende reflekterer for at højne kvaliteten af arbejdet, skabe mening, udvikle demokrati osv. Eksempelvis kan ledere have en ambition om, at refleksionerne skal føre til mere effektivitet og større omstillingsparathed (Woerkom, 2003), ansatte kan ønske, at refleksionerne viser, at bestemte problemstillinger kræver flere ressourcer (ibid.), eller at de har gjort deres job godt nok, og studerende kan ønske, at deres refleksioner bliver opfattet som 'rigtige', hvilket giver dem bedre karakterer (Boud & Walker, 1998). Endvidere kan professioner argumentere for, at deres evne til selv at reflektere over egen praksis betyder, at de skal fritages for stram styring og krav om at følge centralt fastsatte manualer (Saltiel, 2010).

Refleksionerne kan i forlængelse af dette have et performativt aspekt. En medarbejdergruppe kan have et bevidst eller ubevidst ønske om at bekræfte identiteter, værdier og fagforståelser (Taylor & White, 2000), at retfærdiggøre handlinger og eksisterende praksis (Antonacopolou, 2004; Kayes, 2004), at kritisere andre (Antonacopolou, 2004), at beskytte sig selv mod at skulle handle (Vince, 2008) eller at fremhæve og bekræfte forståelser, der tjener til egen vinding (Woerkom, 2003). Yderligere bør man have blik for, at det at reflektere i sig selv kan være en måde at 'vise sig frem på' (at performe) i forståelsen af, at den gode medarbejder er den refleksive medarbejder, der altid er parat til læring (Elmholt & Brinkmann, 2006). Refleksioner kan være *impression management* i Goffmans forståelse (Antonacopolou, 2004) og bør derfor også ses som moralske fortællinger (Saltiel, 2010). Dette gælder ikke kun individer, men også faggrupper. Saltiel påpeger, at refleksiv praksis selv er "a rule-governed socio-historically situated language" (ibid.: 130), der kan ses som et paradigme, som professioner kan omfavne for at højne deres status i forhold til andre professioner og omverdenen.

For det tredje rejses der et videnskabsteoretisk kritikpunkt. I begejstringen over refleksiv praksis (og de forskellige udgaver heraf) glemmes det, at refleksiv praksis i sig selv er historisk og kulturelt opstået. Det er en praksis, der skal læres, og som bygger på bestemte (diskuterbare) forudsætninger – som fx at det er godt at afdække grundantagelser, lære fra sin praksis og afsøge perspektiver. Men hvorfor er det egentlig bedre med flere perspektiver end ét, og hvad er det, som skal forbinde perspektiverne og hjælpe med at vælge imellem dem (Alvesson et al., 2008)? Risikoen er, at den kritisk refleksive praktiker bliver den nye helt i fortællingen, som selv står udenfor historien, hvormed andre tilgange (guidning, mesterlære, procesregler, værdibasering, moral m.m.) fortrænges.



Modgiften mod dette er at besinde sig på, hvad en kritisk reflektiv praksis kan bruges til, og hvad den ikke kan bruges til.

For det fjerde er der en risiko for, at kravet om refleksivitet ender med *individualisering* af arbejdsmæssige problemstillinger. Historisk set kan 'den reflektive medarbejder' ses som en positiv og humanistisk afløser for 'produktionsmennesket', der blev fjernet fra samlebåndet og i stedet blev involveret i tilrettelæggelse og udvikling af sit arbejde med løfte om livslang læring og personlig udvikling. Altså en succeshistorie set fra de ansattes side. Bagsiden af dette kan dog være, at dette 'refleksive menneske' i dag er blevet instrument for neoliberale og kapitalistiske forestillinger om konstant udvikling og forbedringer af såvel selvet som af produkter på et omskifteligt marked (Brinkmann & Elmholt, 2006). Gennem kritisk selvrefleksivitet skal den ansatte konstant forbedre sit arbejde, være omstillingsparat og 'følge med udviklingen'. Problemstillinger individualiseres, hvorved forhold som ledelse, ressourcer, styring og politik overses. Man kan her tale om refleksionernes konstitutive virkninger, på samme måde som evalueringer og målinger ikke kun producerer data om faktuelle forhold, men også skaber virkninger ved bevidstheden om, at der måles (Dahler-Larsen & Krogstrup, 2001).

For det femte, og i forlængelse af ovenstående, kan det store fokus på refleksivitet ses som en *narcissistisk og terapeutisk optagethed af selvet* og den enkelte ansattes egen udvikling på bekostning af selve arbejdet, hvad enten det er borgerrettet (Swan, 2008) eller akademisk (Alvesson et al., 2008). Det selvrefleksive kan kamme over i det selvoptagede og det selv-skabende. Man reflekterer, fordi det er spændende at opdage noget nyt om sig selv og at fortælle andre om de tanker, man har gjort sig. Dette flugter med en generel kulturel optagethed af psykologi og terapi (Swan, 2008). Swan minder om, at selvet også er historisk og netop skabt af refleksioner, og at disse refleksioner (som sammenlignes med skriftemål) altid har en retning og tjener nogens interesser: "Thus, the confession is not self-expression or self-liberation but self-shaping" (ibid.: 388). Disse 'confessions' har det til fælles med grundlaget for kritisk reflektiv praksis, at begge perspektiver hævder, at der er noget, der er skjult, at det giver frelse at få det frem (et demokratisk ideal), og at der er brug for en ekstern autoritet til at kalde det frem med. Saltiel (2010) advarer i en analyse af sygeplejerskers refleksioner om, at sådanne skriftemåls lignede refleksioner risikerer at skabe:

(...) docile bodies, conforming to professional and educational imperatives [i form af] statements made to a more powerful other, consisting of revelations about one's shortcomings and deviations from the norm, linked to a willingness to engage in self-improvement. (Saltiel, 2010: 138; se også Hargreaves, 2010 for en analyse af, hvordan fortællinger om 'den gode sygepleje' har ændret sig over tid)

Ved at læse kravene om kritisk refleksivitet igennem denne linse får vi øje på, at selvet ikke bare findes, men skabes, og dermed skabes de erfaringer, som selvet reflekterer over, også. Swan er ikke kritisk overfor at arbejde med kritisk refleksivitet og kritisk teori, men overfor forestillingen om, at selvet står udenfor denne kritik og tilbyder en autentisk vej til kritik.

### Afsluttende refleksioner

Mens der tilsyneladende ikke er skrevet meget om refleksiv praksis i en arbejdssammenhæng i de 50 år mellem Deweys *How We Think* fra 1933 (Dewey 2009a) og Schöns *The Reflective Practitioner* i 1983 (Schön 1991), så er litteraturen om emnet vokset betragteligt de seneste godt 20 år. Der kan uden tvivl gives mange gode og sammensatte forklaringer på dette. Én hypotese er, at såvel den manglende som den fornyede interesse for refleksiv praksis hænger sammen med generelle samfundsudviklinger. I første halvdel af 1900-tallet og frem til i hvert fald 1960'erne dominerede positivismen som videnskabsideal og behaviorismen som psykologisk læringsideal (Marsick, 1988; Schön, 1991), samtidig med at Taylorismen og Fordismen stadig sås som idealer for arbejdspladsbaseret træning og læring. Fælles for disse strømninger var det, at man søgte at nedbryde elementer i mindste logiske dele, herunder også læring, der blev anskuet som et spørgsmål om stimuli og reaktion, og at man i en arbejdspladssammenhæng søgte at få mest muligt ud af arbejderne. Det er i store træk også i denne periode, at det offentlige bureaukrati med idealer om upartiskhed, effektivitet, arbejdsdeling og rationelt regulerede procedurer vinder frem. Vi er her i det, som Paul Thomson og David McHugh kalder for the 'First Industrial Divide'; det vil sige i masseproduktionens æra med stabile markeder, store organisationer og klar arbejdsdeling (i Cressey et al., 2006: 13). Der var med andre ord, groft sagt, ikke brug for medarbejdere, der reflekterede kritisk, men ansatte, der passede deres del af tandhjulet.

Fra særligt 1970'erne og frem indtrådte der store forandringer på såvel arbejdsmarkedet som i synet på læring, ansatte og videnskab. Med den brede pensel på tværs af vestlige lande opstod der i denne periode *The Second Industrial Divide* (Cressey et al., 2006), hvor store produktionsvirksomheder gradvist afløstes og suppleredes af flere mindre virksomheder med specialiseringer, fleksibel produktion, ustabile markeder og et begyndende skift fra produktion til service med deraf følgende behov for større fleksibilitet og flere specialiserede kompetencer hos de ansatte (jf. Marsick, 1988). Samtidig voksede professionsfagene og med dem behovene for at kunne udøve skøn i statens møde med borgere (Schön, 1991). Der blev i stigende grad behov for at kunne samarbejde, delvist lede sig selv, tænke kreativt og udvise selvstændighed.

Parallelt hermed forandrede synet på videnskab og læring sig også. Videnskab skulle ikke kun afdække fakta, men også, særligt i 1970'erne være kritisk, og i 1980'erne og frem også være selvkritisk og reflektiv. Bevægelser som poststrukturalisme, dekonstruktion og socialkonstruktivisme afløste positivismen og blev dominerende i særligt samfundsvidenskab og humaniora (Fook & Gardner, 2007). Også synet på læring ændrede sig i disse år, hvor behaviorismen blev udfordret af andre læringsretninger med fokus på voksenpædagogik, involvering af den lærende, problemorientering og selvansvar som fx hos Malcom Knowles, Kolb m.fl. (Marsick, 1988). Medarbejderes krav om udvikling og livslang læring samt organisationers fokus på læring som proces kom yderligere på dagsorden fra 1990'erne og frem (Cressey et al., 2006).

Ovenstående er selvfølgelig en uhyre kondenseret fremlæggelse af en meget mere kompleks historie, som forløb på mange forskellige måder i forskellige lande og indenfor forskellige fag. Det må være op til andre at kortlægge dette langt mere nuanceret. Hvis hovedhistorien dog i store træk stemmer, så kan dette måske være med til at forklare den fornyede interesse for begrebet 'refleksiv praksis', som også denne afhandling er en del af. Samtidig kan en sådan historisk bevidsthed være med til at forklare nogle af de dilemmaer, som både jeg selv og forfatterne til ovenstående værker om refleksiv praksis har bemærket. Man kan nemlig argumentere for, at der stadig på mange felter findes logikker formet efter positivismen, behaviorismen og former for taylorisme.

Evidensbevægelsen og styringsrationalet NPM kan ses som moderne udgaver af 'the spectator theory' og teknisk rationalitet. Når frontpersonalet i min empiri i refleksionerne talte om at 'passe driften' (kapitel 6), at 'gøre det, der virker' (kapitel 7) og søgte at 'finde sikker grund' (kapitel 8), så kan det læses som udtryk for ovenstående logikker. Samtidig arbejder de på et felt, hvor der i høj grad er behov for kritisk at undersøge egen praksis, at afveje dilemmaer og rationaler, at samarbejde og at være selvrefleksiv (jf. kapitel 2). Der kan derfor, som de følgende analysekapitler vil vise, være et modsætningsforhold mellem udviklingen af faglige refleksive praksisser og den måde, som feltet og arbejdet er struktureret på.

Litteraturen om refleksiv praksis de seneste 20 år udfordrer generelt set sådanne positivistiske og behavioristiske syn på læring. Over en bred kam bygger litteraturen på pragmatisme, socialkonstruktivisme, poststrukturalisme og kritisk teori, hvor grundsynet er, at viden, og dermed også problemstillinger i frontlinjearbejdet *skabes* og *formes* af frontpersonalet. En refleksiv praksis hjælper derfor til en bevidsthed om, hvordan viden og problemstillinger skabes og formes på et felt, og til at se, at andre måder at skabe og formgive på er mulige. Fælles for litteraturen er, at den betoner de *fælles* refleksioner, og at refleksive praksisser skal forstås og udvikles i lokale sammenhænge og ikke skal basere sig på forestillede (positivistisk set) objektive analyser, men i høj

grad inddrage følelser, erfaringer og forskellige begreber, teorier og perspektiver. Refleksioner skal, jf. typologien, bidrage til at *åbne* fremfor at *lukke* dilemmaer. Det er ovenstående kondenserede pointer, som på forskellig vis vil blive brugt i analyserne i resten af afhandlingen.

Der er endvidere blevet argumenteret for, at litteraturen om refleksiv praksis i overvejende grad er teoretisk. Kun en mindre del af litteraturen tager udgangspunkt i eksperimenter eller observationer af refleksive processer i konkrete kontekster. Af de studier, der findes, er kun få fra feltet 'socialt arbejde' og så vidt vides ingen fra beskæftigelsesfeltet. Der bruges i litteraturen mange forskellige begreber om fænomenet som fx 'refleksiv praksis', 'kritisk refleksiv praksis', 'kritisk refleksivitet', 'refleksioner i praksis' m.m. Ingen steder bruges dog præfikset 'faglig' (*occupational* eller *professional*), hvorved sensitiviteten for et bestemt felts logikker, terminologi, kampe og struktur muligvis overses til fordel for mere generative betragtninger. Det har heller ikke været muligt at pege på studier, der kombinerer et Street-Level Bureaucracy-perspektiv med et refleksiv praksis-perspektiv. Desuden findes der kun få danske og skandinaviske studier af fænomenet. Disse forskningsmæssige mangler forsøger denne afhandling at råde en smule bod på.

## Kapitel 6. Tid til refleksioner

Dag 12 på feltarbejde i jobcentret. Jeg har lige observeret et teammøde og er med notesbog og laptop under armen på vej fra mødelokalet tilbage til min plads i det åbne kontorlandskab, da jeg møder Per, en jobkonsulent, som jeg følger tæt. "Det er sjovt at betragte dig," siger han og fortsætter: "Du bevæger dig i et andet tempo, end vi andre gør. Du går langsommere, du bliver siddende lidt efter et møde, du lukker din computer lidt langsommere. Det er en god energi. Jeg tror, at det er godt for os, at du er her."

Denne kommentar fra Per udgjorde et af de mange aha-øjeblikke i løbet af feltarbejdet, hvor en af de observerede selv gjorde sig observationer og satte ord på fænomener, som efterfølgende fik stor betydning for analysearbejdet. I dette tilfælde var det ordet 'tempo', som resonerede med betragtninger, jeg selv havde gjort mig. Flere gange havde jeg i feltnoterne skrevet kommentarer om, hvor bemærkelsesværdigt jeg syntes, det var, at mange møder på jobcentret begyndte og sluttede præcist på klokkeslættet, og at mødedeltagerne efter møderne gik målrettet og hurtigt tilbage til deres arbejdspladser. Jeg havde også et par steder noteret, at jeg selv sad med en uro i kroppen til møderne, fordi jeg fornemmede, at deltagerne ikke kunne nå at komme igennem alle mødepunkterne, eller at der ikke var tid til at komme i dybden med væsentlige emner på møderne. Måske bemærkede jeg dette, fordi jeg selv var vant til en anden mødekultur, hvor møder nogle gange begyndte lidt senere og varede ved længere end oprindeligt planlagt, ligesom jeg selv og andre ofte blev siddende og talte videre efter et møde. Ikke at den ene form per definition er bedre end den anden, men det var det, der i første omgang fik mig til at bemærke forskellene.

Efter ovenstående oplevelse begyndte jeg i feltnoterne at markere situationer, hvor fænomenet 'tempo' på forskellig vis dukkede op. Det gjorde det ofte. Frontpersonalet talte hyppigt om travlhed og om "driften, der buldrede derud af". Undertiden blev møder aflyst for bedre at kunne nå andre ting i arbejdet, mens der i andre situationer skete det, at møder blev sat i kalenderen for netop at 'give tid' til sparring eller fordybelse i et bestemt emne, som der ellers ikke var tid til at nå. Også lederne talte ofte om 'det høje tempo'. Fra egne erfaringer og fra litteraturen om refleksiv praksis vidste jeg, at en faglig refleksiv praksis i et vist omfang kræver, at man dvæler ved en situation; det vil sige, at man sætter tempoet ned. Det blev tydeligt for mig, at organisationens tempo var et af de væsentlige forhold, der kunne spille både hæmmende og fremmende ind på refleksiv praksis. Dette kapitel handler derfor om de temporale aspekter af faglig refleksiv praksis. Det vil være en hovedpointe igennem kapitlet, at organisationens høje tempo, som kom til udtryk på forskellig vis, i mange situationer stod i vejen for en faglig refleksiv praksis, samtidig med at det også vil blive vist, hvordan tempoet bevidst kunne sættes ned for netop at fremkalde undersøgende og åbnende refleksioner.

Kapitlet er bygget op på følgende måde. Først præsenteres tre cases fra empirien, der på forskellig vis illustrerer sammenhænge mellem tempo og reflektiv praksis. I første case reflekterer frontpersonalet sammen om fænomenet 'hjernerystelse'. Denne case er eksemplarisk på den måde, at den både viser, hvordan refleksioner tog en instrumentel form og hurtigt blev lukket ned i et højt tempo, og hvordan det at dvæle efterfølgende bidrog til at kalde mere perspektiverende og kritiske refleksioner frem. Sagt med typologierne fra kapitel 5, så viser casen eksempler på både lukkende og åbnende refleksioner. I case nummer 2 vises, hvordan møders temporale struktur påvirkede de faglige refleksioner, mens den tredje case består af et interview med en frontlinjemedarbejder om sparring. Herefter diskuteres det, med inddragelse af litteratur om frontlinjearbejde (særligt Andersen & Larsen, 2018; van Berkel, 2013; Fook & Gardner, 2007; Frost, 2010; Murphy & Skillen, 2015) og Rosas (2014, 2019) begreb 'accelerationssamfundet', hvordan man kan forstå de temporale betingelser for professionsarbejde i dag, og hvilke betydninger disse har for faglige refleksive praksisser.

Dernæst følger et afsnit, der diskuterer forholdet mellem at reflektere og at dvæle, og det vises, hvordan der i empirien undertiden blev etableret 'oaser af refleksion', hvor dilemmaer blev åbnet og undersøgt. Afslutningsvist diskuteres det, hvorvidt refleksionsrum opstår af sig selv eller skal designes temporalt.

Jeg definerer i denne forbindelse 'tempo' som en subjektiv oplevelse eller følelse af, at noget bevæger sig med en vis hastighed. I empirien handlede det typiske om følelsen af, at der var for lidt tid til at nå de arbejdsopgaver, som man burde nå. Jeg forholder mig altså ikke 'objektivt' til, hvorvidt de ansatte havde meget/for meget at lave, eller hvorvidt de brugte tiden på 'det rigtige', men til det empirisk konstaterbare, at såvel frontpersonalet som lederne dels hyppigt talte om det høje tempo og travlhed, dels i forskellige situationer handlede i et bestemt tempo (hurtigt/langsomt). Dette sidste aspekt er selvfølgelig temmelig subjektivt, da det beroede på min fornemmelse af, om en sparring eller et emne på et møde blev afviklet i højt eller lavt tempo. Her måtte jeg bruge min fornemmelse, aflæse mikrointeraktion som talehastighed og diskursive forsøg på at lukke eller dvæle ved refleksionerne og tjekke af med informanternes egne oplevelser efterfølgende. I denne forståelse skal tempo ses som en følelse af en stemning og en kvalitet ved interaktionen, og ikke som en absolut målbar størrelse, hvorfor feltarbejderen også er henvist til sin egen krop som instrument. Som Hastrup (2015: 71) skriver, så er subjektivitet "den pris vi betaler for at opnå objektiv, dvs. holdbar, viden".

## Hjernerystelse – hvad handler det om?

### Hjernerystelse

Jeg er med til et sparringsmøde. Mia og Tom skal have faglig sparring med Klaus, som er deres faglige koordinator og ekspert på området. De har fast sparring en gang om ugen, fordi Mia og Tom stadig er nye i jobbet som jobkonsulenter for borgere på sygedagpenge. Mødet plejer at være fra 13-14. Klaus kommer dog først kl. 13.45, da han havde et andet møde, der trak ud.

Tom indleder med at fortælle om en sag, som han er i tvivl om. Det drejer sig om en kvinde på sygedagpenge, som er sygemeldt med en hjernerystelse. Klaus, den faglige koordinator, spørger, om der er lagt en plan for borgeren. Tom fortæller, at kvinden er i gang med genoptræning af timer på sit arbejde, men at hun har måttet afbryde midlertidig, fordi hun fik influenza, og den medfølgende hoste forværrede hjernerystelsen. Så lige nu er hun hjemme. Klaus bryder ind og siger: "Det vigtigste er, at der bliver lagt en klar plan med et skema. Det dur ikke at lade hende trappe op uden en plan."

Mia supplerer og fortæller om en borger, som hun har arbejdet med, og som også havde hjernerystelse, hvor det først gik godt med at vende tilbage til arbejdet, men så gik det pludselig slet ikke, og han blev fuldtidssygemeldt igen. Klaus gentager, at det er derfor, at det er så vigtigt med en plan. Han siger, at "mange borgere har brug for hjælp til at komme i gang igen. Det dur ikke at lade dem være derhjemme. Hver epoke har sine lidelser som fx whiplash og fibromyalgi, lige nu er det hjernerystelse. Det er bedre at være i gang end ikke at være i gang."

Tom spørger, hvad han så vil råde ham til at gøre. Klaus siger: "Det bedste er at komme i gang. Det kan være at gå en tur med hunden eller løse en krydsogtværs. Men der skal være en plan." De taler kort videre om dette, hvorefter Klaus skal gå for at nå et andet møde, da klokken nu er lidt over 14.

Hermed er den faglige sparring for i dag egentlig slut. Jeg bliver dog stående i rummet med Mia og Tom og spørger dem, hvad de tænkte om denne sparring. De siger først, at de egentlig var glade for svarene, men efter en kort pause siger Tom: "Men jeg er stadig i tvivl. Altså jeg er bange for at give et forkert råd og gøre det værre for borgeren." Mia bryder ind: "Altså jeg talte engang med en læge herfra, som sagde, at hjernerystelser egentlig ikke findes." Tom tilføjer: "Faktisk havde denne her borger også tidligere haft depression, og jeg ved ikke rigtig, om det handler om depression eller hjernerystelse." "Nej," siger Mia, "hjernerystelse er noget diffust noget."

Vi taler alle tre videre om, at da vi var børn, var rådet altid, at man skulle have absolut ro og ingen lys, hvis man havde slået hovedet. Tom og Mia siger begge, at de er bange for at give det forkerte råd; og at det jo både kan skade borgeren at lade hende være og at presse hende i gang for tidligt. Vi taler også om, at det her råd med at komme i gang næsten passer for godt til tidens krav om at være aktiv og jobcentrets krav om, at man skal være aktiv i forhold til at komme tilbage i arbejde.

Dette møde er valgt ud, fordi det illustrerer flere ting, som gik igen i empirien omkring tempo. For det første er det tydeligt, at sparringen har en relativt instrumentel karakter. Klaus fortæller, hvad der skal gøres. Der skal lægges en plan, og han giver endda forslag til den. Det går også ret stærkt, eftersom Klaus skal hurtigt videre. Mange sparringen i jobcentret så sådan ud. En hurtig fremlæggelse af problemstillingen og nogle hurtig bud på, hvad man kunne gøre. Arbejdsdagen var fyldt med den slags hurtige og instrumentelle refleksioner, som i mange tilfælde var yderst hjælpsomme. Set med typologierne over refleksiv praksis var det dog påfaldende så sjældent, at selve problemstillingen blev åbnet, udfordret eller perspektiveret.

Det interessante ved ovenstående case er derfor for det andet, at refleksionerne antog en åbnende karakter efterfølgende, da vi lidt tilfældigt blev i rummet og dvælede i lidt længere tid ved

dilemmaet. Her blev det tydeligt, at dilemmaet ikke var løst. Tværtimod, kunne man sige; det var ikke engang blevet udfoldet rigtigt endnu. Det var først, da vi sammen talte om sparringen, at Tom kom i tanke om, at borgeren med hjernerystelse også havde haft en depression. Det viste sig, at begge medarbejdere ved nærmere eftertanke stadig følte sig uafklaret om den konkrete sag. Hvad var egentlig bedst at gøre? Ved at dvæle ganske kort ved sagen, uden at prøve at løse den, kom de ganske langt omkring. De fik udfoldet dilemmaet og vist, at læger giver forskellige råd, at hjernerystelse og depression (og muligvis mange andre problemer) kan spille sammen på uigennemskuelige måder, at det her med at 'komme i gang' måske er et tidstypisk fænomen, mere end det er et godt råd til borgeren, at medarbejderne er bange for at give forkerte råd om noget så alvorligt som en hjernerystelse, at man selv bærer forestillinger om sygdom og behandling med sig ind i møderne, osv. Der blev med andre ord reflekteret perspektiverende, kritisk og selvrefleksivt over det 'vilde problem'. Casen illustrerer derfor både, hvordan den slags åbnende refleksioner konkret kan se ud, og hvad der kan ske, når man sætter tempoet ned.

Det er værd at bemærke, at jeg ikke gjorde meget i situationen. Refleksionerne opstod af sig selv, da vi dvælede. Jeg har mange andre eksempler i empirien på, at det var mine spørgsmål, der eksplicit åbnede for refleksionerne om et emne, men det vurderer jeg ikke, var tilfældet her. Min påvirkning handlede kun om, at jeg gennem et åbent spørgsmål om selve sparringen 'tvang' Tom og Mia til at blive i rummet fremfor at skynde sig ud til deres arbejde, som det plejede at ske i den slags situationer. Casen kan også forstås som et eksempel på et 'roligt rum', hvor man for en tid er undtaget kravet om præstationer og læringsmål (Boud, 2006; Boud & Walker, 1998; Ellström, 2006; Hunt, 2010; Nicolini et al., 2004). Casen er eksemplarisk på den måde at forstå, at den ret præcist viser, hvordan refleksioner kan åbne sig, når man dvæler ved en problemstilling; også selvom man ikke læner sig op ad en bestemt kultur eller teknikker. Casen er dog langt fra typisk. Langt oftere fulgte koreografien for den slags sparring som sagt mødets første del; nemlig at en række problemstillinger blev præsenteret, hvorefter der fulgte en række forslag til løsninger og handlinger.

### Møders temporalitet

Nedenstående case viser et længere klip fra et teammøde på jobcentret. Casen er valgt ud, fordi lederen på forhånd havde fortalt mig, at hun gerne ville ændre lidt på deres møder, så der blev mere plads til at reflektere over nogle af sagerne. Forud for mødet havde lederen sendt en dagsorden ud. Det var en almindelig praksis forud for de fleste af de team- og afdelingsmøder, jeg fulgte rundt om på jobcentret. Typisk bestod dagsordenen af mellem fem og 10 punkter, og møderne varede som regel mellem en og to timer. Emnerne varierede, men ofte var der sat emner på om fordeling af forløb, nye retningslinjer, it-ændringer eller it-problemer (meget ofte), nye tiltag, sparring på forløb,



organisatoriske beslutninger, trivsel m.m. Det var næsten altid teamlederen, der styrede mødet og dermed også tiden i forhold til de enkelte emner. Ofte var der sat tid på hvert enkelt dagsordenspunkt. Set ud fra en effektivitetslogik fungerede næsten alle møder ret godt. Teamet nåede igennem emnerne på den fastlagte tid. Dog skete der ofte det, at såvel lederen som frontpersonalet oplevede, at det gik lidt for stærkt med nogle af punkterne; typisk dem, hvor der var behov for at undersøge en problemstilling nærmere. Klippet nedenfor er relativt omfattende; både for at illustrere denne pointe omkring tempo og dagsordenspunkter og for detaljeret at give et indblik i nogle af de problemstillinger, som frontpersonalet arbejdede med.

#### Et tempofyldt møde

Klokken er 9. Vi er til teammøde. Der er seks deltagere foruden lederen, en studerende, mig selv og min medforsker i denne uge. To jobkonsulenter har borgersamtaler og kommer måske senere. Vi sidder på høje stole/står op rundt om et ovalt bord, som vi plejer. Inge (lederen) indleder mødet og forklarer til de to nye (den studerende og min medforsker), hvad mødet går ud på: "De her møder holder vi en gang om ugen. Vi kalder dem 'fordelingsmøder'. Det er altså her, vi fordeler sagerne. Nu vil vi gerne prøve at gøre det på en lidt anden måde. Vi læser sagerne op, og så kan man få sparring på, hvad man skal gøre i hver af sagerne, og høre, hvilke slags sager der findes."

Pernille afbryder og siger, at de fleste af dem har samtaler klokken 10, så der skal de være færdige. Inge fortæller, at der er 14 sager til fordeling. "Juhuuu," siger Ali. Inge fortsætter: "I skal ikke glæde jer for tidligt. Det lave antal skyldes nok påsken og sygdom i administrationen [der skal sende dem videre]. Vi har allerede fordelt sagerne [det vil sige besluttet, hvem der skal have hvilke sager], så modsat hvad vi plejer, skal vi ikke til det nu. Vi tager dog lige en tur på, hvor mange I har hver især og, om det er o.k." Herefter følger en gennemgang af antallet af sager [det vil sige borgere i sagsstammen] per medarbejder, hvorefter de går i gang med at tale om sagerne.

Mette fortæller om første sag. Det drejer sig om en borger med hjernerystelse [ikke den samme som i foregående case]. Borgeren har været syg i godt seks måneder, men sagen er først sygemeldt fra arbejdsgiver fra i dag. Mette siger, at hendes plan er, at borgeren skal sendes til *Center for kommunikation* [center, der specialiserer sig i at hjælpe personer med kognitive og kommunikative funktionsnedsættelser].

Inge afbryder og siger, at hun er ved at lave et visitationsskema, hvor de kan opdele sagerne i graden af kompleksitet, og hvor man kan skrive planer, kontakt, opfølgning, virksomhedskontakt m.m. ind i. Herunder også, om man fx skal vende det med sundhedskoordinatoren [læge tilknyttet jobcentret]. "I går talte jeg med sundhedskoordinatoren om hjernerystelse. Lægen siger, at der er en tendens til, at man nu anbefaler folk at komme i gang fremfor at holde sig i ro, som man anbefalede tidligere," siger Inge.

Jens bryder ind: "Her i min ferie stødte jeg på en bog skrevet af en hjerneforsker og en psykolog, som jeg tænkte, at vi måske kunne købe et par eksemplarer af. Tilgangen er, at det handler om, hvordan vi taler om det. For eksempel at det ikke er farligt, men at det handler om at komme i gang roligt."

Inge afbryder dialogen, og de går videre med de næste sager, som blandt andet handler om en håndværksmester med knæproblemer og urinsyreigt, en sygeplejerske med stress, en serviceassistent med kroniske lidelser, en cand.scient.pol. med hovedpine efter blodprop, m.m.

Jonas fortæller dernæst om en borger, der er sygemeldt med stress. Han har 15 sygemeldinger på to år.

Inge: "Det kan være sæsonbetonet. Han melder sig syg, når der ikke er arbejde."

Søren: "Det kan være en ubehandlet depression."

Wahid: "Det kan også være en undvigende person. 15 sygemeldinger på to år, det går jo ikke."

Inge: "Så hvordan få man kontakt med ham? Skabt en relation?"

Jonas: "Jeg ringer til ham og snakker med ham stille og roligt og lokker ham herved."

Bente: "Han skal ned til en samtale med fysisk fremmøde. Eller kommer han ikke, så ringer han bare og raskmelder sig."

Søren: "Man kunne jo også tage en samtale med ham på arbejdspladsen i stedet for herved. Måske han vil tage det mere alvorligt, hvis det er med chefen. Så kunne vi se det som en bekymringsamtale."

Wahid: "Måske en speciallægeerklæring. Jeg kunne godt se, at han skulle mødes med psykiateren [tilknyttet jobcentret til vejledning hver 14. dag]."

Jens: "Det, jeg ville gøre, hvis jeg var dig, og det er jeg jo ikke, så ville jeg formulere et brev, hvor jeg skrev 'at vi kan se, at du har sygemeldt dig flere gange, så jeg vil indkalde dig til en samtale, hvor vi vil oplyse dig om dine muligheder for hjælp'. Altså så det er os, der tilbyder ham noget hjælp og ikke vil have noget fra ham. Altså invitere omsorgsfuldt."

Der er flere, der gerne vil sige noget, men Inge afbryder og siger, at de skal videre. Hun spørger, hvordan sådan en sparring, som de lige har haft, fungerer for dem. Jens siger, at der går for meget tid med det. Pernille og Rita er enige. "Tænk, hvis nu det var 35 sager," siger Rita. De går videre med de andre punkter på dagsordenen. Kl. 10 præcist stopper de.

I mine noter under mødet skrev jeg, at jeg selv bemærkede en uro i min krop, da de gennemgik sagerne. Jeg havde en følelse af, at det gik meget stærkt, og at der ikke var så meget sparring, men mere en masse råd, der gik i forskellige retninger. Jeg fik lyst til at hjælpe Inge og var bekymret for, om tiden nu gik på den forkerte måde i forhold til, at hun havde besluttet, at de skulle bruge mere tid på sparring.

Lige efter mødet blev jeg stående med Inge, der som det første sagde: "Puha, det gik alt for stærkt, det kunne jeg godt mærke. Det var meningen, at Søren skulle have beholdt sagerne, fordi så kan jeg styre tiden, det kunne jeg ikke, da de først begyndte at læse på dem og selv fremlægge." Hun taler videre om, at hun selv blev frustreret og gerne ville have haft mere styring med det.

Mødet varede præcist en time. Sagen om hjernerystelse varede tre-fire minutter, mens sagen om stress varede syv-otte minutter. Der er flere temaer, der træder frem i dette uddrag. Her vil jeg især fremhæve det forhold, at det flere gange virkede, som om der var optræk til en åbnende faglig refleksiv dialog, men at særligt to forhold så ud til at lukke refleksionerne. For det første tog mange af kommentarerne form af instrumentelle løsnings- og handlingsforslag. I eksemplet med hjernerystelse handlede det mere om at udfylde et visitationsskema end om at drøfte hjernerystelse som fænomen. Jens lagde ellers op til en sådan drøftelse, da han fortalte om en bog, han havde læst. Han foreslog endda, at de kunne købe den. I eksemplet med stress blev der faktisk givet en række åbnende perspektiver på, 'hvad det kunne handle om'. På den måde foregik der en vis perspektiverende refleksiv praksis. Dog blev perspektiverne ikke udfoldet og stod derfor nærmere tilbage som uargumenterede hypoteser med tilhørende råd om handlinger. De åbninger, der var til at reflektere mere perspektiverende og kritisk, blev med andre ord ikke grebet. Refleksionernes retning var overvejende instrumentel.

For det andet så det ud til, at tidsstyringen lige præcis betød, at det ikke var muligt at åbne og udfolde temaerne. Man skulle videre til næste punkt for at overholde planen. Der, hvor der faktisk var åbninger til at drøfte fænomenet 'hjernerystelse' eller konkurrerende perspektiver på stress, blev dialogen afbrudt for at komme videre til næste punkt. I den efterfølgende dialog bekræftede de ansatte da også, at der ikke var tid til den slags sparring, mens lederen selv gerne ville have kunnet styre tempoet og tiden bedre.

Der er uden tvivl mange ting, der spiller sammen i forhold til, at sparringen ikke blev helt så rolig og refleksiv, som lederen havde ønsket det. Det kan handle om erfaringer med mødeledelse, deltageres træning i refleksioner, de konkrete emner osv. I forhold til emnet om tempo var det dog bemærkelsesværdigt, hvor ofte jeg på møderne oplevede, at et fagligt emne, der var i gang med at

blive foldet ud, blev lukket ned med henvisning til, at man skulle videre til næste punkt, fordi tiden var gået. Man kan derfor overveje, om det er mængden af emner på en dagsorden, den samlede tid til mødet eller det, at der sættes en bestemt tid af til hvert emne, som tilsyneladende modarbejdede muligheden for mere åbnende refleksioner om et emne. Min fortolkning her er, at følelsen af at skulle nå meget på et møde, eller at have kort tid til et dagsordenspunkt, i sig selv stod i vejen for de mere åbnende refleksioner. På den måde kan man sige, at møder med mange emner på kort tid følger den samme produktionslogik, som selve arbejdet også følger, og dermed bliver mødet ikke til 'refleksionstid' som noget radikalt andet end 'rutinetid' (Ellström, 2006). Denne fortolkning underbygges af interviewet med Charlie i næste afsnit.

### At bruge tiden, selvom produktionen larmer i baggrunden

Charlie var en af de frontlinjemedarbejdere, som jeg løbende interviewede om deres syn på arbejdet og om deres erfaringer med sparring, refleksion og feedback. I interviewet bad jeg ham give et eksempel på en god sparring. Han fortalte mig først om en sparring, han en dag havde fået hen over skrivebordet med to kolleger. Sparringen var netop karakteriseret ved ikke at bestå af en masse råd, men derimod af en række gode perspektiver på en sag, han arbejdede med. Da jeg bad om eksempler på den slags sparring på teamniveau, fortalte han om et teammøde, de havde haft uden deres leder og uden dagsorden. Som det ses nedenfor, fremhævede han netop tiden til at dvæle som det særlige ved det møde.

#### At skrue tiden ned i møder

Jeg har fulgt Charlie (C) tæt under feltarbejdet. Vi sidder i et mødelokale i jobcentret og er cirka 30 minutter inde i interviewet, hvor dialogen handler om, hvad en god sparring er. Jeg har bedt ham fortælle, hvilken form for sparring han oplever, at der foregår på teammøderne.

C: Det er forskelligt. Nu er Jørgen [lederen] med på vores møder hver uge med fokus på rettidighed. Der skal mere styring og struktur på. Egen refleksivitet og drøftelse mellem os er der ikke så meget på dagsorden. Vi lytter mere til Jørgen, og vi har tillid til det, og tager det til os. Men der har været gode eksempler på teammøder, hvor der ikke har været så meget på dagsordenen; at vi dvælede, og det var ret fedt. Risikoen har været, at vi så har kortet møderne af og tænkt, nu må vi heller slutte. Også fra min side. "Skal vi ikke blive enige om at stoppe det, så vi kan komme ind og arbejde," har jeg tænkt.

Interviewer (I): Kan du komme i tanke om sådan et eksempel med at dvæle?

C: Ja, det kan jeg godt. Jeg mener, det var Mikkel, der tog det op. Øhhhh. Jeg har svært ved at huske, hvad emnet var.

I: Måske du kan huske stemningen?

C: Jeg kan huske stemningen. Stemningen var forsigtig, beskyttende, respektfuld overfor hinanden. Når der blev sagt noget, så lod vi det stå lidt hen i det uvisse. Det, der var lidt fedt ved det, var, at vi blev enige om at skrue tiden lidt ned, at lade det stå hen. En gensidig respekt i teamet. Det kunne være meget fedt, hvis vi kunne have noget mere af det. På en eller anden måde nåede vi frem til noget vigtigt. Og holdt hinanden op på, at så brugte vi tiden på det, selvom produktionen larmede i baggrunden.

I: Var Jørgen der til det møde?

C: Nej, det var han ikke.

I: Kan du huske, hvad det var, der lykkedes?

C: Måske at Helle [en kollega, der vikarierede som mødestyrer] kom og var lidt nysgerrig på noget. Og Mikkel [kollega, der tog en sag på til drøftelse] havde nok lidt frustration og måske stor stædighed, men vi andre lugtede en intention hos ham om, at der måske var andre måder. Og Helle var nysgerrig, og hun fik også lyst til at gå op imod Magnus, der godt kan være lidt uuuuf, og vi andre er lidt mere forsigtige.

I: Ville I have gavn af at gøre mere af det?

C: Ja, det er noget, der tager tid. Der er ligesom et område, det her med, hvor meget skal vi selv håndtere de her sager, hvor der er følelser involveret. Jeg oplevede lidt, at da der igen kom mere styring fra Jørgens side, så blev det skåret af. Og hvor han på en god måde på næste møde snakkede med Mikkel om, at det var noget, han skal håndtere selv, og så talte vi om sagen. Og det var på en god måde, men jeg tror, jeg oplevede, at hov nu skar vi lige den del af igen, vi skal være lidt mere maskiner. Jeg tror, vi skal være opmærksomme på det. Vi er sensitive og skal bruge sensitiviteten i arbejdet, og man kan sige, at jo mere pres og jo mere styring, jo mere spænder man sig op og lukker af.

Der er ingen tvivl om, at selve interviewsituationen kaldte mange tanker frem om netop refleksion og det at dvæle. Intervieweren (mig) have tydeligvis en præference for at gribe ordet 'dvæle' og en præference for, at Charlie svarede 'ja' til spørgsmålet om, hvorvidt de ville have gavn af at reflektere mere på den måde. Interviewet fortæller derfor ikke noget om, hvor meget disse tanker generelt fyldte for Charlie, men skal i stedet ses som en fælles undersøgelse og fremkaldelse af perspektiver om sparring, refleksion og det at dvæle.

Det, som Charlie her fortalte om de almindelige møder, gentog sig i mange af de samtaler, jeg havde med frontpersonalet. Møderne blev som regel beskrevet som gode, men også meget orienteret mod produktion, koordinering og information. Der er flere interessante ting ved det, som Charlie fortalte om forholdet mellem tempo og refleksiv praksis.

For det første fortalte han, at hans første tanke, når de ikke havde mere på dagsordenen, generelt var at stoppe mødet og 'komme ind og arbejde', og senere sagde han, at de brugte tiden på at tale sammen, "selvom produktionen larmede i baggrunden". Sådanne industrisamfundsmetaforer (Morgan, 2006) var udbredt. Der blev talt om produktionstal, driften, gennemløbstid, 'så kører maskineriet igen' og leverancer. Det er også sigende, at arbejdet var noget, der tilsyneladende foregik udenfor mødet. I et senere afsnit vises det, hvordan møder blev afkortet eller aflyst, netop fordi ingen havde noget til dagsordenen. Charlies tanker om at komme ud af møderne og tilbage til produktionen var udbredt.

For det andet satte Charlie nogle ret interessante ord på den stemning, der opstod, da de gav sig tid til at drøfte en sag, som de ikke på forhånd havde planlagt. Han talte om at lade noget 'stå lidt hen i det uvisse', 'at skrue tiden lidt ned', 'at dvæle' og om at 'bruge sensitiviteten i arbejdet'. Som vist i kapitel 5 er det en bærende pointe i teorier om refleksiv praksis, at man netop må lade konklusioner og antagelser fare og befinde sig en stund i det uvisse (Cunliffe & Easterby-Smith, 2004; Fook & Gardner, 2007; Swan, 2008; West, 2010). Som det vil blive vist i særligt kapitel 8, så var der i refleksionerne generelt en tendens mod at søge sikker grund og sikker viden; altså det modsatte af det uvisse. Det er også Charlies egne ord (og altså ikke interviewerens), når han taler om at skrue tiden ned og dvæle. Intervieweren spørger til stemningen, men ikke direkte til tidsaspektet. Charlie kobler den nedskruede tid til 'gensidig respekt' og senere til sensitivitet. I litteraturen om refleksiv praksis var den gensidige tillid og respekt netop centrale elementer i en kultur, der fremmer refleksiv

praksis. Man genkender også fra kapitel 2 Zackas pointer om at holde sig sensitiv for modstridende moralske krav i arbejdet (Zacka, 2017: 128). Charlie modstiller sensitivitet med et meget fysisk billede om at 'spænde op og lukke af'. At tune sig ind på en fælles refleksivitet har dermed måske også et kropsligt og følelsesmæssigt aspekt, som det også blev påpeget i dele af litteraturen. Jeg bruger altså her Charlies ord som en hjælp til at forstå sammenhængen mellem faglig refleksiv praksis og tempo. I de senere cases om at fremkalde refleksioner og om at skabe oaser af refleksion vil det være tydeligt, at nogle af de samme pointer kommer til udtryk.

### Højt tempo – hvor kommer det fra?

Som sagt er det ikke hensigten her er at bedømme, hvor travlt eller på hvilke måder frontpersonale og ledere i empirien havde travlt. Det væsentlige er, at de selv hyppigt talte om denne travlhed, og at den meget åbenlyst fyldte for dem som både gruppe og individer. Det er derfor noget, der skal tages alvorligt og er dermed også relevant for en faglig refleksiv praksis. Oplevelsen af travlhed, det vil sige oplevelsen af at befinde sig i et (for højt) tempo, kan nemlig åbenlyst forhindre, at man dvæler i refleksionerne. I dette afsnit vises først nogle af de dialoger og udsagn, der tydeligst illustrerer disse oplevelser af at befinde sig i et højt tempo, hvorefter blikket løftes fra den konkrete empiri, og spørgsmålet om tempo sættes i en bredere samfundsmæssige kontekst med inddragelse af litteratur om de temporale betingelser for velfærdsarbejde, og liv i det hele taget, i dag.

### Konkrete oplevelser af højt tempo – med diffuse årsager

Nedenstående følger en række uddrag fra feltnoter og interview, der er valgt ud som typiske eksempler på, hvordan der blev talt om højt tempo og travlhed hos såvel frontlinjemedarbejderne som lederne:

#### **Oplevelser af højt tempo**

##### Uddrag fra feltnoter:

I frokostpausen fortalte Vivi, en erfaren jobkonsulent, at hun følte sig gammel og oplevede, at alting går hurtigere end før: "Da jeg arbejdede i København med 110 borgere, og vi havde med folks penge at gøre, og der var vold og trusler, da var der sgu også tryk på, men jeg følte mig slet ikke så presset som i dag, hvor vi har færre borgere. Jeg kigger nogle gange på vores kolleger, der kommer tilbage fra ferie eller barsel; de ser helt rolige ud." Da jeg spurgte, hvad det var, der pressede i dag, sagde hun, at hun ikke helt vidste det. "Måske det er de mange tal, eller måske de mange krav, der er anderledes end før."

##### Uddrag fra interview:

Jørgen, jobkonsulent: "Jeg har aldrig oplevet så meget travlhed. Vi arbejder jo selv med sygemeldte borgere. Jeg ser det som en samfundstendens. Folk bliver syge af stress. Det gør vi også selv."

##### Uddrag fra feltnoter:

Jeg deltager i supervision, hvor en ekstern supervisor mødes hver 8. uge med en fast gruppe ansatte. Supervisor har lige fortalt gruppen, at hun af ledelsen er blevet indskærpet, at supervisionen skal have fokus på faglige problemstillinger og sparring i forhold til borgerne og ikke må handle om arbejdsvilkår, ledelse og travlhed. En af de ansatte siger så: "Jeg har slet ikke tid til at sidde her, og hvis vi så ikke må tale om, at vi har travlt, så giver det bare slet ingen mening. Det er jo det, der fylder lige nu. Så overvejer jeg at melde fra holdet. Det er ikke en kritik af dig [henvendt til supervisor], du er skidegod, men det andet giver bare ikke mening."

#### Uddrag fra feltnoter:

Jeg følger en række ledermøder, hvor ledergruppen får hjælp af et eksternt konsulentfirma til at gøre organisationen parat til en række lovændringer. Møderne består af en række oplæg, øvelser og diskussioner med hjemmeopgaver for hver leder imellem møderne. Møderne bærer, som jeg forstår det, præg af at have fokus på arbejds gange, styringsredskaber, proceskrav, opsætning af resultatmål m.m. På et tidspunkt siger chefen: "Måske vi kunne have gavn af at dvæle lidt ved nogle principper, vores værdier, vores visioner." Det bliver sagt midt i en dialog om måltal og ikke fulgt umiddelbart op. Men nogle dage senere aflyser chefen mødet med konsulentfirmaet med begrundelse i, at lederne ikke kan følge med, at der er brug for at sætte tempoet ned og få tid til at forberede processen ordentligt [en uge senere aflyser chefen hele processen med konsulentfirmaet].

Senere til et ledermøde følger chefen op og siger til sine ledere: "I skal tættere på medarbejdernes praksis. Det skal jeg også selv. Min tid og min opmærksomhed bliver ædt op af økonomi. Jeres tid skal ikke spises af produktionsstyring. I skal ud og være ledere. I skal kende tallene, men ikke sidde med hovedet nede i dem."

#### Interview med en af cheferne:

"Og når vi i halvdelen år har sagt 'fart på fart på, mere tempo', så er det klart, så udtrækker man jo også. Hvornår fejrer man succeserne?"

#### Uddrag fra feltnoter:

Til et møde mellem en afdelingsleder og to faglige koordinatore handler et af punkterne om, hvordan de får teammøderne til at være mere i det reflekterende domæne. "Problemet er," siger en af koordinatorene, "at det er der bare ikke altid tid til."

Til et afdelingsmøde indleder lederen mødet med følgende: "Der har virkelig været travlt på det seneste. Jeg foreslår, at vi lige sidder to minutter og er stille og kommer til stede. Man bestemmer selv, om man lukker øjnene."

Målet med at vise de mange klip er at illustrere, at der blev talt om travlhed og det høje tempo på mange måder og i mange situationer. Fælles var det, at travlheden blev følt meget konkret, mens årsagerne til den var langt mere diffuse. For frontpersonalet handlede det ikke først og fremmest om, hvor mange borgere de hver især arbejdede med (selvom det også spillede ind), men i højere grad om at skulle følge med forskellige krav og skiftende dagsordner eller bare at 'følge med' i det hele taget. Udtalelserne fra lederne viser for det første, at lederne havde et ønske om at sætte tempoet ned for at kunne reflektere med både hinanden og de ansatte. For det andet at tempoet var noget, der til tider blev oplevet ukontrollerbart. "Der er ikke tid," sagde en af lederne, og "Min tid og min opmærksomhed bliver ædt op af produktionsstyring," sagde chefen. Tempoet opleves her som ukontrollerbart. Omvendt tog chefen noget af kontrollen over tempoet tilbage ved at aflyse konsulentfirmaet for at skabe plads til refleksion og at 'dvæle ved principper', og en af lederne forsøgte at sænke tempoet ved at bede alle være stille i to minutter og komme til stede til mødet.

#### Professionsarbejdes temporale betingelser

Oplevelsen af travlhed i en konkret organisation kan naturligvis have mange lokale årsager. Men der er måske også aspekter af denne oplevelse af konstant at være bagud, som ikke er bundet til en konkret kontekst, men i stedet siger noget om mere strukturelle kræfter på beskæftigelsesfeltet, i moderne frontlinjearbejde generelt og i det senmoderne samfund i det hele taget. Jeg vil i det følgende redegøre for nogle få perspektiver på dette; ikke for at finde de endegyldige årsager til

oplevelsen af travlhed, men for at pege på, at denne følelse af at være i højt tempo ikke kun stammer fra den konkrete organisering af arbejdet lokalt. Hvis hypotesen er rigtig, så betyder det nemlig også, at ansatte og ledere i frontlinjeorganisationer oplever tempoet mange steder fra, hvilket igen betyder, at mange ikke uden videre får mulighed for at dvæle og reflektere, bare fordi deres arbejdsomængde objektivt set bliver mindre.

I kapitel 1 blev det vist, hvordan beskæftigelsesfeltet i Danmark, og også internationalt, har været underlagt en relativt stram procesregulering med detaljerede krav om dokumentation og registreringer. Van Berkel (2013) talte ligefrem om 'trippelaktivering' af borgere, system og sagsbehandlere. I Danmark har der igennem særligt 00'erne og 10'erne løbende været kritik af, at sagsbehandlere på jobcentrene har brugt for meget tid på registreringer fremfor borgerrettet arbejde (Andersen & Larsen, 2018). Som det vil blive vist ikke mindst i næste kapitel, så oplever frontlinjemedarbejdere i såvel den specifikke organisation, som jeg har studeret, som mere bredt på feltet fortsat, at de skal leve op til proceskrav, som ikke altid giver mening for dem. Uanset hvad man mener om styringsmodellerne og proceskravene, så er det rimeligt at antage, at disse eksterne krav, som ikke umiddelbart opleves meningsfulde, bidrager til følelsen af stress, ambivalens og højt tempo (Fook & Gardner, 2007; Frost, 2010).

Frost (2010) har argumenteret for, at en af de mest afgørende forandringer for professionsarbejde i nyere tid har været mængden af informationer, som professionelle praktikere både bearbejder og producerer:

Perhaps the most profound change that has had an impact on contemporary professional practice has been the explosion in the availability and dissemination of information. Castells [1996] refers to contemporary society as an information society, where informationalism is: the attribute of a specific form for social organization in which information generation, processing, and transmission become the fundamental sources of productivity and power. (Frost, 2010: 16)

*Informationalisme* dækker i Frosts betydning alle de data, som professionsansatte modtager, læser udarbejder, bearbejder og videresender. Det er alt fra dokumentation og administration af arbejdet til nye retningslinjer, metoder, forskning, personalepolitikker osv. Også borgerne, de pårørende og interessegrupper møder op hos de professionelle med stigende mængder af information. Yderligere er der med øgede krav om ansvarlighed (accountability) og gennemsigtighed og krav om at dokumentere brugen af 'what works'-tilgange sket en stigning i kontroller og audits, hvilket typisk gennemføres med fokus på frontpersonalets indtastning af forskellige typer af data (ibid.). Når frontpersonalet i empirien talte om at "komme tilbage til arbejdet", og at "produktionen buldrede derudad", så henviste de ofte til e-mail, der skulle svares på, dokumentation, der skulle både læses og produceres, samt enorme mængder af rettelser til it-procedurer og andre arbejdsgange. Undervejs i

feltarbejdet fik jeg selv adgang til de dokumenter, som jobkonsulenterne dels skulle sætte sig ind i, dels skulle producere i forbindelse med sagsbehandlingen af eksempelvis indstillinger til rehabiliteringsmøder. Det var ikke usædvanligt, at borgerens 'sag' fyldte over 50 sider (udtalelser fra speciallæger, arbejdsprøvnings, notater osv.). I et enkelt tilfælde modtog en jobkonsulent, som jeg fulgte, 110 sider om en borger fra borgerens tidligere kommune. Igen er det svært at afgøre, om det er meget eller lidt; men objektivt set tager det i hvert fald en rum tid at læse.

Murphy & Skillen (2015) har i forlængelse af ovenstående vist, hvordan socialarbejdere, lærere og sygeplejersker i det nordlige England havde en oplevelse af, at de i stigende grad brugte deres tid på papirarbejde (*paper work*) fremfor på kerneopgaven, det vil sige møder med klienter, elever og syge. Paradoksalt nok, siger de, er der sket det, at kravene til frontlinjemedarbejderne om at dokumentere og måle deres praksis har ledt dem til at gøre mindre af det, som egentlig er kerneopgaven. Murphy & Skillen (2015) taler om *time-compression* og *task-compression*. En grundpointe er her, at frontlinjepersonalets arbejde i sin kerne består af det relationelle menneske-arbejde, og at der derfor er en grænse for, hvor meget dette arbejde kan komprimeres, uden at det går ud over muligheden for afbalancerede skøn. Vi forventer af bureaukratiet, at det foretager afbalancerede skøn ud fra demokratiske grundværdier som at lytte til alle parter, at afveje hensyn og at inddrage flere stemmer. Hvis ikke dette er muligt, så er det et spørgsmål, om man kan tale om skøn, demokrati og ansvarlighed. Som de spørger: "Is there still sufficient time to make professional judgments at the street level?" (Murphy & Skillen, 2015: 634).

### Acceleration i senmoderniteten

Hartmut Rosa har foreslået, at vi betragter det senmoderne samfund som et accelerationssamfund:

Man kan altså definere det moderne samfund som et 'accelerationssamfund' i den forstand, at det er karakteriseret ved et øget livstempo (eller tidsmangel) *til trods for* imponerende teknologiske accelerationsrater. (Rosa, 2014: 32)

Vi lever ifølge Rosa i en tid, hvor vi kan kommunikere, producere og transportere os hurtigere end nogensinde før, hvilket burde give os langt mere tid til alt muligt andet, men paradoksalt nok oplever vi i stigende grad at have mere travlt og at have mindre tid til alt det, der er vigtigt. Rosa viderefører her den kritiske teori i traditionen fra Frankfurterskolen, der i skiftende epoker har kastet et kritisk blik på det vestlige samfund og de patologier, der forhindrer



mennesket i at leve det gode liv. Hvor Max Horkheimer og Theodor W. Adorno groft sagt var marxistisk inspirerede med et blik for fordelingen af materielle gode, Jürgen Habermas optaget af betingelserne for demokratisk samtale og Axel Honneth af behovet – og mulighederne – for anerkendelse, der kaster Rosa et blik på *det temporale*, som han mener, har været overset i sociologiens analyser af moderniteten og senmoderniteten (Rosa, 2014, 2019, 2020).

Når Rosa bruger begrebet 'det accelererende', så er det for at pege på, at tempoet i samfundet ikke bare er højt, men at det er tiltagende stigende. Han udgrænser tre former acceleration: For det første den *teknologiske acceleration*, hvor vi dels kan producere varer, transportere os selv og varer samt kommunikere hurtigere og mere end nogensinde før; herunder at sende og modtage enorme mængder af data og information på meget kort tid (jf. Frosts (2010) informationalisme). For det andet er der *acceleration af social forandring*. Vi oplever, at vi ikke længere kan stole på den viden, vi har om eksempelvis institutioner, venners jobsituation, mode, bopæl osv. Det forandrer sig i et stigende tempo, hvorved den institutionelle stabilitet er aftagende. For det tredje er der *accelerationen af livstempoet*, som Rosa sætter på formel: livstempo = antallet af handlinger eller erfaringer per tidsenhed. Vi putter simpelthen flere erfaringer og begivenheder ind i kortere tidsrum. Vi spiser og tjekker e-mail samtidig, vi ønsker stadig flere oplevelser hver dag på vores ferier, vi multitasker, spiser hurtigere osv.

Accelerationen af tempoet på de tre felter er ifølge Rosa drevet af særligt to accelerationsmotorer. For det første en konkurrencemotor, som er snævert forbundet til kapitalismen. Det handler om at være foran konkurrenterne og at være hurtigere end dem. Det gælder ikke kun i produktionen af varer, men også fx på medieområdet (at være først med nyheder), på det politiske område (at være først med en kommentar), på ægteskabsområdet, på karriereområdet osv. Vi er, siger Rosa, i en konstant konkurrence med hinanden, hvor det gælder om at være forrest og komme først. Der findes selvfølgelig undtagelser til dette. Han nævner selv distributionslogikken i velfærdsstaten som et eksempel Rosa, 2014: 35), men tilføjer så, at fordi velfærdsstaten flere steder er under pres, så føles arbejdet i denne også ofte som en konkurrence. De løbende sammenligninger af jobcentrenes resultater, som beskrevet i kapitel 1, er oplagte eksempler på, at denne logik også findes på beskæftigelsesfeltet.

For det andet en kulturel motor, som grundlæggende handler om, at vi i en tid uden religion har indført en anden form for evighed. Vi måler det gode liv på, om det er et *fuldt liv*; det vil sige et liv,

hvor vi får oplevet så meget som muligt. Problemet er dog, at verden altid har mere at byde på, end man kan nå at opleve. Vi sætter tempoet op ud fra en naiv forestilling om, at vi så kan nå det hele. Som Rosa formulerer det, så er der ”ikke nogen ligevægtstilstand, for det at stå stille er ensbetydende med at sakke agterud” (ibid.: 39).

Målet med at bringe Rosa på banen her er ikke at diskutere, hvorvidt han har ret eller ej, men at fremføre den hypotese, at følelsen af travlhed og af, at det går stærkt, måske *også* stammer fra en generel samfundsudvikling, som sætter sig konkret igennem i frontlinjemedarbejdernes arbejde. Følger vi Rosa (og Frost, 2010 og Murphy & Skillen, 2015 ), så har frontlinjemedarbejderne en følelse af at være bagud, fordi der altid er mere, de potentielt kunne gøre. De skal læse borgernes sager (og informationsmængden vokser), de skal afholde samtaler med bestemte intervaller, de skal dokumentere alt, de laver (og løbende producere mere data), de skal deltage i kommunens udvikling af værdier, de skal følge med i det lokale arbejdsmarkeds udvikling, de skal samarbejde med socialektoren og sundhedssektoren, de skal overholde frister og deadlines, de er afhængige af ventetider i andre sektorer, de skal bidrage til, at kommunen klarer sig godt i sammenligning med andre kommuner, og de skal være velforberedte til møderne med borgerne. Som Cecilie, en jobkonsulent sagde til mig en dag, hvor vi talte om travlhed: ”Jeg har lige lukket fem pensionssager, men hvad hjælper det? Der kommer jo bare nye.” Uanset hvor hurtigt frontlinjemedarbejderne løber, uanset hvor mange samtaler de afholder, hvor mange sager de får ekspederet videre, så står der altid nye og venter.

I nedenstående klip ses endnu et eksempel på dilemmaet mellem tid og formål med arbejdet:

#### Samtaler hjemme og ude

Jeg er til ledermøde med seks ledere og deres chef. Emnet er brugen af virksomheder i arbejdet.

Klaus (chefen): Vi skal passe på, at vi ikke bare bliver sagsbehandlere, der klarer sager. Vi er jo også virksomhedskonsulenter, der arbejder med virksomhederne. Det er jo det, arbejdet går ud på, at hjælpe mennesker ud i arbejde. Måske provokerer jeg lidt her, og I må gerne reagere. Men jeg synes altså, at vi tænker meget sagsbehandleragtigt, hvilket er godt og solidt, men jeg tror også, det har noget med kultur at gøre, vi tænker ikke nok i virksomhedssamarbejdet.

Senere er jeg til møde i et af de team, der ifølge Klaus gerne skulle arbejde mere med virksomhederne.

Ulla (leder): Vi skal jo også i gang med det her med at holde de første møder ude på virksomhederne med sygemeldte borgere.

Sven (jobkonsulent): Ja, det vil jeg også vildt gerne, men jeg kan simpelthen ikke se, hvordan jeg skal nå det, når min kalender er fyldt op med samtaler. Det tager jo i hvert fald en hel time mere, når man skal transportere sig ud til virksomheden og hjem igen.

Sven skal både leve op til jobcentrets ambition og evidensbaseret viden om, at samtaler med sygemeldte borgere virker bedst, når man holder dem ude hos arbejdsgiveren, og leve op til kravene om, at han skal afholde et bestemt antal samtaler med alle borgere (hvilket også stammer fra evidensundersøgelser), hvilket nemmest realiseres ved, at borgerne kommer til ham på jobcentret. At cope (Lipsky, 2010) med det ene krav betyder, at han kommer bagud med det andet krav. I nedenstående to eksempler ses yderligere to strategier til at håndtere tempoet med:

#### Håndtering af højt tempo

##### Færre gåture og weekendarbejde

Jeg deltager i supervision med en gruppe på seks ansatte. Det altoverskyggende tema er travlhed. Jasmin fortæller, hvordan hun har droppet de daglige gåture, hvor hun lige tømmer hovedet og tænker sig om, fordi hun ikke har tid til det. Simon fortæller, hvordan han har arbejdet aften og weekender for at nå at kunne følge med.

##### Copy paste

Jobcentret er i gang med en proces, hvor jobkonsulenterne skal blive bedre til at skrive præcise og detaljerede planer for borgerne. Der er særligt fokus på såkaldte 'ABC-planer', hvor borgerens tre første jobmål (ABC) skal beskrives. Her skal der være en klar argumentation for, hvorfor disse jobmål er realistiske, og hvad planen er for at nå hvert af målene. Jeg sidder nu til en gennemgang, hvor den faglige leder gennemgår en plan, som Sara, en af jobkonsulenterne, har lavet. Den faglige koordinator peger på planen, hvor Sara i feltet 'jobmål' har skrevet 'opkvalificering'. Den faglige leder siger: "Her skal jo egentlig stå en række konkrete jobmål. Opkvalificering er jo ikke et jobmål." "Ja," siger Sara, "det har du ret i. Men for mig handler det også om tid. Det er hurtigere lige at skrive opkvalificering end at skrive de enkelte punkter helt ud."

Jasmin, Simon og Sara har her håndteret travlheden ved at 'leane' deres egen tid. Jasmin har fjernet den 'uproduktive' gåtur, Simon har udvidet sin arbejdstid, og Sara har fundet en smart måde at få udfyldt planerne på. Ingen af de tre strategier virker umiddelbart holdbare eller fagligt forsvarlige i længden. Som flere forfattere har påpeget, så er der en risiko ved den slags effektiviseringsprocesser; nemlig den, at man dermed også fjerner muligheden for at tænke over sit arbejde i rolige rum som gåture, ved kaffeautomaten, i ventetid og pauser, og at fratagelsen af den slags refleksionspauser paradoksalt nok betyder, at man løser sit arbejde dårligere og dermed bruger mere tid på det (Boud, 2006; Boud & Walker, 1998; Hunt, 2010).

Rosa har koblet sin analyser om acceleration med en teori om fremmedgørelse, hvor argumentationen kort fortalt lyder, at tempoet kan forhindre os i at fornemme og være i samklang med verden, tingene og hinanden. Han har senere (2019, 2020) videreudviklet dette til en egentlig teori om resonans, som kan ses som modgift til fremmedgørelsen. Hermed kan Rosas analyser kobles til analyserne af mulighederne for refleksiv praksis. Når der i det foregående er blevet skrevet om mulighederne for at dvæle, når Charlie talte om at "bruge sensitiviteten i arbejdet", og når chefen ønskede at "dvæle ved vores principper, værdier og visioner", så kan det med Rosa forstås som et ønske om resonans og som et udtryk for, at

tempoet har bidraget til en vis fremmedgørelse af arbejdet. I senere afsnit i kapitlet vil det blive vist, hvordan det trods ovenstående var muligt at etablere rum med lavere tempo, hvor dilemmaer og perspektiver kunne kaldes frem i fælles (og måske ressonante) faglige refleksioner. Først skal vi dog se på fænomenet med 'at have noget' til møder.

### Er der nogen, der har noget?

Lige såvel som mange møder på jobcentret havde en fast dagsorden, så var der omvendt en del møder, hvor der slet ikke var en dagsorden. Eksempelvis når lederen ikke kunne deltage i mødet. Her oplevede jeg et meget gennemgående fænomen, som jeg i feltnoterne døbte 'ingen har noget-kommentaren'. Typisk foregik det sådan, at en af de ansatte et par timer inden det planlagte møde gik rundt til de andre i teamet og spurgte: "Er der nogen, der har noget til mødet?", hvorefter de øvrige hver især enten sagde "nej" eller "ikke noget, der ikke kan vente". Herefter blev mødet aflyst. Det samme skete, når lederen ikke havde forberedt emner til mødet. Så blev mødet enten aflyst eller gjort meget kort, efter at lederen havde spurgt, om 'nogen havde noget', hvilket ingen som regel havde. Endelig skete der også det, som Charlie fortalte om, at møder blev stoppet før tiden, når der ikke var mere på dagsordenen. Også her blev der spurgt, om der var flere, der havde emner til drøftelse. Det var der som regel ikke. Igen skal det understreges, at jeg her taler om et generelt og markant fænomen, men ikke om, hvordan det altid var. Selvfølgelig var der møder, der blev afholdt uden ledere, og selvfølgelig var der nogle gange nogle, der 'havde noget' til møderne. Men fænomenet var så udbredt, at jeg så det som en tendens.

Nu kan det jo være helt fair, at 'ingen har noget', og at man gerne vil slippe for et af mange møder, eller at man helt fornuftigt stopper et møde, når der ikke er mere at tale om. Men det, som undrede mig, var, at når jeg talte med frontpersonalet, og når jeg lyttede til deres indbyrdes dialoger, så havde de næsten alle sammen altid 'noget', der kunne være relevant at drøfte. De oplevede hver dag mange dilemmaer, temaer, tvivl, usikkerheder og problemstillinger i forbindelse med deres arbejde, som de gerne ville drøfte med hinanden og deres ledere. De efterlyste faktisk tid til 'faglige drøftelser'. Jeg begyndte derfor i umiddelbar forlængelse af aflysningerne af møderne direkte at spørge teammedlemmerne hver især, om de virkelig ikke havde noget, de gerne ville drøfte. Det havde de typisk. Men de fortalte også, at de ikke ville tage tiden fra deres kolleger, at det kunne vente, eller at de ikke lige, da de blev spurgt, kunne huske den case, som de egentlig gerne ville drøfte. Igen ses det, at 'refleksionstid' måtte vige for 'rutinetid' (Ellström, 2006) og 'produktionen derude'.

Nedenstående uddrag viser en drøftelse på et teammøde, hvor deltagerne lige præcis diskuterede, hvordan de kunne bruge møderne bedst, og om de burde holde færre møder.

#### Hvad skal vi med møderne?

Jeg er til teammøde. Der er syv personer til stede. Lederen spørger først, om der er nogen, der har noget til dagsordenen. Det er der ikke. Lederne sætter selv et punkt på. Det handler om møderne.

Han siger: "Jeg har tænkt på, om de her møder hver 14. dag stadig giver mening, nu hvor dagsordenen er lidt tynd. Skulle vi prøve hver tredje uge i stedet?"

Nete og et par stykker mere giver udtryk for, at det forslag giver god mening.

Merete bryder ind og spørger, om de i stedet kan udnytte de møder, de har, bedre: "Vi kunne fx bruge 30 minutter på sparring eller høre, hvad hinanden laver," siger hun.

Herefter følger en diskussion, hvor Naja siger, at hun har erfaringer med, at man indenfor skoleverdenen havde nogle fælles møder med sparring.

Klavs og Adam siger, at det måske ikke skal være med deltagelse af alle, men bare dem, der har en sag sammen.

Lederen nikker.

Katrine siger, at pointen netop er, at man får sparring fra dem, som ikke er en del af sagen.

Mødet sluttede med en lidt uklar aftale om, at de ville holde fast i at mødes hver 14. dag og bruge mere tid på sparring. Da jeg fulgte op på dette senere, var det dog ikke sket, og møderne blev i stedet afholdt hver 3. uge. Man kan selvfølgelig forstå ovenstående dialog på mange måder. Sådant som jeg læser den, så foreslog lederen, at de skulle mødes sjældnere, fordi der efterhånden ikke var så meget på dagsordenen. Når der ikke er noget at snakke om, er der ikke grund til at mødes. Et par af de professionelle var med på det; de kunne godt bruge tiden på noget andet. Merete ville til gengæld gerne bruge tiden på sparring og høre om hinandens problemstillinger. Altså en form for refleksion og dvælen. Klavs og Adam hørte det, som om hun ville have sparring om nogle bestemte borgere, som de arbejdede med. Og de mente, at det kun var relevant for dem, der arbejdede sammen om netop de borgere. For dem handlede det altså om at koordinere indsatser; det vil sige det, som jeg i denne afhandling kalder 'instrumentelle refleksioner'. Naja supplerede med at sige, at det netop handlede om at få nogle andre øjne på; altså perspektiverende eller kritiske refleksioner. De diskuterede dermed også, hvad det vil sige 'at have noget' til et møde. Merete og Naja mente, at sparring og videndeling 'var noget', mens de øvrige mente, at der skulle være noget konkret, der skulle produceres (fx samarbejde eller koordinering), førend 'der var noget'.

Dette fænomen med 'ikke at have noget' kan umiddelbart virke som en modsætning til den tidligere fortælling om, at møder foregik i et højt tempo med mange dagsordenspunkter, men jeg vil argumentere for, at man kan se det som to sider af samme sag. Netop fordi møderne som regel foregik i højt tempo og med klare dagsordenspunkter, så var deltagerne ikke vant til 'fra hoften' at formulere mere dilemmafyldte problemstillinger. Med et lån fra Rosa (2014) kan man sige, at de var vant til accelerationstilstanden, men ikke til refleksionstilstanden. De havde muligvis brug for at 'komme ned i tempo' for at kalde dilemmaerne frem.

## At kalde refleksioner frem

I interviewet med Charlie, tidligere, talte han om at 'skruetiden ned' og om at 'dvæle' og lade stå hen i det uvisse. Jeg vil argumentere for, at arbejdsrelaterede dilemmaer og problemstillinger ofte ikke præsenterer sig klart og afgrænset, lige når man bliver spurgt. Det kan være vanskeligt præcist at formulere det, som man gerne vil drøfte, når en kollega – midt i at man er i gang med noget andet arbejde – spørger, om man 'har noget til mødet'. Der er brug for at kalde eller lokke dilemmaerne frem og, eventuelt sammen med andre, formulere, hvad de egentlig handler om. Litteraturen om refleksiv praksis, om supervision og om gruppefacilitering i det hele taget behandler dette emne flere steder og beskriver teknikker og spørgsmål, der kan hjælpe problemformuleringerne på vej (Andersen, 1994; Bertelsen et al. (Eds.), 2013; Fook & Gardner, 2007; Heinskou & Visholm (Eds.), 2013).

Mine egne erfaringer med supervision og sparring bekræfter dette. Når man som supervisor stiller spørgsmålet: "Har du noget til sparring?", så har mange brug for at tænke sig om, huske, hvad de sidder med, og komme i tanke om det, der var svært. Hvis jeg beder dem om et svar med det samme, så oplever jeg også, at mange svarer "ikke noget", fordi der simpelthen ikke lige dukker noget op. Det, man sidder med lige der, når man bliver spurgt, er måske ikke kompliceret eller noget, der kræver sparring, og så er det nemmest at svare 'ikke noget'. Men det kan kaldes frem, hvis man giver sig lidt tid. Det viser nedenstående eksempel.

I løbet af feltarbejdet overværede jeg en del strukturerede supervisionsforløb. Typisk var der cirka hver 8. uge afsat to timer til supervision i mindre grupper a seks til otte personer på tværs af team. Supervisionen blev styret af en ekstern supervisor. Deltagelse var frivilligt, men forpligtende for et halvt år ad gangen, hvis man havde meldt sig til. Formålet var at 'give sagssparring'. I dette afsnit vil jeg rette fokus mod ét enkelt aspekt af supervisionen; nemlig begyndelsen på hver seance. Lidt stiliseret og forenklet foregik starten af supervisionen typisk som i nedenstående klip fra en af processerne:

### At kalde noget frem

Jeg er til supervision med en af grupperne. Udover mig selv og supervisor er der seks medarbejdere til stede. Supervisor gør, som hun plejer, nemlig at tage en runde, hvor alle fortæller om, hvad de lige nu er optaget af, og om der er sager, de gerne vil tage op til supervision.

I starten siger alle, på nær en enkelt, at de ikke har noget til den fælles drøftelse. På skift fortæller hver deltager om forskellige ting, de er optaget af (i dag meget om travlhed og omorganisering) og slutter så af med, at de ikke lige har en sag til i dag. Eneste undtagelse er Sasia, der har flere sager.

Jeg tænker på, at det næsten altid er sådan, at ingen har noget i starten.

Herefter spørger supervisor, om der var noget af det, som de andre fortalte, der alligevel gav anledning til et tema eller en sag. Hun spørger også forsigtigt, om noget af det, som de hver især fortalte, måske alligevel gav anledning til en drøftelse, og her sker der så det, som ofte sker, nemlig at der dukker mange emner og sager op. Pludselig er der fire eller fem sager/emner at vælge mellem.

Herefter stiller supervisor uddybende spørgsmål til hvert emne, hvorefter de til slut stemmer om, hvilke emner der skal prioriteres i dag. På førstestpladsen kommer en sag med en borger med borderlinediagnose, hvor jobkonsulenten oplever at være kørt fast i relationen og være tom for ideer. På andenpladsen kommer et dilemma om, hvorvidt jobcentret

fortsat skal bruge penge på en mentor til en borger, der bliver ved med at 'falde i' med sit misbrug. Ingen af de to sager blev nævnt i den indledende runde, men opstod i den efterfølgende drøftelse.

En supervision er netop kendetegnet ved en åben dagsorden, men en fast struktur samt tid til at kalde emner frem (Bertelsen et al. (Eds.), 2013). Og måske er det netop det, der skal til for at fremkalde reflektiv praksis. I uddraget ovenfor var der, som ved møderne, ingen, der havde noget, men netop fordi supervisor holdt fast i en dvælende form, hvor hun fik dem til at fortælle om, hvad de var optaget af, og hvor der var tid til at lytte og tænke sig om, så dukkede der stille og roligt emner op til supervisionen, og pludselig var der mange, der 'havde noget'. Dilemmaer, problemstillinger og temaer emergerede fra den fælles drøftelse, da tempoet blev sænket, og der blev spurgt på en nysgerrig og inviterende måde. Man kan se sådanne temposænkende processer som oaser af refleksion.

### Oaser af refleksion

Psykologerne Daniel Kahnemann og Amos Tversky har, som det vil blive uddybet yderligere i kapitel 10, i deres nobelprisvindende arbejde om beslutningsprocesser vist, hvordan vi som mennesker har brug for bevidst at sætte tempoet ned for at tillade vores analytiske *system 2* at korrigere vores intuitive *system 1*, når vi foretager kategoriseringer og fælder domme (Kahnemann, 2012). Dette kan ses som et kognitivt-psykologisk argument for at skabe rum i organisationer, hvor tempoet sættes ned. Professionsforskeren Anders Molander (2013) har med reference til Groopmans (2007) bog *How Doctors Think* argumenteret for, at der i professionsarbejde er behov for forsinkende processer for at kunne tage de rigtige beslutninger. Det ser nemlig ud til, at læger, der diagnosticerer hurtigt, også diagnosticerer forkert. I samme argumentation refererer han til Max Weber, der i *Wirtschaft und Gesellschaft* skrev, at "kollegialitet tempererer beslutningsprocessen ved at sætte farten på den ned" (i Molander, 2013: 49). Også her ses altså argumenter for at sætte tempoet ned i den fælles reflektive praksis.

Rosa har på samme vis argumenteret for, at der træffes dårlige og udemokratiske valg, når tiden til refleksioner komprimeres og beslutninger tages på baggrund af "ressentimenter, mavefornemmelser, suggestive metaforer og billeder" (Rosa 2014: 65). Rosa har i den forbindelse lanceret begrebet 'deceleration' som en beskrivelse af de inerti-kræfter, der forhæler processer og sænker tempoet (ibid.: 41 ff.); altså det modsatte af acceleration. Rosa skelner her mellem for det første de 'naturlige hastighedsgrænser', hvor visse ting tager den tid, de altid har taget (fx astronomiske forløb, hjernens evne til perception, graviditet), for det andet *oaser af deceleration*, "der endnu ikke er berørt af moderniseringens dynamik og acceleration" (ibid.: 42) som fx

whiskyproduktion, tørring af skinker eller eksempelvis religiøse grupper (fx Amish), der vælger at isolere sig. For det tredje, og ofte sammenfaldende med punkt to, er der de *tilsigtede decelerationsprocesser*, hvor man ideologisk protesterer mod modernitetens hastighedskrav med fx yoga-retreats, økosamfund, orlov fra jobbet m.m. Endelig er der for det fjerde deceleration som en *dysfunktionel reaktion* i form af trafikpropper, stress, udbrændthed, depression osv.

I Rosas analyser af det senmoderne samfund vejer accelerationskræfterne langt tungere end decelerationskræfterne: "De fleste af disse '*oaser af deceleration*' er imidlertid under voksende erosionspres i senmoderniteten, medmindre de *bevidst beskyttes* mod acceleration og dermed falder ind under [*de tilsigtede decelerationsprocesser*]" (ibid.: 42).

Med hjælp fra ovenstående teoretiske argumenter og med afsæt i analyserne i de foregående afsnit vil jeg foreslå, at man kalder de situationer i organisationen, hvor dilemmaer og refleksioner åbnes og kaldes frem, for '*oaser af refleksion*'. Begrebet betegner dermed de såvel kortere som længere perioder, hvor en faglig refleksiv praksis får lov at udfolde sig beskyttet mod de accelerations- og produktionskræfter, som ellers tenderer mod at erodere det refleksive rum. Situationer kendetegnet ved det, som Nicolini et al. (2004: 91) har kaldt "a haven of sense-making while everything else is crazy". En supervision, et møde eller en samtale er altså ikke per definition en oase af refleksion. Kun hvis det lykkes at dvæle, fremkalde dilemmaer og undersøge dem med en åbnende refleksiv praksis og for en stund holde produktionskrav og instrumentelle refleksioner ude, kan det kaldes '*oaser af refleksion*'. Det er centralt her, at disse oaser som udgangspunkt skal skabes, fordi de netop ikke bare opstår af sig selv i en tempofyldt arbejdsdag.

Indtil nu i dette kapitel kan man måske godt have fået indtrykket af, at alting altid foregik i et højt tempo i jobcentret. Dette var dog ikke tilfældet. Det, som jeg har beskrevet indtil nu, har været nogle generelle og meget markante tendenser, kræfter, strukturer og stemninger, men virkeligheden er selvfølgelig langt mere nuanceret. Der var i en arbejdsuge også tid til private samtaler, kageordninger, sjove historier, deltagelse i kurser og meget mere, ligesom tempoet nogle dage kunne opleves mere markant end andre dage.

Derudover var der også mange eksempler på, at det lykkedes at skabe sådanne *oaser af refleksion*. Pointen her er ikke, at de ikke var der, men at der som regel skulle noget særligt til for at skabe dem. I det små var der eksempelvis frontlinjemedarbejdere, der gik ture sammen i løbet af arbejdsdagen. Jeg havde lavet en aftale med to af dem om, at jeg kunne gå med, når det passede. På disse ture blev der både talt privat og arbejdsmæssigt, omend det arbejdsmæssige fyldte langt det meste.



Karakteristisk for disse samtaler var, at de netop ikke handlede om at løse et bestemt problem, men i stedet tog form af refleksioner over emner og problemstillinger fra flere forskellige vinkler.

Flere gange under mit feltarbejde tog forskellige team desuden en hel eller halv dag 'ud af kalenderen' (i sig selv et interessant begreb) og afholdt et temamøde eller seminar i andre lokaler end jobcentrets. Også her blev der brugt tid på at komme mere i dybden med bestemte emner. Det er i sig selv sigende, at et greb for at skabe et sådan rum er helt fysisk at fjerne sig fra sin arbejdsplads. Som Sami, en jobkonsulent, meget rammende sagde det efter netop sådan en temadag ude af huset: "Det har været dejligt at komme væk og gå lidt i meta. Det er der ikke rigtigt tid til til dagligt."

Der blev også organisatorisk forsøgt at skabe forskellige sparringsrum. Udover de faste supervisioner deltog jobcentret i et forsøg, hvor man hver 14. dag havde adgang til enten en psykiater eller en psykolog til 'åben sparring'. Interessant nok måtte lederne flere gang minde frontpersonalet om denne mulighed, og på et tidspunkt planlagde lederen, hvem der skulle kigge forbi og tage en sag med til sparring i dette rum. Det blev nemlig ikke i særligt stor grad benyttet 'af sig selv'. Igen kan pointen om, at der er travlt, og at det tager tid at kalde noget frem, måske forklare, hvorfor der heller ikke her som udgangspunkt var 'nogen, der havde noget'. Jeg hørte kun positivt fra dem, der havde benyttet sparringsmuligheden, og jeg overværede også selv adskillige af disse sparring, som virkede til at være på et højt niveau, hvilket umiddelbart må betyde, at det ikke var på grund af sparringens kvalitet, at den blev valgt fra. I nedenstående klip vises en sådan sparring fra dette rum. Jeg bruger klippet til her at vise, hvordan en dvælende og dilemmaåbnende reflektiv praksis kan se ud. Eksemplet er en udfoldet version af dilemmacase 8 fra kapitel 2:

**At dvæle ved dilemmaet mellem optimisme og realisme.**

Jeg er til sparring mellem en jobkonsulent, Lisa, og en psykolog tilknyttet jobcentret.

Lisa: Jeg er i tvivl om, hvad jeg bør gøre med denne borger. Hun lider af paranoid skizofreni og deltager i psykoedukation en gang om ugen. Hendes symptomer går op og ned. Hun drømmer om at læse på universitetet, måske bare ét fag ad gangen. Og det vil jeg rigtig gerne støtte hende i. Det er jo den rigtige vej. Men er det for meget, når hun også er i behandling? Kan det aktivere hendes lidelse at blive presset?

Psykologen: Det kommer an på så meget. For eksempel hvad hendes erfaringer er med at være i en uddannelsesmæssig kontekst. Ved du det? Man kan faktisk godt blive mere moden og lære at håndtere sygdommen. Men du har også ret i, at det kan være meget overvældende.

Lisa: Det kan jo også være, at et job er bedre, et sted, hvor hun kan overskue det. Jeg tror godt, jeg kan finde et match. Jeg er bange for, om uddannelse bliver for mange indtryk.

Psykologen: Der ligger jo en masse håb og drømme i det her med uddannelse. Måske der skal tegnes en længerevarende plan med uddannelse, og så en kortere, hvor job er et af trinene på vej mod uddannelse? En flertrinsraket. Har hun været i arbejde?

Lisa: Ja, hun er blevet opsagt fra et job som kassemedarbejder. Og det vil hun ikke tilbage til. Men jeg er i tvivl om, hvorvidt hun kender sig selv godt nok. Hun blev jo sygemeldt, fordi hun ikke kunne overskue sin sygdom.

Psykologen: Så lyder det med psykoedukation jo ret fornuftigt, hvis det hjælper hende. Ideen er jo netop at lære om sine egne symptomer, og hvordan man kan tackle dem. Hvad tænker du?

Lisa: Jeg vil jo gerne gå med hendes drømme og motivation, men synes også, at der skal være nogen, der holder lidt igen og er realistisk, men jeg ved ikke helt, hvad det realistiske er.

Psykologen: Har du talt med borgeren om det dilemma, altså lagt det frem sådan?

Samtalen fortsatte en tid endnu. Jeg bruger her eksemplet til at vise, hvordan der, som jeg ser det, i denne samtale er blevet skabt en oase af refleksion. Dilemmaet blev åbnet og udfoldet i løbet af samtalen, begge parter holdt igen med umiddelbare konklusioner og løsninger, og selvom Lisa havde brug for, at der skulle tages en beslutning og lægges en plan, så holdt hun i store træk dette krav ude af samtalen for i stedet at bruge psykologen til at tænke fagligt refleksivt med. Den samlede sparring varede omkring 30 minutter, og først til sidst begyndte Lisa at tale om, hvad hun helt konkret skulle gøre i forhold til næste møde med borgeren. I løbet af de kommende kapitler vil der blive vist flere eksempler på sådanne dvælende refleksionsoaser.

### Tid til afsluttende refleksioner

I dette første egentlige analysekapitel er der blevet argumenteret for, at tempo skal ses som et markant fænomen, der påvirker den faglige refleksive praksis. Det er blevet vist, hvordan frontpersonale og ledere i organisationen generelt oplevede en arbejdsdag præget af højt tempo, og at mange af dem ønskede sig bedre muligheder for at reflektere. Endvidere blev der argumenteret for, at en åbnende refleksiv praksis i et vist omfang fordrer, at man dvæler ved en problemstilling; det vil sige, at man sætter tempoet ned. Dermed blev der tegnet en modsætning mellem følelsen af et arbejdsliv og et felt i højt tempo og mulighederne for at dvæle og reflektere.

Det høje tempo behøver ikke at handle om mange arbejdsopgaver (men det kan det også gøre), men kan også handle om uklare eller mange krav, manglende mening eller bare en diffus oplevelse af, at der skal "produceres" og "driftes". Det blev også vist, hvordan eksempelvis møder og sparringen undertiden foregik i højt tempo og derfor ikke fungerede som åbnende refleksive arenaer, samtidig med at det også blev vist, hvordan dilemmaer og refleksioner kunne kaldes frem, når der blev tid til at dvæle. Dilemmaer og problemstillinger præsenterer sig nemlig ikke altid 'fikst og færdigt', men skal undertiden lokkes frem og eventuelt formuleres i fællesskab.

Der er også blevet fremlagt en hypotese om, at følelsen af højt tempo ikke kun kommer fra den specifikke organisation, men også kan handle om, hvordan beskæftigelsesfeltet og moderne frontlinjearbejde er struktureret med krav om produktion og reception af store mængder information og data og overholdelse af mange forskellige typer af proceskrav og reguleringer. Yderligere kan denne følelse stamme fra en generel oplevelse af at leve i et accelererende samfund, hvilket betyder, at oaser af refleksion ikke opstår af sig selv, men aktivt skal designes eller 'indhegnes'. At indhegne rum, hvor der er sat tid af til at tale sammen, er dog ikke nok. Rummet skal også bruges på en måde, der understøtter refleksionerne.

Ellström (2006) har skrevet følgende om forskellen mellem den objektive 'klokke-tid' og den subjektive måde at bruge tiden på i forhold til udøvelse af refleksiv praksis:

Thus, even if time is a necessary condition for reflection, it is hardly sufficient. The crucial condition is of course how the time is used. To handle this issue, it might be useful to move from a focus on the allocation of 'clock-time between different activities (e.g. an allocation of time between time for production and time for reflection), to a focus on peoples' temporal structuring of their work (...) By implication, a change in the use of time in an organization would be viewed as a result of collective learning processes, rather than a consequence of a management decision to change the allocation of time. (Ellström, 2006: 51)

Det er altså ikke nok at sætte tid af, tiden skal også bruges på en særlig måde for at skabe *oaser af refleksion*. Det er derfor, at begrebet 'tempo' er bedre end 'tid'. Tempo handler nemlig om oplevelsen af, om man har tid nok eller ej, og oplevelsen af at have tid nok er sandsynligvis en væsentlig faktor for fremkaldelsen af en åbnende refleksiv praksis. Selvom et højt tempo kan opleves som noget, der kommer udefra, og som er udenfor kontrol, så viser flere af eksemplerne i kapitlet, at tempo også er noget, man kan skrue på i konkrete sammenhænge og derigennem være med til at lokke dilemmaer frem, udfolde refleksioner og, med Max Webers ord, temperere beslutningsprocesser (Molander, 2013). Som dilemmacase 11 i kapitel 2 viste, så kunne frontpersonalet også selv tage magten over tempoet; eksempelvis ved at give sig god tid i samtaler med borgeren, selvom borgeren ikke længere skulle være tilknyttet dette jobcenter. I det følgende kapitel skal vi se nærmere på ét af de markante fænomener, der umiddelbart var medvirkende til at forstærke følelsen af det høje tempo og som samtidig tenderede mod at lukke refleksionerne, nemlig brugen af tal og målinger på feltet.



## Kapitel 7. Tal og faglig refleksiv praksis – et umage par?

”På de der lister handler det jo ikke om at være nummer ét. Det handler om at ligge i midten, så tiltrækker man sig ikke opmærksomhed.” (Leder fra jobcentret)

Ovenstående udsagn kom fra en leder på jobcentret en dag, hvor vi drøftede de benchmarks, som STAR (*Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering*) løbende sendte ud til kommunerne, hvor jobcentre blev rangordnet i forhold til, hvordan de klarede sig på en række effekt- og procesmål. Det var tredje gang på kort tid, at jeg hørte en leder udtrykke et lignende ønske om at undgå at ligge i toppen eller i bunden af en benchmark for netop at slippe for den medfølgende opmærksomhed. Som en anden leder sagde, så ”skal man jo lave en masse handleplaner, hvis man ligger for langt nede, og ligger man for højt, så ved man bare, at der er stor risiko for at ligge lavere næste gang, og skal man til at forklare det til politikerne”.

Dette kapitel handler om forholdet mellem tal og faglig refleksiv praksis. Det handler om, hvad brugen af forskellige tal så ud til at gøre ved refleksionerne. Udsagnene fra de to ledere illustrerer flere af de pointer, som vil blive udfoldet i kapitlet. Eksempelvis, at tal tiltrak sig (uønsket) opmærksomhed, at tal ofte medførte krav om handlinger eller behov for at forsvare og forklare sig, men kun sjældent bidrog til en åbnende faglig refleksiv praksis. Det er derfor også et kapitel, der primært viser, hvordan strukturer på feltet bidrog til at hæmme en faglig refleksiv praksis, og i mindre grad et kapitel med gode eksempler på en åbnende faglig refleksiv praksis.

Tal dukkede op i feltarbejdet på lidt samme måde som tempo fra foregående kapitel. Jeg vidste godt, at beskæftigelsesfeltet var fyldt med målinger, og at styringen af feltet i høj grad beroede på forskellige former for numeriske monitoreringer, men i forskningsdesignet havde jeg primært set det som en kontekst og et rammevilkår og ikke tænkt over, at det ville påvirke den faglige refleksive praksis i nævneværdig grad. Men efter blot tre ugers feltarbejde kunne jeg se, at mine feltnoter var fyldt med tal som et markant fænomen i dialogerne i jobcentret. Tal trængte sig simpelthen på i dialogerne til møder, over frokosten, i sparringer og i e-mail, og de så ud til at påvirke refleksionerne på forskellig vis.

Skåret ind til benet er ’tal’ jo bare abstrakte tegn til at angive en mængde med. Når jeg her bruger begrebet, så er det som en samlebetegnelse for forskellige typer af opgørelser i absolutte tal, procenter og sammenligninger i forbindelse med jobcentrets arbejde. Herunder ses en langt fra udtømmende liste over nogle af de hyppigst brugte typer af tal, som optrådte i empirien:

**Normeringstal.** Tallet for, hvor mange sager en beskæftigelseskonsulent skal regne med at arbejde med løbende. Tallet ændrer sig og er løbende til diskussion.

**Sagstal.** Det reelle antal sager, som hver medarbejder arbejder med. Bruges til styring af 'produktionen' og som en del af dialogerne om, hvor travlt man har.

**Samtalefrekvens.** Hvor ofte, og med hvilket interval, man afholder samtaler med ledige. Minimumskravet er lovbestemt. Følges tæt af STAR (*Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering*) Styrelsen, ministeriet og ledelsen.

**Rettidighedstal.** Tallet for, hvor stor en procentdel af de lovpligtige indsatser (fx samtaler, praktik m.m.) der afvikles til tiden. Følges tæt af Styrelsen, ministeriet og ledelsen.

**Benchmarks.** En række forskellige rangordninger af kommunerne i forhold til procesmål og resultater indenfor den aktive beskæftigelsespolitik. Sendes til kommunalbestyrelser og chefer. Offentliggøres på diverse hjemmesider som fx jobindsats.dk.

**Samtaler pr. måned.** Når en jobkonsulent åbner sin computer, dukker der på forsiden et tal op, som viser, hvor mange samtaler vedkommende har gennemført i indeværende måned. Når man passerer 10, står der 'Godt gået [navn på jobkonsulent]'.

**Jobordrer og besatte jobordrer.** Antallet af jobåbninger, som jobcentret har fået som en henvendelse direkte fra virksomhederne, samt hvor mange af disse det er lykkedes at finde en ledig til.

**Produktionstal.** Styringstal for ledelsen vedrørende, hvor mange borgere jobcentret håndterer løbende.

**Tal fra investeringsprojekt.** Udgifter, besparelser og effekter på baggrund af et fireårigt investeringsprojekt i jobcentret (udbydes senere).

**Tal fra Ankestyrelsen.** Procentvis opgørelse over andelen af klager, der får medhold eller bliver afvist fra Ankestyrelsen.

**Tal for borgere pr. ydelse.** Tal for, hvor mange borgere hver kommune har på forskellige ydelser (kontanthjælp, ledighedsydelse, pension osv.).

**Ventetid på erklæringer og møder.** Antal dage og uger fra man fx anmoder sundhedsvæsnets om en speciallægeerklæring, til man får den. Eller antal dage, der går, før en borger kan få sin sag på rehabiliteringsmøde, efter at det er besluttet, at det skal ske.

**Udgifter til aktører og indsatser.** Opgørelser over forbrug og budget for køb af indsatser til borgerne (fx at skaffe praktikker, kurser i mindfulness osv.).

**Effekttal.** Opgørelser over forskellige typer af effekter af jobcentrets arbejde. Foretages både lokalt og centralt af STAR. Det kan eksempelvis være jobeffekter, selvforsørgelseeffekter, overgange til andre ydelser (fx fra kontanthjælp til ledighedsydelse) m.m.

**Konto 5 og konto 6:** Udgifter til den aktive beskæftigelsesindsats fordelt på 'beskæftigelsestilbud' (konto 5) og 'administration' (typisk løn til ansatte i jobcentret) (konto 6).

Ovenstående giver et lille indblik i de mange forskellige typer af tal, der var del af dialogerne i jobcentret, men den fortæller ikke noget om, hvordan tallene blev brugt. Det er brugen af tallene, der vil blive zoomet ind på i dette kapitel. Kapitlet er bygget op som følger. Først sættes scenen på et makroniveau ved at introducere til udvalgte kvantificeringsteoretikere, der på forskellig vis har belyst, hvordan forhold i den sociale verden i stigende grad omsættes til numeriske værdier i form af tal, opgørelser, målinger, sammenligninger og indikatorer (særligt Desrosières, 1998, 2015; Mau, 2019; Merry, 2016; Rottenburg et al., 2015). Her vises det, at de mange tal i empirien kan ses som en del af et større fænomen i 'kvantificeringens tidsalder'.

Dernæst præsenteres fire fund fra empirien på, hvordan brugen af tal så ud til at hæmme en faglig refleksiv praksis. For det første ved, at tallene tiltrak sig opmærksomhed på bekostning af andre typer af data. For det andet ved, at tallene affødte krav om handlinger. For det tredje affødte tallene mistro og behov for at forsvare og forklare sig, og for det fjerde medførte 'gode tal' både glæde og bekymring, men ikke yderligere granskning af praksis.

Herefter følger et afsnit, der med hjælp fra ovenstående litteratur og et begreb fra evalueringsteorien om 'tallenes konstitutive virkninger' (Andersen, 2020; Dahler-Larsen & Krogstrup, 2001), ser nærmere på, hvad bevidstheden om, at der måles og tælles, gør ved mennesker og organisationer. Dette begreb bruges til yderligere analyser af empirien og til yderligere forståelse af sammenhængen mellem tal og faglig refleksiv praksis. Til sidst diskuteres det, om der er noget ved tal i sig selv og det, som de repræsenterer, der kan bidrage til en forklaring på, hvorfor brugen af tal i så udpræget grad så ud til at hæmme den faglige refleksive praksis, og hvorfor tal tilsyneladende ikke indgik i disse åbnende refleksioner i nævneværdig grad.

Teoretisk set er det bemærkelsesværdigt, at brugen af tal tilsyneladende ikke er behandlet som et selvstændigt tema i litteraturen om refleksiv praksis, hvor der ellers er skrevet en del om styring, *New Public Management*, evidenspolitik og lignende som strukturelle forhold i de organisationer, hvor refleksionerne foregår. I en tid, hvor der produceres og distribueres stadig større mængder af kvantificerede data om og til velfærdsbureaukratier, er der tilsyneladende ikke meget forskning, der empirisk på et mikroniveau har set på, hvordan disse tal modtages, fortolkes, bruges i refleksionerne og selv producerer effekter i selvsamme velfærdsbureaukratier. Måske er en af forklaringen, at tallene netop ikke dukker op i de refleksive praksisser, men enten bevidst holdes ude eller optræder som forstyrrende elementer, der påvirker refleksionerne negativt. Man må derfor lede 'rundt om' refleksionerne og ikke i de indhegnede refleksionsrum for at finde sammenhængene mellem tal og faglig refleksiv praksis. Kapitlet bidrager derfor også til en sådan tallenes etnografi i litteraturen om refleksiv praksis.

### Kvantificeringens tidsalder

Det er en banal sandhed, at vi lever i en verden med flere data end nogensinde før, og at fremtiden vil bringe stadig stigende mængder af data. Man vurderer, at vi i dag på verdensplan producerer lige så mange data på to dage, som man samlet set havde produceret op til 2003 (Mau, 2019). Også datamæssigt lever vi i accelerationssamfundet (Rosa, 2014). En stor mængde af disse data er pakket som tal, der på forskellig vis bruges til at skabe kvantificerede overblik over en rodet virkelighed.

Mulighederne for at producere og håndtere stadig større og mere komplekse data er stigende, således også på velfærdsfelterne. Flere forskere ser dette som en kulturel makrotendens. Betegnelserne 'audit society' (Power, 1997) og 'audit culture' (Strathern, 2000) er eksempelvis blevet brugt om den tendens, at logikker fra revisionsfeltet er vandret over på velfærdsområderne med krav om at lægge indsatser, processer og resultater frem til offentlig granskning, typisk i form af tal. Velfærdsmedarbejdere skal 'stå til regnskab' for deres vurderinger, handlinger og effekter, hvilket dels producerer krav om flere registreringer (da det er måden at stå til regnskab på), dels til en konstant bevidsthed hos velfærdsarbejdere om, at de bliver stillet til regnskab (Frost, 2010; Murphy & Skillen, 2015). Andre har brugt begreber som 'the number rush' (Hornbostehl i Mau, 2019), 'the quantification cult' (Kaube i Mau, 2019) og 'the metric society' (Mau, 2019) for at pege på det fænomen, at vi i stadig stigende grad bruger tal til at monitorere, evaluere og vurdere såvel hinanden som forskellige services med. De mange tal i jobcentrets organisatoriske liv kan altså også ses som et udtryk for en makrotendens, der både har et teknologisk aspekt (man kan producere og håndtere flere tal end tidligere) og et kulturelt aspekt (tal bruges i stigende grad som udtryk for sande data om praksis).

Staters brug af tal går ifølge flere forskere tilbage til udviklingen af matematik som videnskab i starten af 1900-tallet og særligt i Europa i tiden efter 2. verdenskrig, hvor velfærdsstaterne blev bygget op som en form for social ingeniørkunst med hjælp fra kvantificeret viden om en lang række forhold som sundhed, indkomst osv. i landene (Desrosières, 1998, 2015; Molander & Terum, 2008b; Slagstad, 2008). Ifølge Desrosières (1998) kan man se to spor i denne udvikling; nemlig ønsket om *overblik* og ønsket om *styring*. Hvor statistik oprindeligt blot var en matematisk videnskab, som skulle sikre overblik, der blev disse statistikker i stigende grad brugt af staterne (og senere af alle mulige andre som virksomhedsledere, velfærdschefer, reklamebureauer, sociale medier osv.) til at styre og sætte retning med. Dette dobbelte formål i form af overblik og styring satte sig for alvor igennem fra omkring midten af 1970'erne og op igennem 80'erne og frem, hvor særligt evidensstænkningen som videnskabeligt ideal og *New Public Management* som styringsideal vandt frem (Desrosières, 2016; Merry 2016; Rottenburg & Merry, 2015; jf. også afhandlingens kapitel 1).

Såvel evidensbevægelsens ideal om at 'gøre det, der virker' og NPM's ideal om at 'gøre det effektivt' samt et løbende ønske fra stater og andre aktører om at få det bedst mulige overblik og styring, fås dog ikke uden en pris. En af priserne er flere registreringer. Selvom man med øget digitalisering og automatisering kan indhente relativt mange allerede eksisterende data, så er det nødvendigt løbende at indhente nye data, hvilket i sidste ende har medført krav om øgede registreringer fra ikke mindst de velfærdsprofessionelle. Selvom ambitionen med NPM oprindeligt handlede om



effektivisering og mindre bureaukrati, så har det i praksis vist sig, at NPM's krav om *accountability* i den dobbelte betydning af at 'blive holdt ansvarlig' og at 'fremlægge regnskab' (for både budgetter og resultater) har ført til øget bureaukrati. Kravene om at 'følge evidensen' for på den måde at 'gøre det effektive' har på samme måde ført til øgede krav om at 'dokumentere, at man følger evidensen', hvilket igen har ført til øgede krav om registreringer, således at man fortsat kunne måle videre på både evidens og overholdelse af proceskrav. Dette er selvfølgelig en forenklet og vinklet udgave af en meget mere kompliceret historie. Hensigten her er ikke at tage stilling for eller imod evidensbevægelse eller NPM, men at pege på det forhold, at såvel forskere som chefer og ledere i mange sammenhænge har erkendt, at behovene for registreringer og data så ud til at være et bundløst kar, som ikke effektiviserede, men i stedet skabte yderligere pres på velfærdsorganisationerne (se særligt Gjørup et al., 2007; Hood & Dixon, 2015; Møller et al., 2016), der både har skullet registrere flere data og dernæst forholde sig til opgørelser genereret på baggrund af disse registreringer.

Det er disse makrotendenser, som også sætter sig igennem på beskæftigelsesfeltet og i afhandlingens empiri. Som redegjort for tidligere er Danmark et af de førende lande internationalt i forhold til både omfang og detaljegrad af de registerdata, der er tilgængelige om ledige og de indsats, der sættes i værk i beskæftigelsesindsatsen (Andersen & Larsen, 2018). DREAM-registrene (Den Registerbaserede Evaluering Af Marginaliseringsomfanget) udgør sammen med en række digitale redskaber (som fx jobevidens.dk, jobindsats.dk, arbejdsmarkedsbalancen, jobbarometeret, integrationsbarometeret m.m.) en samling af databaser, der på forskellig vis overvåger og samler data ind om udviklingen i indsats, effekter, beskæftigelsesgrad m.m. Disse databaser kan enhver selv tilgå for at få et overblik over udviklingen såvel nationalt som regionalt og lokalt (om end opgørelsesmetoder og validitet er til debat), og man kan, ikke mindst, sammenligne sig på tværs af kommunerne. Derudover udsender såvel STAR som Beskæftigelsesministeriet, som det også vil blive vist i eksemplerne senere i kapitlet, løbende opgørelser og benchmarks på en lang række parametre som fx overholdelse af rettidighed af lovpligtige samtaler, brugen af virksomhedspraktik som redskab, resultatopgørelser m.m. Dertil har mange jobcentre (herunder dem, jeg studerede) egne stabsmedarbejdere ansat, som producerer lokale statistikker og overblik til ledelsen. Disse tal kan stamme fra STAR, men kommer også ofte fra egne opgørelser, hvor man eksempelvis måler på, hvor mange borgere der er i en sagsstamme, hvor mange arbejdsgivere man har kontakt til, hvor mange samtaler en medarbejder kan nå på en uge, hvor ofte man bruger et bestemt sundhedstilbud, hvor mange penge man bruger på bestemte aktører, osv. (alle disse eksempler stammer fra afhandlingens empiri). Ofte var der uoverensstemmelse mellem de tal, som jobcentret selv producerede, og de tal, de modtog fra STAR. Nogle gange handlede det om forsinkelser i adgang til data, andre gange om

uklarheder om opgørelser, mens det atter andre gange stod det hen i det uvisse, hvad der var årsagen til forskellene.

Data i form af kvantificerede overblik udtrykt med tal er altså ikke et enestående fænomen i min empiri eller på beskæftigelsesfeltet, men en del af en makrotendens, der må forventes at tage til i fremtiden. Det interessante for denne afhandling er dog ikke at undersøge præcist, hvor tallene kommer fra, eller hvor valide de er, men at se på, hvordan receptionen af tallene spillede sammen med en faglig reflektiv praksis. I det følgende præsenteres og diskuteres følgende fire fund fra empirien om sammenhænge mellem brugen af tal og faglig reflektiv praksis:

1. Tal tiltrak sig opmærksomhed og lukkede refleksionerne, fordi tallet i sig selv kom i centrum.
2. 'Dårlige tal' medførte krav om handlinger. Fokus blev derfor på at gøre noget fremfor at forstå noget yderligere.
3. 'Dårlige tal' affødte mistro og forsvar fremfor undersøgelser og nysgerrighed.
4. 'Gode tal' affødte jubel, glæde ... og bekymring fremfor undersøgelser og nysgerrighed.

### Tal og opmærksomhed

På tværs af møder, samtaler og sparringer var det et udbredt fænomen, at introduktionen af et tal så ud til at tiltrække sig opmærksomheden forstået på to måder. For det første betød det, at de efterfølgende dialoger i høj grad kom til at handle om netop denne form for data og ikke andre typer af data (som eksempelvis erfaringer, fornemmelser, teorier osv.). Det var, som om tal trumfede andre typer af data. For det andet skete der ofte det, at det blev 'tallet i sig selv' og ikke det, som det var en markør for (et stykke virkelighed), der kom i fokus.

Første eksempel på dette præsenteres i nedenstående case: *Smarte samtaler*. For at forstå denne case er der dog behov for en kort politisk, styringsmæssig og lokal kontekstualisering af, hvorfor samtaler var så centralt et fokus på dette møde.

Samtalen mellem den ledige borger og frontpersonalet er vel det mest brugte redskab overhovedet i beskæftigelsesindsatsen. De ledige har både ret og pligt til samtaler med jobcentret. Igennem årene er der lavet en del forsøg med hyppigheden og tidspunktet for samtalerne, og på tværs af mange undersøgelser ser det ud til, at man i gennemsnit opnår en positiv beskæftigelseseffekt ved at sørge for, at den ledige kommer til samtale så tidligt som muligt og med en vis hyppighed under sin ledighed (Rosholm & Svarer, 2010). Evidensen for dette er typisk tilvejebragt gennem eksperimenterende lodtrækningsforsøg med arbejdsmarkedsparete borgere.

Som beskrevet i kapitel 1 blev den slags evidens skrevet ind som proceskrav i lovgivningen, hvilket har affødt krav til jobcentre og de ledige om at afholde og deltage i en vis mængde samtaler med bestemte intervaller. Kravene har ændret sig igennem årene. I perioder har der været relativt detaljerede krav til, hvornår en samtale skulle afholdes (fx én samtale præcis hver xx uge), mens kravene i andre perioder har været bredere formuleret (fx fire samtaler indenfor xx periode). Dette har på feltet affødt mange debatter om, hvorvidt man på den måde sikrede alle borgere den bedste indsats eller omvendt skabte meningsløse samtalekrav uden at interessere sig for indholdet af samtalerne. Opgørelser over samtalehyppighed udgjorde en af mange benchmarks fra Styrelsen og ministeriet. Sammenligningerne blev (og bliver) sendt til samtlige jobcentre og borgmestere, hvor kommunernes placering tydeligt fremgik. Derudover truede den daværende beskæftigelsesminister med, at kommuner, der ikke levede op til kravene, kunne blive sat under administration (en trussel, som den aktuelle beskæftigelsesminister har gentaget). Den konkrete baggrund for mødet nedenfor var, at jobcentret lå lavt på benchmark over rettidighed for en bestemt gruppe af borgere, og at det tidligere havde været indkaldt til samtale med ministeren (uddybes senere).

Dialogen på mødet nedenfor er ikke ekstrem, men typisk – forstået på den måde, at lignende dialoger og dynamikker udspillede sig i mange forskellige sammenhænge i empirien. Det skal understreges, at det konkrete klip nedenfor ikke skal forstås som et eksempel på, hvordan brugen af tal forhindrede en faglig refleksiv praksis i netop dette tilfælde. Målet med mødet var ikke nødvendigvis at reflektere perspektiverende eller kritisk, men at få de ansatte til at registrere og afholde samtaler. Men klippet hjælper til at fremkalde centrale temaer om tal, som efterfølgende sættes i relation til temaet om faglig refleksiv praksis. Klippet er et udvidet uddrag af dilemmacase 4 fra kapitel 2.

#### Smarte samtaler

Jeg er til teammøde med Sarah (leder) og hendes team. Vi er Sarah, jeg selv og otte jobkonsulenter. Der ligger lakridser på bordet, som alle forsyner sig med. Sarah indleder mødet.

Sarah: I dag er et udvidet mødet, fordi vi skal tale om rettidighed for sidste gang. Eller, det ved jeg jo godt, at det ikke er, men jeg synes, at vi har talt om rettidighed rigtig længe, og nu har min chef bedt mig om at lave en beskrivelse af, hvordan vi arbejder med afgang [det vil sige, at de ledige kommer væk fra nuværende ydelse]. Og helt ærligt, så tænkte jeg 'hvad?'. Det er jo det, vi arbejder med hele tiden. Så nu tager vi en tur mere, og så får vi forhåbentligt lidt flere frihedsgrader. Det, det handler om, er jo den der rangliste [benchmark fra Beskæftigelsesministeriet], hvor vi ikke behøver ligge nummer 1; vi skal bare være uinteressante.

Der følger en snak om den kommende lovforenkling [hvor der i et vist omfang bliver større frihedsgrader til kommunerne i forhold til fx antal og hyppighed af samtaler på bestemte tidspunkter]. Sarah har taget en oversigt over antallet af samtaler per borger i afdelingen med. Det er staben, der har lavet den.

Sarah (idet hun viser den frem): Dem med minus betyder, at vi har holdt for mange samtaler, og dem med plus betyder, at vi har holdt for få. Men kan I genkende det billede, som han har trukket? Det ser ud til, at vi holder for mange samtaler for dem over seks måneder, men for få for dem under ni måneder.

Carsten (jobkonsulent): Jeg holder flest mellem måned 3 og 9, men efter måned 16 holder jeg kun én om måneden. Det er vist en gammel aftale, vi har, hvor det var det, vi aftalte.

Louise (jobkonsulent): Altså jeg aflyser jo samtalen, hvis der er en gyldig grund. Så skriver jeg det også. Det er vel o.k., ikke? Er I gået bagom tallene for at se, hvad de betyder?

Sarah: Nej, det er ren statistik, rene tal.

Herefter følger en dialog, hvor nogle af jobkonsulenterne siger, at de godt kan genkende tallene og oplever, at det er svært at få det hele passet ind i kalenderen, mens andre siger, at de ikke kan genkende det og oplever, at de har mange samtaler hele tiden.

Anette (fagkoordinator): I skal jo huske, at I fx godt kan afholde en samtale pr. telefon, når en borger er i praktik. Så tæller den som rettidig samtale. Det er bedre end at udskyde den til efter praktikken. Det handler jo også om at være smart, så det ser ordentlig ud på papiret.

Herefter følger en længere diskussion om, hvad der egentlig tæller i de forskellige statistikker. Der er fx usikkerhed om, hvorvidt '6 ugers selvvalgt uddannelse' tæller med som 'aktivering', og om det dermed forrykker nogle af deadline for, hvornår samtalerne skal afholdes. Der er også usikkerhed om, hvorvidt 'delvis raskmelding' tæller som aktivt tilbud.

Carsten siger så: Altså, hvis ikke der er noget at tale om, så indkalder jeg altså ikke til samtale. Hvis nu det hele bare kører efter planen. Ellers er vi jo tilbage til det der samtalecirkus. Det giver jo ikke mening.

Anette: Der er altid noget at tale med borgeren om.

Carsten: Nej.

Anette: Jo, du kan altid tale om jobsøgning. Det er altid relevant.

Louise: Altså lige nu handler det jo ikke om indholdet, men om rettidighed.

Allan: Altså jeg gør bare det, at jeg ringer og spørger, hvordan det går, og så spørger jeg også lige, hvordan det går med jobsøgningen, og så kan jeg registrere det som en jobsamtale og bruge min tid på dem, der virkelig har brug for det.

Anette: Altså indholdsmæssigt er det jo o.k., men det er ikke lovmedholdeligt, fordi jobsamtalen jo skal være personligt fremmøde. Men, altså, det går jo. Det, som ikke går, er, hvis en mail bliver registreret som en jobsamtale.

Hanne: Hvis vi nu skal til at holde så mange flere samtaler, hvad gør vi så med samtalelokaler? Så er der jo slet ikke nok?

Sarah: Det har du ret i. Det ved jeg simpelthen ikke.

Herefter følger en teknisk gennemgang af, hvordan frister for samtaler kan blive udskudt, hvis borgeren fx har en smule arbejde i løbet af sin ledighedsperiode. Eksempelvis skal en borger, der har 20 timers arbejde i løbet af sin ledighedsperiode, have sin '6-måneders samtale' efter 11 måneder. Flere af deltagerne begynder at se trætte ud og har svært ved at følge udregningerne. Der bliver spist en del lakridser og rystet på hovedet. Også hos lederen.

Carsten: Hvordan skal vi kunne regne det ud? Det er jo helt vildt kompliceret.

Sarah: Det skal I heller ikke. Det er mere, så I forstår baggrunden for, at systemet regner det ud.

Da de er på vej ud til pause, siger Carsten lidt opgivende: Det kan jo ikke passe, at man skal have en doktorgrad i matematik for at hjælpe ledige i arbejde.

Mødet her er blevet sat i værk på grund af tal; nemlig jobcentrets placering i en sammenligning. Carstens forsøg på at bringe andre data ind (at han ikke indkalder til samtale, hvis det hele kører) blev afvist med kommentaren om, at "det ikke handler om indhold, men rettidighed" (altså procentsatsen). Da Louise i samme dur spurgte, om de var gået bagom tallene, fik hun at vide, at det var "ren statistik, rene tal". Carsten refererede også til "en gammel aftale", men heller ikke dette indspark blev grebet. I starten af klippet blev medarbejderne spurgte om, hvorvidt de kunne genkende tallene. Man kan se dette som et oplæg til refleksion, men efterfølgende sagde fagkoordinatoren, at det jo også "handler om at være smart, så det ser ordentligt ud på papiret". Det er altså det at nå/leve op til et bestemt tal, der her er centralt, og ikke at undersøge, hvad en god samtale eksempelvis består af. Dette var, som sagt, symptomatisk. Langt størsteparten af de 'ekstra' møder (udover de faste), der blev indkaldt til i jobcentret, havde på en eller anden måde et tal som afsæt, og en stor del af dem fulgte samme mønster som ovenfor; nemlig at tallet (fra en måling eller et tal

om fx antal borgere osv.) fungerede som en magnet, der tiltrak sig opmærksomheden. I det følgende vises et klip fra et møde, hvor samme dynamik var på spil:

#### Investeringsprojektet

Jeg er til møde i teamet, der arbejder med ressourceforløb. Det er et akut indkaldt møde med deltagelse af de fem jobkonsulenter, lederen og en chef. Anledningen er, at chefen i forgårs holdt et fælles møde for hele jobcentret, hvor han gav en status på *Investeringsprojektet*.<sup>13</sup> Nu er der kommet en midtvejsevaluering, som peger i flere retninger. Noget går godt (altså færre på offentlig forsørgelse), mens andet går mindre godt. Særligt problematisk er det, at der i dag er langt flere personer på ledighedsydelse<sup>14</sup> end estimeret i projektet. Ledelsen har derfor nedsat en arbejdsgruppe for at gøre noget ved dette.

På mødet spørger Karen (jobkonsulent) direkte, om målet er få færre borgere på ledighedsydelse. Som hun ser det, kan et vellykket ressourceforløb netop resultere i bevilling af et fleksjob (altså at borgeren kommer på ledighedsydelse) fremfor en pension. Samfundsmæssigt er det altså en succes, at borgeren ikke får pension, men derimod fleksjob. Borgere på pension og borgere i ressourceforløb tæller dog ikke med i investeringsprojektet. For investeringsprojektet tæller det derfor negativt, hvis en borger kommer på ledighedsydelse.

Chefen siger, at det klart er målet, at antallet af personer på ledighedsydelse skal ned. Han siger så også, at det jo både kan handle om, at færre får tilkendt ledighedsydelse (tilgang til ydelsen), og at flere får et fleksjob og dermed kommer væk fra ydelsen (afgang fra ydelsen). Karen synes stadig, at det er uklart, hvad hun bliver bedt om nu. Skal hun forhindre borgere i at komme på ledighedsydelse, eller skal hun bare blive ved med at arbejde for det og så regne med, at dem i fleksjobafdelingen hjælper borgeren hurtigere videre?

Denne dialog fortsætter lidt, hvorefter følgende dialog udspiller sig:

Chefen: Hvordan kan det være, at vi har så få borgere fra ressourceforløbene i praktik sammenlignet med nabokommunen? Fra december måneds opgørelse [fra STAR] kan man se, at de har 32 % mens vi ligger nede på 16 %.

Miriam (jobkonsulent): Det er underligt, fordi jeg ved, at jeg har over 40 % af mine i praktik.

John (jobkonsulent): Men måske er det, fordi vi allerede har haft dem i praktik, og lige nu venter de på at få deres sag for rehabteamet<sup>15</sup>? Der er jo ventetid.

Niels (jobkonsulent): Ved vi, om det er de samme borgere, der måles på? Vores er jo meget langt fra arbejdsmarkedet, fordi det har været svært at få en pension her i kommunen. Vi har jo ført en ret restriktiv tilgang til pension her. Så mange af dem, der måske andre steder har fået pension, har fået ledighedsydelse hos os. De ville nok få en pension i dag.

Chefen: Men jeg synes stadig, at det er mærkeligt, at vi ligger så lavt. Det er jo også dårligere, end sidst vi målte.

Julie (jobkonsulent): Kan man overhovedet stole på tallene?

Lederen: Ja, de kommer jo fra STAR.

<sup>13</sup> *Investeringsprojektet* gik kort fortalt ud på, at kommunalbestyrelsen over fire år havde tilført jobcentret 4 millioner kroner ekstra om året til en række sundhedsfaglige tiltag (sparring med læger og psykologer, udviklingen af sundhedstilbud som mestring m.m.). Investeringen skulle så tjene sig hjem ved, at disse indsatser ville hjælpe til, at borgerne kom hurtigere ud af offentlig forsørgelse, og kommunen dermed ville spare henholdsvis 4, 8, 12 og 13 millioner i løbet af de kommende fire år. Konkret havde man opstillet mål for, hvor mange færre borgere der skulle være på fire ydelsesgrupper, nemlig forsikrede ledige, sygedagpenge, kontanthjælp og ledighedsydelse. Jeg går ikke her ind i en yderligere nuancering og kritik af projektets præmisser og målemetoder. Jeg har læst alle dokumenter, der ligger til grund for projektet. Det væsentlige er, at det for jobcentret var vigtigt at vise, at investeringen kunne betale sig, fordi det så ville betyde en større chance for bedre bevillinger fremover (personlig kommunikation med ledere og chefer).

<sup>14</sup> Når en person får bevilget et fleksjob, betyder det, at jobcentret har vurderet, at personens arbejdsevne er permanent nedsat, men at vedkommende stadig kan arbejde et antal timer på nedsat tid, hvor arbejdsgiveren betaler for den 'effektive arbejdsindsats', mens staten kompenserer borgeren op til en fuld løn (op til et vist maksimum). Når man har fået tilkendt et fleksjob, men endnu ikke fundet et, befinder man sig på ledighedsydelse. I den periode hjælper jobcentret stadig med at finde job, og man står til rådighed for job og skal aktivt søge dem. I mange jobcentre, således også der, hvor jeg var, hører borgeren til i én afdeling (fx kontanthjælp eller ressourceforløb), mens vedkommende bliver afklaret til et fleksjob, og ender så i en anden afdeling, når han eller hun har fået bevilget et fleksjob. Denne lidt tekniske forklaring er med, for at man kan forstå den efterfølgende problemstilling i casen.

<sup>15</sup> Rehabiliteringsteamet er det fulde navn. Det er et tværfagligt team bestående af eksperter fra sundhedsområdet, socialområdet og beskæftigelsesområdet (fx læge, fysioterapeut, socialarbejder, virksomhedskonsulent m.m.), der mødes fysisk og tager stilling til fx tildeling af pension, fleksjob eller ressourceforløb. Teamet mødes typisk en hel eller halv dag og har mellem tre og seks sager på dagsordenen i løbet af denne periode.

Mødet fortsætter godt 10 minutter mere, og der tales videre om, hvorvidt tallene er præcise, hvordan de bliver trukket osv. Efter mødet viser Miriam chefen en statistik over de borgere, som hun har i praktik. Det viser sig, at 80 % af hendes borgere er i praktik. Chefen siger, at han ikke ved, om han har tid til at læse papirerne igennem, men han tager dem med sig.

Dette møde var, modsat det forrige, faktisk indkaldt med henblik på en vis refleksion. Det var Karen, en af jobkonsulenterne, der havde bedt om mødet, fordi det for hende var uklart, hvad hun blev bedt om. Hun havde forstået, at der skulle gøres noget ved antallet af borgere på ledighedsydelse, men var i tvivl om, hvorvidt det betød, at hun ikke måtte afklare ressourceforløbsborgere til ledighedsydelse. Hun fik på mødet ikke et direkte svar, og de perspektiverende refleksioner over de potentielle samfundsmæssige gevinster ved hendes og teamets arbejde, og drøftelserne af, hvad der var en succes, blev heller ikke grebet. I stedet fik hun at vide, at *målet* fortsat var, at "antallet skulle ned" (og at det kunne ske på flere måder).

I den efterfølgende dialog blev et nyt tal bragt på banen; nemlig de 16 % i virksomhedspraktik. Den underforståede logik var her, at man vidste fra forskningen, at virksomhedspraktik er et godt redskab til at hjælpe udsatte borgere i arbejde med, og derfor antydede chefen her (som jeg læser det, også ud fra efterfølgende dialoger), at grunden til, at teamet ikke var lykkedes så godt med at få borgerne i arbejde, var, at de ikke havde brugt redskabet 'virksomhedspraktik' i stort nok omfang. I stedet havde de 'bare' lavet afklaringer. Dialogen skifter dermed fra en drøftelse af, hvad teamet blev bedt om, til en kritik af deres arbejde. Man kan læse chefens spørgsmål om, hvorfor de ligger på 16 %, når nabokommunen ligger på 32 %, som en åbning til en refleksion eller som en kritik. Det væsentlige i forhold til pointen om tal er dog, at spørgsmålet blev fulgt af en talkommentar fra Miriam ("jeg har 40 % i praktik"). Dernæst reflekterede både John og Niels faktisk over spørgsmålet og overvejede forskellige perspektiver ("måske har de allerede været i praktik" eller "ved vi, om de måler på de samme borgere?"), hvorefter chefen igen vendte tilbage til tallet og undrede sig over, at det var så lavt. Til slut drøftede de, om man kunne stole på tallene, og Miriam satte trumf på ved at vise en liste over sine borgere, hvor 80 % på daværende tidspunkt var i praktik.

Ovenstående klip er selvfølgelig åbent for mange fortolkninger og analyser. Det, der zoomes ind på her, er, hvordan åbningerne til refleksioner blev lukket ned, og dialogen i stedet kom til at handle om tallene. Chefen var optaget af de 16 %, Miriam af de 40/80 %, og den efterfølgende dialog kom mere til at handle om, hvorvidt tallene var troværdige, end om den praksis, de kunne sige noget om. De refleksioner, som John og Niels begyndte på, blev ikke umiddelbart fulgt op efterfølgende i andre rum. Jeg fulgte investeringsprojektet intensivt på ledermøder, teammøder og i en arbejdsgruppe, og det var tydeligt, at det fortsat var tallet, der var i centrum.

Første fund er altså, at introduktionen af tal så ud til at tiltrække sig opmærksomhed, og at refleksionerne efterfølgende kom til at handle om 'tallet i sig selv' fremfor den praksis, som tallet kunne være data på. Dette fører til næste fund om, at tal ser ud til at producere handlinger fremfor refleksioner.

### Tal og handlinger

Med 'dårlige tal' fulgte kravet om handlinger. Noget måtte gøres. I dette afsnit argumenterer jeg for, at 'dårlige tal' sjældent blev brugt som afsæt for undersøgelser og læring, men i stedet blev fulgt af instrumentelle refleksioner i form af konklusioner og krav om at 'gøre noget'. Med 'dårlige tal' mener jeg her opgørelser og sammenligninger, der blev opfattet som udtryk for, at man havde klaret sig dårligt på udvalgte parametre.

I klippet fra *Smarte samtaler* havde jobcentret eksempelvis modtaget en opgørelse med 'dårlige tal', der viste, at de i en afdeling var bagud med rettidighed. Som man kunne se af klippet, så forsøgte et par af frontlinjemedarbejderne at åbne en faglig refleksion over meningen med samtalerne (sådan forstod jeg det i hvert fald), mens ledelsen tydeligvis var optaget af, at der skulle gøres noget for at få rettidigheden op. Refleksionerne antog i klippet en instrumentel karakter forstået på den måde, at det kom til at handle om registreringspraksis og procesoverholdelse fremfor eksempelvis, hvad en god samtale var. Igen vil jeg understrege, at der kan være gode grunde til dette fokus i netop denne situation. Det væsentlige er, at eksemplet er typisk for mange lignende situationer, hvor tallene heller ikke blev brugt som afsæt for nysgerrighed, perspektiver og læring.

Eksemplet med *investeringsscasen* viser samme pointe omkring tal og handlinger. Det var først, da tal viste, at der var for mange borgere på ledighedsydelse, og dette tal havde afgørende betydning for et projekts succes, at der blev kaldt til handling. Igen er pointen ikke, at man ikke skal bruge tal som data for handling (tværtimod), men at tallene førte til direkte krav om handlinger uden forudgående analyser. Konkret blev der efter mødet igangsat en proces, hvor målet dels var, at ressourceforløbsteamet skulle få flere i praktik og dermed gerne i job, mens fleksjobteamet skulle være bedre til at få borgere på ledighedsydelse i fleksjob. Disse initiativer blev dog af medarbejderne modtaget negativt, fordi de ikke kunne se, hvad de skulle gøre anderledes. De mente, at problemet var strukturelt. Eksempelvis pegede de, ligesom i klippet, på, at kommunen havde ekstraordinært mange borgere, der ikke havde fået en pension, men som de arbejdede med at få i fleksjob, hvilket var vanskeligt, og de pegede på, at der var lang ventetid på at få sin sag fremlagt på

rehabiliteringsmøderne. Interessant nok førte denne indvending faktisk til, at ventetiden for disse borgere blev forkortet, hvilket så til gengæld medførte øget ventetid for andre borgere. Tallene førte altså til en række handlinger, men umiddelbart ikke til fælles undersøgende refleksioner forud for handlingerne.

I nedenstående boks gives endnu et eksempel på denne sammenhæng mellem tal og handlinger.

Kalenderstyring
<p><b>Fredag</b> I dag modtog jobcentret en opgørelse over rettidige samtaler på en bestemt målgruppe. Statistikken var fra forrige måned og viste, at jobcentret lå meget lavt på ranglisten. Afdelingslederen og chefen holdt møde om det. Afdelingslederen var meget forundret over tallet, eftersom han de seneste måneder havde gjort en stor indsats for at komme i mål med højere rettidighed. Chefen undrede sig også, men var mest kritisk overfor, at tallet skulle komme udefra (fra STAR) i stedet for fra jobcentrets egen stab.</p>
<p><b>Mandag</b> Afdelingslederen har i weekenden gennemgået alle frontlinjemedarbejdernes kalendere for at tælle, hvor mange samtaler de afholdt på en uge, og for at sammenligne det med det overraskende lave rettidighedstal. Han havde derefter udarbejdet en oversigt, hvor han plottede 'samtaletider' ind i medarbejdernes kalendere, så de kunne få plads til flere samtaler. Han viste mig oversigten og spurgte, om jeg syntes, at det var for meget. Han havde slet ikke lyst til at 'mikromanage' deres tid. Jobcentret havde, som han sagde, altid stolet på, at medarbejderne afholdt de samtaler, de skulle, og som gav mening, men nu blev han bekymret. Han ville også i de følgende uger indkalde dem, der havde de laveste tal, til samtaler om, hvordan tallene kunne blive bedre.</p>
<p><b>Fredag</b> De har i denne uge været i gang med kalenderstyring og samtaler om at afholde flere samtaler. I dag kom der så en ny opgørelse fra STAR (den forrige havde været forsinket, så derfor kom de så tæt på hinanden). Den viste, at det slet ikke stod så slemt til. Det var stadig ikke godt nok, men rettidighedstallet for den sidste måned var dobbelt så højt, som sidste uges opgørelse viste. Afdelingslederen konkluderede lettet, at tiltagene de sidste måneder så nok alligevel havde virket. Han fortalte også, at han havde villet gøre alt for, at det ikke skulle ende med "et nyt ministerbrev" (se case længere nede).</p>
<p><b>Mandag</b> Jeg talte med chefen om processen med rettidighed. Han var selv forbløffet over, at hans afdelingsleder havde handlet så hurtigt og sat så mange ting i gang. "Det var slet ikke det, jeg ville. Vi skulle jo først undersøge det," sagde han.</p>

Eksemplet viser igen en situation, hvor 'tal kom på bordet', og der derefter blev handlet. Det viste sig så, at tallene gav data om en tid, førend der var sat ind overfor de lave rettidighedstal. De nye tal viste faktisk, at der allerede var sket noget positivt. Der var altså ikke på samme måde brug for at handle. Det er interessant, at chefen blev overrasket over, at afdelingslederen handlede så hurtigt. Tallene affødte handlinger fremfor undersøgelser, også selvom det egentlig ikke var intentionen hos chefen. Udover konkrete handlinger medførte tallene også mistro og talehandling i form af forsvar og forklaringer, hvilket der ses nærmere på i det følgende afsnit.

### Tal, mistro og forsvar

I *Investeringsprojektet* sås det, hvordan John først forsøgte at forklare tallene ved at henvise til, at borgerne måske allerede havde været i praktik tidligere. Dernæst satte Niels spørgsmålstegn ved, om tallene fra de to kommuner kunne sammenlignes ("Ved vi, om det er de samme borgere, der måles



på?”), og endelig spurgte Julie direkte, om man kunne stole på tallene. Det, der her skete, var et mønster i empirien. Tallene blev ikke først og fremmest taget imod som reelle data om praksis, men blev i stedet forsøgt forklaret eller afvist i et forsvar for praksis. Igen kan jeg jo ikke bedømme, om 16 % i praktik i en given måned er meget eller lidt, eller om det i dette tilfælde var helt rimeligt at udfordre tallene og fortolkningen af dem. Det interessante er mønstret med, at brugen af tal så ud til at igangsætte dialoger, hvor man enten forsvarede sin praksis eller angreb tallenes pålidelighed. I eksemplet *Smarte samtaler* blev tallene også i et vist omfang kritiseret for at føre til ’samtalecirkus’ ’uden mening’ fremfor at blive taget imod som relevante data om praksis. Nedenstående klip fra et møde viser samme mønster:

**Er det ikke bare fordi ...?**

Jeg er til møde i det team, der arbejder med borgere med indvandrerbaggrund. Vi er otte til teammødet. Inden lederen får præsenteret dagens dagsorden, kommer Magnus med en oplysning.

Magnus (jobkonsulent): Jeg tjekkede lige integrationsbarometret i går. Jeg kunne se, at vi ligger lidt lavt på brugen af IGU her i kommunen.<sup>16</sup> Vi havde vist 51 %. Vi var på en 6. plads, men ...

Teamlederen [afbryder]: Ja, det gjorde jeg også, og vi ligger på en 21. plads, fordi vi er nederst i puljen af de næstbedste kommuner. Det er sådan, man skal læse det.

Magnus: Jammerbugt kommune ligger øverst med 79 %. Det kunne egentlig være spændende at tage fat i dem og se, hvad det er, de gør.

Teamlederen: Jeg tror, at det handler om, at de har nogle helt andre virksomheder i området. De har en anden størrelse og er mere klar til IGU.

Gülsah (jobkonsulent): Er det ikke bare, fordi Jammerbugt er en lille kommune, så der skal ikke så mange til, før end de når højt op på listen?

Michael (jobkonsulent): Jeg tror, det er, fordi vores borgere her i kommunen ikke er så motiverede for IGU.

Dialogen fortsætter yderligere et par minutter om forskelle i rammebetingelser og målgruppe.

Eksemplet viser, hvordan tal i princippet kan bruges som afsæt for en faglig reflektiv praksis. Magnus, der har bragt tallet med sig, åbner for, at der kunne være noget spændende at lære fra Jammerbugt kommune. Denne åbning lukkes dog straks ned af de tre næste kommentarer, som man måske godt kunne se som perspektiverende hypoteser, men som jeg her i stedet læser som lukkende for refleksionerne, fordi nysgerrigheden på Jammerbugt kommune, og på egen praksis, i stedet bliver afløst af tre instrumentelle forklaringer. Når jeg læser det ’lukkende’ og ’forsvarende’, er det, fordi udsagnene ikke blev fulgt op af flere refleksioner, og fordi kontakten til Jammerbugt kommune heller aldrig blev taget efterfølgende. I stedet for en interesse for, hvad de kunne lære om egen praksis, så blev forskellen mellem egne tal og Jammerbugts forklaret med forskelle i målgruppe og virksomhedstyper. Som i casen *Investeringsprojektet* blev der stillet spørgsmål ved, om tallene nu også kunne sammenlignes.

---

<sup>16</sup> Integrationsbarometret.dk viser, hvordan det går med en lang række integrationsforhold i landets kommuner.

I det følgende præsenteres casen *Ministerbrevet*, som viser dette paradoksale forhold med, at tal både blev mødt med forsvar og mistro og blev taget meget alvorligt og førte til en række handlinger.

#### Ministerbrevet

Et halvt år inden jeg påbegyndte feltarbejdet, modtog jobcenterchefen, borgmesteren og beskæftigelsesudvalgsformanden en e-mail fra beskæftigelsesministeren. Her blev kommunen indkaldt til en samtale med ministeren på baggrund af kommunens placering som en af de lavest rangerede kommuner på en opgørelse over antallet af lovpligtige samtaler for bestemte målgrupper.<sup>17</sup> Samtalen på ministerens kontor blev også en historie i lokalavisen og på TV2' s regionalprogram. Ministeren kaldte det i avisen for 'sløseri'. I brevet skrev ministeren blandt andet med henvisning til et tidligere brev:

"I brevet bad jeg jer om at rette op på indsatsen, så ledige i jeres kommune får det antal samtaler, de har krav på. Det fremgik også, at jeg løbende følger udviklingen tæt, og at jeg ville indkalde de kommuner, der fortsat lå lavt efter et halvt år til en drøftelse (...) jeg må desværre konstatere, at I fortsat ikke leverer på at afholde det antal samtaler, I skal (...) Fordi I fortsat ligger mærkbart under det forventede, vil jeg, som jeg også varslede i det seneste brev, indkalde jer til en drøftelse af situationen i Beskæftigelsesministeriet. Her vil jeg blandt andet spørge, hvad I fremadrettet vil gøre for at rette op på praksis i jeres kommune (...)."

Tidligere undersøgelser har vist, at der er evidens for, at et tidligt og intensivt kontaktføløb [det vil sige samtaler] har god effekt på at bringe borgere i job. Der er således ikke bare tale om regler for reglernes skyld, men om at det intensive kontaktføløb er et vigtigt redskab til at få ledige tilbage på arbejdsmarkedet. Det er samtidig kommunernes ansvar at afholde det lovpligtige antal samtaler.

Undervejs i feltarbejdet vendte såvel ledere som ansatte flere gange tilbage til denne begivenhed. Brevet havde i første omgang skabt et massivt fokus på i den konkrete afdeling at få afholdt langt flere samtaler. Der havde været forvirring og en følelse af forurettelse, samtidig med at alvoren også var tydelig. Risikoen for kommunen var nemlig, at den kunne blive sat under administration af beskæftigelsesministeren, hvis ikke den fik rettet op på problemet. Kort fortalt blev sagen håndteret sådan, at lederne og chefen undersøgte kommunens egne tal og lavede en redegørelse, hvorefter chefen og udvalgsformanden tog til møde hos ministeren; et møde, der efter deres udsagn var både ordentligt og roligt, og ovenikøbet præget af en vis humor, omend der ikke var tvivl om, at der skulle gøres noget alvorligt for ikke at ende i samme situation igen.

Den første reaktion på ministerbrevet, som jeg her vil fremhæve, er forurettelse og forsvar.

Begivenheden dukkede op i mange samtaler og drøftelser (uden at jeg spurgte om det), og særligt ét argument gik igen: Jobcentrets ledelse havde tidligere besluttet, at de ikke ville have så stramt et fokus på at levere alle samtaler til tiden. De ønskede, som såvel ledere som ansatte med en vis stolthed fremhævede overfor mig, ikke at bidrage til et "meningsløst samtalecirkus" (samtaler for samtalerens skyld). I stedet ville de have fokus på resultater og på "kvaliteten af samtalerne" og på at afholde dem, "når det gav mening". Denne værdi blev nu sat voldsomt under pres af ministerbrevet. Brevet fra ministeren blev sendt direkte videre til alle ansatte i jobcentret for at understrege sagens alvor. Jobcenterchefen understregede, at det var utilfredsstillende, at der blev afholdt så få samtaler, og dermed også langt færre end loven påbød dem. Samtidig understregede han med fede typer i sin e-mail, at:

---

<sup>17</sup> Af hensyn til anonymitet har jeg valgt ikke at nævne den præcise placering, eller hvilke målgrupper det angik. Det skal også med, at flere kommuner blev indkaldt til denne typer af møder hos ministeren. Brevet fra ministeren har jeg fået tilsendt af jobcentret.

Samtidig er det vigtigt for mig at understrege overfor jer, at vi har nogle rigtig flotte resultater ift. at nedbringe ledigheden og få folk i job og uddannelse, og den udvikling skal vi være stolte af og fortsætte med at arbejde på.

Mailen rummer for mig at se kernen af dilemmaet. Jobcentret er, i egen forståelse, faktisk lykkedes med at skabe gode resultater uden at leve op til antallet af samtaler. Jobcentrets fokus på 'kvalitet og mening' fremfor antal af samtaler så ud til at virke, men nu bad chefen dem om at afholde flere samtaler og samtidig blive ved med at skabe gode resultater. Udvalgsformanden pegede på samme dilemma i lokalavisen, hvor han sagde:

Selvfølgelig skal vi overholde loven. Men når vi mødes [med ministeren], vil vi nævne, at ledigheden er faldet med 20 procent i det seneste stykke tid, og vi er nu nede på kun 800 borgere, der er klar til at tage et arbejde, siger [udvalgsformandens navn], som ærgrer sig over beskæftigelsesministerens fokus på samtaler.

Brevet blev altså generelt 'genfortalt' i organisationen som et eksempel på de meningsløse proceskrav, der stod i modsætning til værdien om 'kvalitet i samtalerne'.

Den anden reaktion var, som beskrevet, at handle på brevet. Udover at der helt konkret blev iværksat tiltag for at bringe rettidigheden op i den konkrete afdeling, så havde brevet også en række konstitutive virkninger (Dahler-Larsen & Krogstrup, 2001). Det lå som en bagvedliggende erfaring, der flere gange dukkede frem og var medbestemmende for handlinger. Eksempelvis kan eksemplet med *kalenderstyring* ovenfor fortolkes som en reaktion på erfaringen med ministerbrevet. Dette kom også mere direkte til udtryk, eksempelvis på et lederseminar, hvor lederne drøftede, hvilke tal de havde brug for, og hvilke de kunne undvære i forhold til at kunne lede deres afdelinger:

Klaus (afdelingsleder): Det er jo også et spørgsmål om tillid og frihed. Vi skal undgå mikromanagement. Optimalt set så opgiver vi mange af disse oversigter [over fx antal samtaler].

Jobcenterchefen: Det kommer aldrig til at ske [griner]. Sådan havde jeg det også indtil 12. juli sidste år [den dag ministerbrevet kom]. Kan I huske det? Jeg ville også gerne have fuld tillid. I den bedste af alle verdener var det jo sådan, men når jeg så ser på de her tal, så bliver jeg sgu bekymret. Hvorfor kendte jeg ikke de tal?

Bente (leder med ansvar for statistik): Det er jo, fordi vi vælger noget ud og noget andet fra i det, vi ser på. Og så lige pludselig sætter ministeren fokus på noget andet.

Eksemplet med ministerbrevet og ovenstående klip fra ledermødet er med her, selvom det ikke direkte er eksempler på, hvordan tal konkret lukkede refleksioner i en bestemt sammenhæng. I stedet viser det, hvordan styringen af feltet er lagt an på tal, og dermed også, hvorfor lederne tog tallene så alvorligt. De havde reelle konsekvenser. Samtidig var der som vist også i ledergruppen en tendens mod, og måske behov for, at forsvare praksis og tale om meningsfulde samtaler som en modsætning til 'samtalecirkuset'.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Jeg tager hverken her eller andre steder stilling til det rimelige/urimelige i disse opgørelser. Lige såvel som man kan se udsagnene om at 'holde meningsfulde samtaler' som en faglig værdi, så kan man også se det som et forsvar og en modstand mod at overholde loven. At jobcentret havde fået mange i arbejde uden at

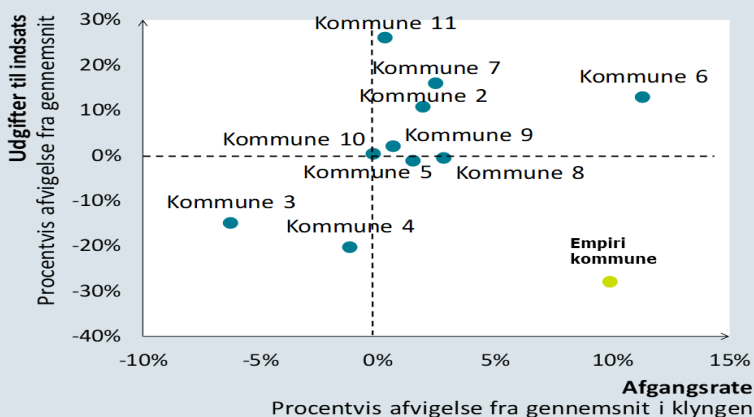
## Gode tal – jubel, glæde ... og en smule bekymring

Fjerde fund handler om, at tal også kan skabe jubel, glæde og fejring, hvilket paradoksalt nok også så ud til at lukke refleksionerne. Ligesom 'dårlige tal' ofte førte til handlinger uden refleksioner, så førte 'gode tal' til glæde uden handlinger og uden yderligere undersøgelser af det, som tallene var udtryk for. 'Gode tal' lukkede altså også, generelt set, ned for den faglige refleksive praksis. I nedenstående eksempel ses, hvordan præsentationen af gode resultater for en afdeling først udløste glæde og lettelse, men interessant nok umiddelbart efter fremkaldte uro over, hvad tallene kunne bruges til af andre.

### Gode tal

Hele afdelingen (cirka 20 personer) er til temadag. Lederen har lejet et lokale væk fra jobcentret for at komme lidt på afstand af hverdagen. Dagen skal bruges til at komme i dybden med nogle faglige temaer og i øvrigt have det rart med hinanden. Efter en præsentation af dagens program viser lederen en række slides, hvor udvalgte jobcentre i samme landsdel bliver sammenlignet. Opgørelsen er lavet af et konsulentfirma og viser to typer af ranglister. For det første vises, hvor mange udgifter hvert jobcenter har brugt på at hjælpe bestemte målgrupper af ledige, og for det andet vises resultater for disse målgrupper (såkaldte 'afgangsrate'). Samlet set giver det, ifølge konsulentfirmaet, en oversigt over effektivitet målt som 'resultater for pengene'. Af graferne ses det, at dette jobcenter, og dermed denne afdeling, gør det rigtig godt. De ligger som en af de bedst placerede kommuner. På graferne kan man ikke se, hvor mange penge hver kommune bruger, eller hvor godt i absolutte tal de klarer sig. Man kan kun se effektiviteten (som forholdet mellem udgifter og resultater) og placeringen i forhold til de øvrige kommuner. Grafen ses her nedenfor (anonymiseret). Den kommune, jeg studerede, kaldes her 'Empiri kommune':

### Resultater og indsats for personer i sygedagpenge- og jobafklaringsforløb



Først er der lidt tavshed, da tallene er blevet præsenteret. Dernæst følger der glæde, lederen roser dem, og medarbejderne klapper. De virker også lettede efter flere uger med pres på i forhold til rettidighed på samtaler. En af dem spørger, hvad lederen vurderer, at tallene vil betyde? Hun er bekymret for, om det vil vise, at de faktisk godt kan klare opgaven med færre midler. Lederen siger, at det ved han faktisk ikke, og at man skal huske, at tallene jo er ét år gamle, så det er ikke helt til at sige, hvad de betyder. "En anden udlægning," siger lederen, "kunne være, at vi kan lave endnu bedre resultater med flere ressourcer. Det viser jo, at vi er fagligt dygtige." Tinnea, en af jobkonsulenterne, som også er tillidsmand, siger: "Vi skal virkelig passe på, at konklusionen ikke bliver, at vi skal have færre ressourcer. Det er jo også en periode, hvor vi virkelig har knoklet, og det kan man

overholde samtalekrav, betyder eksempelvis ikke, at de ikke kunne have fået endnu flere i arbejde ved at leve op til kravene. Vi ved det ikke, og dermed er eksemplet også en illustration af tese 9 i Rittel og Webbers (1973) definition af 'vilde problemer' fra kapitel 2.

ikke se i tallene. Der kan det jo se ud, som om vi har rigeligt med ressourcer." Dialogen fortsætter lidt videre om dette emne, hvorefter de går videre til næste tema.

Der er flere interessante elementer i dette klip. For det første ses det, hvordan grafen og tallene bruges til anerkendelse og i første omgang medfører glæde, klap og lettelse. Da tallene senere samme uge blev præsenteret på et fællesmøde for hele jobcentret, blev de på samme måde præsenteret som en succes, og hele jobcentret klappede ad den afdeling, der var lykkedes med de gode resultater. 'Gode tal' førte altså, forståeligt nok, til positive følelser.

Derimod medførte tallene, for det andet, ikke til en videre undersøgelse af, hvad det var, som de var lykkedes så godt med. Hverken på seminardagen eller senere blev undersøgelsen brugt til at åbne dilemmaer eller gennem yderligere refleksioner at granske praksis med. Dette var et generelt billede. Positive tal førte heller ikke til yderligere undersøgelser og refleksioner. Der var i løbet af feltarbejdet mange eksempler på tal, der kunne ses som udtryk for data over forskellige former for vellykket arbejde. Eksempelvis lykkedes det i flere af afdelingerne at hæve sagstallet per medarbejder i perioder med mange borgere, hvilket sparede jobcentret penge (økonomisk succes). I *investeringsscasen* var det eksempelvis også lykkedes at leve op til måltallene på to af målgrupperne (effektsucces), i jobcentret blev positive e-mail fra borgere, der havde følt sig hjulpet, delt i afdelingen (tilfredshed hos borgerne), og der var flere eksempler som i ovenstående case på, at jobcentret på forskellige parametre lykkedes godt med arbejdet. Når disse data over vellykket arbejde dukkede op, førte de, som i eksemplet ovenfor, til glæde, anerkendelse og lettelse, men ikke til yderligere granskning.

For det tredje medførte positive tal også en vis uro over, hvad tallene kunne bruges til, og hvordan andre kunne fortolke dem. I casen ovenfor er det måske ikke helt rigtigt, når jeg hævder, at tallene slet ikke førte til refleksioner. Såvel lederen som frontpersonalet forsøgte i hvert fald med forskellige fortolkninger af tallene ("vi har knoklet", "vi har manglet ressourcer"), men fortolkningen er først og fremmest båret af en uro over, hvad andre kunne finde på at bruge dem til (at konkludere, at de har ressourcer nok). I stedet for at fungere som afsæt for undersøgelse, refleksion og læring om praksis tiltrak tallene 'i sig selv' opmærksomheden, og fokus kom til at handle om at kontrollere narrative om, hvordan tallene skulle forstås og fortolkes. I den efterfølgende dialog på seminaret og i ugerne efter var der interessant nok ingen dialoger, som jeg stødte på, der handlede om kvaliteten af arbejdet, om hvad det mere præcist var, som de var lykkedes med, eller om forskellene på arbejdet, dengang tallene blev trukket, og arbejdet i dag.

Igen skal det understreges, at jeg ikke er kritisk overfor, at 'gode tal' medfører glæde og lettelse. Givet det store fokus på tal i feltet virker det overordentligt forståeligt, at der er både lettelse og behov for at fejre det, når tallene ser gode ud. Ærindet er først og fremmest deskriptivt og analytisk at pege på, at såvel negative som positive tal så ud til at fortrænge en faglig reflektiv praksis og i stedet medførte forsvar, forklaringer, glæde, mistro, bekymringer og krav om 'at gøre noget'. I det følgende introduceres begrebet 'tallenes konstitutive virkninger' til yderligere forståelse af dette fænomen med, at tal, og bevidstheden om tal, producerede forskellige former for utilsigtede reaktioner og handlinger.

### Tallenes konstitutive virkninger

Indicators risk producing knowledge that is partial, distorted, and misleading. Since indicators are often used for policy formations and governance, it is important to examine how they produce knowledge. (Merry, 2016: 3)

Indicators and categorizations are both limitations and resources that change the world simply by existing. (Desrosières, 2015: 340)

Med et lån fra evalueringsteorien vil jeg i det følgende se på tallenes konstitutive virkninger (Dahler-Larsen & Krogstrup, 2001). Jeg bruger her begrebet til at forstå, hvad tal og målinger gør udover at tælle og måle. Bevidstheden om, at der tælles og måles, og måden, som dette gøres på, har nemlig i sig selv konsekvenser og kan bidrage til forståelsen af, hvorfor brugen af tal i empirien tenderede mod at hæmme den faglige reflektive praksis. I nedenstående tabel (tabel 12) er udvalgt fire konstitutive virkninger fra litteraturen om kvantificeringer og metrologi (læren om målinger og målemetoder) (Rottenburg et al., 2015), som efter tabellen uddybes og diskuteres i forhold til den gennemgængede empiri. Undervejs suppleres der med yderligere empiri.

Tallenes konstitutive virkninger	Kort forklaring	Eksempel fra empiri
Produktion af synlighed og usynlighed	For at tælle skal noget gøres sammenligneligt. I denne proces bliver noget 'talt med', mens såvel kontekster som bestemte praksisser ikke tælles og dermed forbliver usynlige.	Mens samtaler og virksomhedspraktik 'tælles', så forbliver lægesamtaler, uformelle snakke, sagsbehandling, dokumentation, afklaring og meget mere usynligt.  De lokale forklaringer på tallene forsvinder, når de 'rene tal' præsenteres. Eksempelvis lokalpolitiske prioriteringer i casen <i>Investeringsprojektet</i> .
Ranglister og konkurrence	Ranglister skaber konkurrence og er udtryk for en relativ og ikke en absolut værdi (over fx kvalitet).	Jobcentret fejrer, at de er den bedst placerede i forhold til en række nabokommuner, uden at det defineres, hvad den absolutte kvalitetsstandard indebærer.
Utilsigtede bivirkninger	Bevidstheden om, at der måles, skaber perverse effekter og gaming, hvor man sørger for, at tallene ser rigtige ud, uden	Korte telefonsamtaler registreres som samtaler for at tilfredsstille systemet.

Tallenes konstitutive virkninger	Kort forklaring	Eksempel fra empiri
	at man bidrager til løsning af kerneopgaven.	Borgere, der ikke tager meget tid, beholdes på sagsstammen for at få tid til andre opgave.
Narrativer	Brugen af tal afføder narrativer, hvor man skal forsvare sig, forklare sig og vise, hvad man vil gøre. Fokus bliver på at 'se godt ud' fremfor at 'gøre det godt'.	I stedet for at interessere sig for, hvorfor en anden kommune klarer sig godt, forsøger man at forklare det med forskelle i rammevilkår.  Ministerbrevet førte til narrativer om jobcentrets værdier. De gode resultater førte til bekymring om, hvordan andre ville fortolke resultaterne.

Tabel 12. Tallenes konstitutive virkninger.

## Produktion af synlighed og usynlighed

[I]t is necessary to be counted to be recognized. (Merry, 2016: 219)

Merry (2016) og Rottenburg et al. (2015) har gennem etnografiske feltstudier vist, hvordan nationale og globale indikatorer er blevet til indenfor blandt andet sundhedsarbejde, forsoningsprocesser, skolevæsenet, menneskerettigheder, trafficking og vold mod kvinder. Igennem en *indikator-etnografi* har de kortlagt, hvordan indikatorer ikke afspejler en objektiv verden, men selv er blevet til igennem sociale processer og forhandlinger formet af en lang række praktiske og ideologiske hensyn og interesser. Som Merry skriver, så er kvantificering "the use of numbers to describe social phenomena in countable and commensurable terms" (Merry, 2016: 1). Første skridt i at tælle noget er altså at gøre det, der skal tælles, *kommensurabelt* – det vil sige sammenligneligt (Desrosières, 1998: 8; Mau, 2019: 31; Merry, 2016: 212; Rottenburg & Merry, 2015: 12).

Den sociale verdens praksisser er med andre ord ofte en rodet affære, hvor det ikke uden videre giver sig selv, hvad der skal tælle med i en kategori, og hvad der ikke skal. Vil man tælle antallet af familier i et land, må nogen først definere, hvad der tæller som en familie (Høyer, 2019: 17), og vil man tælle omfanget af vold mod kvinder, må man på samme vis beslutte, hvad der skal regnes med som 'vold mod kvinder'. Som Merry (2016) har vist det, så tæller en lussing fra en partner nogle steder som vold, mens det andre steder hverken tæller med eller registreres. Desuden skal ulige fænomener gøres lige. Syre i ansigtet på en partner i Pakistan ligestilles eksempelvis med en trussel med en pistol i USA (ibid.).

Desrosières (1998) har argumenteret for, at vi har 'glemt', at sociale fænomener ikke er ting, der bare kan tælles, og at denne 'glemsel' går tilbage til Émile Durkheim, der i sit forsøg på at gøre sociologien til en 'hård videnskab' bad os se sociale fænomener som ting (ibid.: 2). Desrosières foreslår i forlængelse af dette, at vi skelner mellem at 'måle' og 'at kvantificere' (*measure* og

*quantificate*) (Desrosières, 2015: 332). At måle kommer fra fysikken og handler helt simpelt om at fastslå, hvor meget der er af en given kvantitet. At kvantificere kommer fra social- og humanvidenskaberne. Det er den sociale proces, der går forud for at kunne tælle noget, hvor man omskaber noget, der ikke er tal (fx handlinger eller ord) til tal. Så når vi taler om at 'tælle noget', så taler vi i virkeligheden om to ting; nemlig først om, hvad det er, der kan puttes i samme kategori, og dernæst om, hvor mange/meget der så tilhører denne kategori.

Når ulige sociale praksisser gøres kommensurable, er der derfor også praksisser, som helt forsvinder fra statistikkerne, fordi de ikke bliver talt. "[M]easurement makes things visible, while the unmeasured disappear. It is easier to count what has already been counted, while the unfamiliar escapes quantification" (Merry, 2016: 219). I eksemplet med vold mod kvinder (Merry, 2016) forsvandt opskårne bildæk, psykisk terror og tilbageholdelse af penge fra de officielle statistikker. Heller ikke kvindernes egne fortællinger om oplevelserne kom med. Dette er en præmis for alle indikatorer. Man kan ikke få alt med, men det er vigtigt at vide, hvad det er, man ender med ikke at tage med. Ikke mindst fordi der i selve udvælgelsen af indikatorer implicit ligger teorier gemt om årsager, sammenhænge, og hvordan sociale verdener fungerer.

På samme måde har Høyer (2019) argumenteret for, at tal er en 'afstandsteknologi', der per definition er *dekontekstualiserende*, fordi man har brug for at gøre dele af konteksten usynlig for at tælle et fænomen på et højere og mere abstrakt niveau. Høyer advarer her mod at tro, at det er virkeligheden, vi ser, når vi ser 'med data'. I stedet ser vi pænt ordnede grafer, tabeller og procenter, der nemt forveksles med virkeligheden og dermed former og informerer politikker, der får betydning tilbage på den komplekse og kontekstbundne virkelighed.

Denne proces, hvor ulige sociale praksisser gøres kommensurable, hvorved nogle praksisser tælles i samme kategori, mens andre praksisser slet ikke tælles (og dermed ikke tæller), og kontekster forsvinder, gælder selvfølgelig også på beskæftigelsesfeltet og kan, vil jeg foreslå, være med til delvist at forklare, hvorfor brugen af tal ikke bidrog til en åbnende faglig reflektiv praksis. Min hypotese her er, at frontpersonalet oplevede et misforhold mellem deres praksis og det, som talte som den rigtige praksis i diverse målinger og sammenligninger, hvilket medførte en mistro mod tallene og en utilfredshed med ikke at blive bedømt på det, som, i deres øjne, var væsentligt i arbejdet.

Casen *Smarte samtaler* er på flere måder et godt eksempel på disse kommensurabilitets- og usynlighedsprocesser. Det kan umiddelbart virke indlysende, hvad en samtale er. Men som det sås i casen, var kriterierne åbenlyst uklare, og det var i et vist omfang til forhandling, hvorvidt



telefonsamtaler (af en vis længde og med et vist indhold) kunne tælle med, mens e-mail åbenbart ikke kunne. På beskæftigelsesfeltet findes ingen krav om at følge en bestemt fremgangsmåde, skabelon eller model for samtaler, og eftersom frontlinjemedarbejderne har meget forskellige uddannelsesbaggrunde, personligheder og erfaringer, ser samtaler i praksis endog meget forskellige ud. Når man derfor tæller redskabet 'samtaler' og sammenholder det med 'jobeffekter', så har man gjort alle samtaler ens for at sige noget gennemsnitligt om effekterne af meget uens sociale praksisser (samme pointe gælder omkring redskabet 'virksomhedspraktik').

Selvom fokus i afhandlingen ikke har været på selve samtalerne, så observerede jeg dog over 25 samtaler med borgere, samtaler, der på mange måder var vidt forskellige. Desuden var borgerne forskellige og øvrige kontekstuelle forhold som eksempelvis, hvem der var med til møderne, hvor møderne blev afholdt (som Hanne påpegede i casen), hvor lang tid der var til møderne, hvor travlt jobkonsulenten havde osv., ændrede sig også fra gang til gang. Nedenstående er oplistet et uddrag af nogle hovedtyper af samtaler, som jeg observerede i forbindelse med feltarbejdet:

- Samtaler med to deltagere (jobkonsulent og borger) i et samtalerum med borde og stole.
- Walk & Talk, hvor deltagerne gik en tur i omgivelserne.
- Samtaler med deltagelse af flere personer som fx pårørende, fagforening, støttekontaktperson m.fl.
- Samtaler på en arbejdsplads med deltagelse af arbejdsgiver eller mentor.
- Samtaler i telefonen (fra ét minut til halvanden time).
- Samtaler med grafisk facilitering (en særlig måde at tegne på under mødet).
- Rundbordssamtaler med deltagelse af læge og/eller psykolog.
- Samtaler i borgers hjem.
- Samtaler ved sygeseng i forbindelse med indlæggelse på psykiatrisk hospital.
- Samtaler om job, uddannelse, jobsøgning, bolig, sociale problemer, livet som sådan, helbredsproblemer, systemoverblik og meget mere.

Denne variation i typen af samtaler betyder ikke, at det er uinteressant at måle på, hvad der i gennemsnit kommer ud af samtaler 'alt andet lige', ligesom det ikke er uinteressant at forsøge at måle på trafficking, partnervold m.m. (Merry, 2016; Rottenburg et al., 2015). Men vil man forstå, hvordan samtaler fungerer, må man gå langt mere kvalitativt til værks.

Casen *Smarte samtaler* handlede jo egentlig ikke om indholdet af samtaler, men om rettidighed, men jeg vil foreslå, at den også kan læses som udtryk for frontpersonalets frustration over et misforhold mellem det, som de måles på (registrering af en bestemt praksis), og det, som de selv oplever, er

værdifuldt i arbejdet med borgerne. Imellem samtalerne indhenter de lægepapirer, ringer til arbejdsgivere, kontakter andre aktører, sender sms'er, beroliger nervøse borgere inden en praktik, bruger en pause på at snakke med en borger, der alligevel er til møde i nærheden, har korte telefonsamtaler osv. (alle eksempler er fra empirien). Dette arbejde forbliver 'usynligt', fordi det ikke kan registreres som samtaler (medmindre man alligevel gør det) eller i øvrigt registreres på en måde, så det bliver omsat (og værdsat) til statistik, og i stedet bliver de bedt om at holde samtaler, 'fordi der altid er noget at tale om', hvilket de ikke selv oplevede. I stedet for at bruge tallene som afsæt til faglig refleksiv praksis blev tallene afvist, fordi de gav et forkert billede af praksis. Dette hjælper også til at forklare det tilsyneladende paradoks mellem tallene, der viste, at de var 'bagud', og frontpersonalets oplevelse af at have travlt og deres fornemmelse af, at de ofte var i kontakt med borgerne.

Eksemplet med de 'gode tal', der skabte både glæde og bekymring kan læses på samme måde. Det, der blev målt på, var effektivitet (resultater i forhold til udgifter), mens det, som forblev usynligt, var, hvor meget personalet havde knoklet, og at de havde manglet ressourcer. Endelig kan mistroen mod sammenligningen med andre kommuner i *investeringscasen* læses med samme optik. Her udfordrede medarbejderne kommensurabiliteten af målgrupperne, der blev sammenlignet. Statistikken vedrørte 'borgere i ressourceforløb', men som medarbejderne påpegede, så var disse borgere ikke nødvendigvis sammenlignelige, fordi tildelingen af ressourceforløb ikke kun afhang af en faglig vurdering af borgerens tilstand, men også var udtryk for lokalpolitiske prioriteringer. Det omfattende afklarings- og dokumentationsarbejde, som disse medarbejdere havde lavet, var desuden usynligt i statistikkerne, hvor man kun kunne se, at de aktuelt havde meget få i praktik. Såvel kontekst som indholdet af arbejdet var i statistikkerne forsvundet til fordel for 'de rene tal'.

Når man på den måde 'glemmer', at tal ikke er udtryk for 'hårde facts', så skabes der et misforhold mellem det, som tallene tilsyneladende udtrykker, og det, som frontpersonalet oplever, er væsentligt i arbejdet, hvilket måske kan være med til at forklare, hvorfor tallene ikke blev brugt som afsæt for læring, men i stedet blev mødt med mistillid og behov for at forklare, forsvare og nuancere.

### Ranglister og konkurrence

In today's world rankings are not just about *informing* general opinion: they are also instrumental in *forming* it. (Mau, 2019: 50)

Første skridt i en kvantificeringsproces består altså i at gøre fænomener sammenlignelige, så de overhovedet kan tælles. Et udbredt næste skridt er at bruge tallene til at udforme bedømmelser og

ranglister med. Dette skridt kan virke logisk og lille, men er i virkeligheden et gigantisk spring, fordi man dermed bevæger sig fra et deskriptivt niveau (at tælle) til et normativt niveau (at værdisætte). "Descriptions become ascriptions", og man går fra "determination of value" til "valorization", som Steffen Mau udtrykker det (2019: 165; 5). Mau skelner i den forbindelse mellem 'rating' og 'ranking'. I ratingsystemer gives en række aktører, fx lande, restauranter osv., en score, som placerer dem i en kvalitetskategori ved hjælp af eksempelvis stjerner, uafhængigt af hvor andre aktører er placeret. I rankingsystemer, derimod, oversættes scoren til en *placering* i et hierarki – det vil sige en rangliste. På den måde siger en rangliste ikke noget om en absolut kvalitet, men er derimod udtryk for en relativ score i forhold til andre på listen. Groft sagt kan man altså ligge højt på ranglisten uden at gøre det godt (hvis alle de andre heller ikke gør det godt) eller meget lavt, selvom man gør det godt (fordi alle de andre gør det endnu bedre).

En rangliste fremhæver desuden forskelle fremfor ligheder, selvom forskellene måske er minimale i det store billede (Mau, 2019: 28). Det ligger i ranglistens natur, at der skal findes forskelle (selv i meget små decimaler) for at kunne lave den. Mau giver selv et illustrativt eksempel på dette med fjernsynstårnet i Berlin, der med sin højde på 368 meter i 1969 var verdens næsthøjeste tårn, men i dag kun er nummer 49 på den liste. Tårnet er ikke blevet mindre, men i ranglisten af tårne er det raslet ned igennem rækkerne og har således mistet en del af sin værdi.

På samme måde kan man på beskæftigelsesfeltet se, at kommuner, der umiddelbart ligger meget langt fra hinanden på en rangliste over jobeffekter (fx nummer 22 og nummer 58), i virkeligheden ligger relativt tæt på hinanden i forhold til reelle resultater (se fx Beskæftigelsesministeriet, 2021). I de benchmarks, som produceres af Beskæftigelsesministeriet og STAR, og som er beskrevet i denne afhandlings empiri, fremgår det ikke noget sted, hvad et 'godt' eller 'tilfredsstillende' resultat er. Jobcentrene modtager ikke ratings eller stjerner, men indplaceres på en rangliste relativt i forhold til andre jobcentre.

Ranglister passer perfekt ind i et senmoderne, kapitalistisk konkurrencesamfund, hvor de hjælper os til at fokusere vores opmærksomhed i en tid med stigende kompleksitet (Mau, 2019; Rottenburg & Merry, 2015). Det er svært at forholde sig til kvaliteten af et tårn på 349 meter, mens det er simpelt at forholde sig til, om det er nummer 1 eller 49 på en liste. "We have to be economical with our attention, and rankings serve to reduce cognitive load", som Mau siger det (Mau, 2019: 43).

Ranglister er altid dynamiske og fodrer derfor en konkurrencelogik. Dem i bunden vil stræbe efter at nå højere op, eller de falder helt ud (fx et firma, der lukker), og dem i toppen kæmper for at blive der.

Fra adskillelige samtaler med jobcenterchefer og topledere på beskæftigelsesområdet fremgår det tydeligt, at disse ranglister bliver læst og har en betydning i mange af kommunerne. Ikke kun som en indikator på, hvordan man klarer sig i absolutte tal, men i høj grad også på, hvordan man klarer sig i forhold til nabokommuner eller kommuner, som man gerne sammenligner sig med. Eksemplerne med de 'gode tal', sammenligningen med Jammerbugt kommune og *Investeringsprojektet* illustrerer denne logik. På intet tidspunkt blev der talt om, hvad et godt, eller godt nok, resultat var. Tallene viste først og fremmest, hvordan kommunen havde klaret sig i forhold til andre kommuner.

Interessant nok var det som nævnt ikke sådan, at alle forsøgte at blive nummer 1. Som lederen i indledningscitateret til dette kapitel sagde, så handlede det for hende ikke om at være nummer 1, men om at ligge i midten. Samme fænomen gjorde sig gældende, da Johan, en jobkonsulent, sagde nogenlunde det samme om de opgørelser over rettidighed, som hans leder løbende trak for hele afdelingen. Johan lå typisk godt placeret, men som han sagde i et interview med mig: "... nu ligger jeg i toppen, men så er der presset med at holde sig der." Disse udsagn var symptomatiske for en holdning, jeg ofte mødte i empirien. Ranglisterne blev ikke opfattet motiverende eller som afsæt for læring og nysgerrighed (over egen eller andres praksis), i stedet var de en forstyrrelse, der helst skulle fylde så lidt som muligt.

Tal fra sammenligninger fyldte altså meget i empirien, og fylder generelt meget på feltet, men førte ikke umiddelbart til øget faglig refleksiv praksis eller initiativer til at 'lære fra andre', som ellers er et af argumenterne for ranglisterne, men i stedet til lukkede konklusioner, forsøg på at flyve under radaren eller til krav om at 'gøre noget' for at ændre på placeringen. Sagt programmatisk førte ranglisterne ikke til øget interesse for praksis, men til øget interesse for ranglisterne.

#### Utilsigtede bivirkninger

People don't do what you expect, but what you inspect (Louis V. Gerstner, tidl. chef for IBM, i Mau, 2019: 139)

Det er veldokumenteret, at målinger og sammenligninger kan medføre 'kraftige bivirkninger' i form af såkaldt 'perverse' effekter og gaming; således også på beskæftigelsesfeltet (Bredgaard & Larsen, 2006; Brodtkin, 2015).

Begrebet 'perverse effekter' bruges typisk om situationer, hvor mennesker opfører sig på en dediceret kontraproduktiv måde i forhold til, hvad der var hensigten med en intervention

(Desrosières, 2015; Merry, 2016: 219; Mau, 2019: 132). Bevidstheden om, at man bliver målt og evalueret, betyder, at man indretter sin praksis, så tallene kommer til at se pæne ud, mens kerneopgaven bliver dårligere løst. Denne effekt kan potentielt være dødelig som i Vietnamkrigen, hvor en af indikatorerne for succes blev antallet af dræbte, hvilket førte til selvstændige mål for militser om at slå flere ihjel (Cambell i Mau, 2019: 131). David Simons tv-serie *The Wire* er fyldt med fremragende eksempler på dette fænomen. Et af de mest overbevisende handler om, hvordan politiet i Baltimore begyndte at arrestere langt flere små narkohandlende udelukkende for at få statistikken over antal anholdelser til at vokse, mens de samtidig afveg fra den oprindelig strategi, som handlede om at opretholde tryghed, lov og orden (Simon, 2002).

*Investeringscasen* kan læses igennem denne optik. Her blev medarbejderne i tvivl om, hvad de egentlig blev bedt om at gøre. Hvis de holdt igen med en afklaring til fleksjob, eller hvis afklaringen førte til førtidspension i stedet for fleksjob, så ville de som jobcenter være lykkedes med at producere positive tal til investeringscasen, men ikke med deres oprindelige kerneopgave. Det var dette spørgsmål, der ikke blev svaret på i dialogen, men som hang i luften og skabte usikkerhed om, hvad der egentlig var et godt resultat. På samme måde kan drøftelsen i casen *Smarte samtaler* ses som et eksempel på, at fokus blev rettet mod at få 'produceret samtaler nok', uden at det medførte en dialog om samtalerens indhold og kvalitet. Mau har med reference til Antoinette Rouvroy (Mau, 2019: 171) brugt begrebet 'data-behaviourisme' om dette fænomen med, at målinger får os til at gøre uhensigtsmæssige ting, og advarer samme sted om, at mængden af data måske nok gør os mere forudsigelige (*predictable*), men også mere *beregne* (*calculating*) (ibid.: 176).

Begge ovenstående eksempler balancerer mellem *perverse effekter* og *gaming*. 'Gaming' er udtryk for en bevidst manipulation med tallene, som eksempelvis når et hotel hyrer et firma til at give hotellet en række positive anmeldelser (Mau, 2019: 95). I eksemplet *Smarte samtaler* sås det, hvordan telefonsamtaler fik lov at tælle som 'samtaler' registreringsmæssigt. Set fra én vinkel var der faktisk tale om snyd. Praksisser, der ikke var samtaler, blev registreret som samtaler. Set fra en anden vinkel var der tale om en måde at håndtere (Lipsky, 2010) et arbejdspress på. De professionelle opnåede ikke umiddelbart nogen personlig vinding ved at registrere telefonsamtaler som samtaler. De fik nærmere tid til at passe deres arbejde. Nedenstående ordveksling mellem jobkonsulenten Jesper og mig viser samme dynamik.

Vi står foran Jespers computer og taler om hans arbejde. Han har fået ansvaret for tre borgere, som han egentlig ikke skal lave så meget med, fordi de i forvejen får en del hjælp fra social- og sundhedsområdet. Han har lige talt med en af borgerne og skal til at notere samtalen i journalsystemet, da han kommer i tvivl om, hvorvidt borgerne egentlig figurerer på hans sagsstamme:

"Gad vide, om sagen egentlig står på min sagsstamme?" spørger Jesper. Jeg siger, at det vil jeg da også gerne vide, og om ikke vi kan undersøge det. Jesper klikker ind igennem it-systemet og finder borgerne og kan se, at de alle tre tæller med i oversigten over borgere i hans sagsstamme. "Vi er jo meget optagede af normeringer," siger han og smiler. "Og jeg har jo ikke travlt med at få dem her fjernet. Jeg skal jo ikke lave så meget på dem, men når de står her, så kommer der jo ikke nye ind, og så kan jeg prioritere mere tid til de andre."

Jesper 'gamede' hermed antallet af borgere på sin borgerliste. Det er værd at bemærke, at Jesper ikke sagde, at han vil bruge tiden på at slappe af eller undgå at lave noget; tværtimod sagde han, og oplevede jeg, at han ville prioritere andre borgere mere. Dog var en konsekvens af hans strategi, at andre, mindre snedige kolleger, fik flere borgere, samt at tallene over, hvor mange borgere hver konsulent arbejdede med, ikke altid var retvisende.

Empirien er fyldt men den slags eksempler, som jeg har meget svært ved at kategorisere som snyd, men som i hvert fald handlede om at 'tilfredsstille systemet' (som mange sagde). Det væsentlige her er, at jeg ikke oplevede, at frontpersonalet gjorde det for selv at komme nemmere om ved arbejdet; tværtimod oplevede jeg, at de gjorde det for netop at komme til at arbejde! Samlet set bidrog disse 'bivirkninger', som i alle de andre eksempler, til at lukke refleksionerne ned. Målet blev at leve op til tallene og ikke at undersøge dem. Jesper inddrog ikke sin leder eller kolleger i arbejdet med de tre borgere og i, hvad dette arbejde kunne betyde for løsningen af andre opgaver. I stedet fløj også han 'under radaren' og forsøgte så vidt muligt ikke at gøre opmærksom på tallene

## Tal og narrativer

While I think that understanding quantification as a radical and useful form of simplification is crucial, I am urging that as scholars of indicators we also look at the stories that numbers generate. These stories will help us make sense of them, understand the stakes of their simplification, and resist them. (Espeland, 2015: 74)

Ifølge gængs økonomisk teori fører ranglister og benchmarks til et samlet set højere kvalitetsniveau, fordi alle vil bestræbe sig på at rykke længere op på ranglisten, men denne antagelse holder ifølge Mau (2019: 45 ff.) ikke empirisk. En af grundene til, at antagelsen ikke holder, er, at rangordningerne ikke kun afspejler virkeligheden, men også afføder narrativer om tallene; narrativer med reelle konsekvenser. Eksempelvis kan et universitet med en dårlig ranglisteplacering have svært ved at tiltrække dygtige forskere, hvorved en negativ spiral er sat i gang. Eller der kan ske det, at ranglisterne fører til et organisatorisk fokus på at *se godt ud fremfor at være god*, hvilket forskyder det organisatoriske fokus væk fra selve kvaliteten af arbejdet og i stedet over mod at skulle forsvare, forklare og placere skyld i form af 'blaming and shaming' (ibid.; se også Caswell og Larsen, 2017); jf. ovenstående beskrivelse af perverse effekter. Hermed bliver organisationer optaget af at producere narrativer, der enten kritiserer ranglisterne og målingerne, hvis man ligger i bunden, eller narrativer,

hvor man fejrer sig selv og roser organisationen. Ranglisterne skaber dermed "new consecrators of symbolic capital" (Mau, 2019: XX), og organisationer, som ellers kunne se sig som partnere, samarbejdende eller havende fælles interesser, bliver nu positioneret som konkurrenter, der kæmper om de bedste hjerner, økonomisk kapital eller anseelse.

Espeland (2015) har vist, hvordan et juridisk fakultet i USA reagerede, da det viste sig, at fakultetet var faldet to pladser på en rangliste over juridiske fakulteter udarbejdet af et amerikansk tidsskrift. Hverken tidsskriftet eller ranglisten hvilede på et videnskabeligt fundament, og faldet på to pladser var på ingen måde alvorligt, ligesom der ikke var andre indikatorer på, at fakultet klarede sig dårligt. Alligevel satte man en lang række af initiativer i gang, rektor holdt taler, og der blev kommunikeret på hjemmesider og i nyhedsbreve. Espeland har fulgt disse narrativer og set på, hvordan de på én gang forsøgte at underminere selve ranglisten ved at sætte spørgsmål ved dens status og opgørelsesmåde, og på samme tid tog den dybt alvorligt ved at tilbyde forklaringer på den ændrede placering og beskrivelser af de tiltag, man ville iværksætte for at ændre på placeringen. Ranglisten blev dermed både miskendt og anerkendt. Som en leder i samme anledning sagde til Espeland, så kan man ikke undslå sig at forholde sig til den slags ranglister, uanset hvad man mener om dem. Man er nødt til at give dem "the 'I take your concerns very seriously but there, there, it will be alright' speech" (ibid.: 58). Espeland argumenterer videre for, hvordan de fleste organisationer på ranglisten egentlig var dybt kritiske overfor ranglisten, men alligevel blev fanget ind i den narrative logik, hvor de enten fejrede en god placering med pizza, champagne (!) og lovord om, hvordan hårdt arbejde havde bragt dem så langt, eller gik i gang med at forberede narrativer, der skulle forklare en tilbagegang, underminere ranglisten eller udstikke handleplaner for, hvordan de ville arbejde med forbedringer (ibid.: 69).

Denne pointe ses tydeligt i eksemplerne i dette kapitel. Brugen af de forskellige tal og målinger så ikke ud til at føre til dybere, reflektive undersøgelser af praksis, men i stedet til forskellige former for narrativer rundt om tallene. I casen *Ministerbrevet* sås det, hvordan jobcentret ikke kunne undslå sig at forholde sig til ranglisten, hvordan de forsøgte at underminere den ("vi får mange i job", "vi vil undgå samtalecirkus"), hvordan de fremhævede andre narrativer internt (!vi gør det godt", "vi står på vores værdier"), og hvordan de alligevel måtte tage den dybt alvorligt og 'gøre noget'. I eksemplet med de 'gode tal', sås det, hvordan der blev klappet og fortalt historier om, hvor godt der var blevet arbejdet i afdelingen, og i casen *Investeringsprojektet* var frontlinjemedarbejderne nødt til at tage opgørelsen over de 16 % alvorligt, samtidig med at de forsøgte at opstille modnarrativer, der underminerede sammenligningen ('er det de samme borgere, der måles på?'), eller at forklare tallet med kontekstuelle forhold (tidligere lokalpolitiske prioriteringer). Refleksionerne blev i denne

sammenhæng *performative*, som beskrevet i kapitel 5, ved ikke at rette sig mod undersøgelser af praksis, men mod at overbevise andre om bestemte pointer.

Espeland (2015) påpeger, at selvom organisationer forsøger sig med konkurrerende narrativer, hvor man fortæller sammenhængende alternative historier om fx kvalitet eller værdier, og hvor man udfordrer tallenes hegemoni og status som eneste sandhedsvidne, så er den slags narrativer svære at trænge igennem med. De er forsøg på at 'svare igen' (*talking back*) og kan, med en reference til James Scott (1985), ses som "weapons of the weak" (ibid.: 72). Problemet, ifølge Espeland (2015), er, at den slags narrativer typisk læner sig op ad erfaringer og anekdotisk bevisførelse og derfor står i en underlegen position i forhold til tallenes påståede videnskabelighed. De ender nemt som forsvar, bortforklaringer eller blot defensive historier, som ikke kan gøre krav på samme videnskabelige legitimitet, som tallene umiddelbart gør. Tal viser, tilsyneladende, kausale sammenhænge, hvilket fortællinger ikke gør (i denne forståelse). Fortællinger er som udgangspunkt flerstemmige, flertydige og nuancerede, mens tallene tværtimod fjerner stemmer, nuancer og kontekst og derfor, tilsyneladende, repræsenterer 'sandheden'. Tallenes narrativer trumfer, ifølge Espeland, simpelthen andre narrativer.

Denne pointe har yderligere en æstetisk side. Tal rejser simpelthen nemmere rundt i organisationen i form af grafer, oversigter og tabeller, der er nemme at læse og forstå (Merry, 2016: 211; Porter, 2015), mens fortællinger om komplekse sammenhæng ganske vist findes i stort omfang i organisationerne, men ikke har samme overbevisningskraft, når de flyttes bort fra den umiddelbare kontekst. Nedenstående eksempel illustrerer denne pointe. Her ses det, hvordan der på et møde først skabes stor interesse for den specifikke case, men også, hvordan det ikke lykkes at bruge den komplicerede historie til yderligere faglige refleksioner om metodikker, kvalitet m.m. I stedet afsluttes mødet med en dialog om effektal. Nedenfor vises først et billede fra teknikken 'grafisk facilitering' (figur 5). Tegningen er lavet af en af medarbejderne i forbindelse med et af de møder med borgerne, som jeg overværede, og det er samme tegning, som en af medarbejderne præsenterede på mødet, der er refereret i den efterfølgende boks:





Figur 5. Tegning fra et fællesmøde med borger i et frikommuneforsøg.

### Grafisk illustration af komplekse sammenhæng

Jeg er til statusmøde i *Frikommuneforsøget*. Forsøget går ud på at skabe et tæt samarbejde mellem socialindsatsen og beskæftigelsesindsatsen omkring en række borgere. Konkret mødes frontpersonale fra jobcentret og socialcentret samt eventuelt en mentor med borgeren og lægger en fælles plan. Frontpersonalet har været på uddannelse i at tegne planerne på mødet (ved hjælp af *grafisk facilitering*), i at opsætte SMART-mål og i forskellige samtaleteknikker. Forsøget går ud på at afprøve dels, om de fælles planer gør en forskel i forhold til at hjælpe borgere med komplekse problemer i arbejdet, dels om enkeltelementer i møderne (fx grafisk facilitering) er hjælpsomme. På statusmødet deltager tre medarbejdere fra jobcentret og to fra socialcentret samt ledere fra de to afdelinger. Målet med mødet er at gøre en første status på erfaringerne. To af medarbejderne fortæller begejstret om møderne og de fælles planer, som de synes, fungerer virkelig godt. De er særligt begejstrede for brugen af tegninger til at lave planen med, fordi "det giver så meget mening for borgerne at være med til det, og vi laver planen sammen, mens vi tegner", som en af dem siger.

Katrine, der har lavet tegningen, viser den på en projektor og forklarer så, hvordan tegningen er udarbejdet med borgeren på mødet, og hvordan de er kommet frem til de forskellige drømme, mål og indsatser. Hun forklarer i detaljer, hvordan indsatser i forhold til angst og job er blevet kombineret, og hvordan der har været mål om både beskæftigelse, selvværd og øget hverdagsmestring (at åbne e-boks). Tegningen og forklaringen vækker stor begejstring i rummet. Alle spørger ind til delelementer og er tydeligt imponerede over selve tegningen. De taler nogle minutter om selve forløbet, borgeren, indsatserne, og to af lederne udtrykker anerkendelse over det gode arbejde. Herefter tager en af lederne ordet:

Leder 1: Det er virkelig spændende at høre om, og det er da tydeligvis en god måde at arbejde på. Hvad har vi af tal på, hvor mange der er kommet i job med dette forsøg?

Leder 2: Jeg har nogle tal her, men jeg ved ikke, hvor meget de siger. Vi er jo først lige kommet i gang, så ...

Leder 1: Men hvad siger de?

Leder 2: Altså jeg kan se, at tre af borgerne er i fleksjob, og så der vist en i job nogle timer. Så er der nogle, der er stoppet. Der er vist i alt 18 borgere med, men nogle af dem er skiftet ud.

Medarbejder 1: Ja, i starten kom der nok lidt mange med, som ikke passede til projektet. Nogle af dem skulle kun være i socialcentret, fordi der slet ikke var et arbejdsmarkedsperspektiv.

Leder 1: Men var det ikke netop dem, som forsøget skulle prøve at nå?

Leder 2: Nej, det var mere dem, som netop havde en sag begge steder, og det er jo også vigtigt, at vi får nogle med, hvor vi kan lykkes. Ellers bliver tallene jo dårlige.

Medarbejder 2: Jeg har en del, som jeg er ved at afklare, og hvor jeg tror, der er en god chance for, at de ender med fleksjob.

Leder 2: Men når det er sagt, så handler det jo i sidste ende om, hvorvidt projektet får flere i arbejde, end hvis ikke vi havde projektet. Det er jo også mange ressourcer.

Leder 1: Hvad skal man egentlig sammenligne med? Har vi en gruppe, som ikke er med, som vi også ser på?

Leder 2: Nej, ikke her lokalt. Altså projektet er jo i mange kommuner, og der er nogle forskere, der evaluerer det sådan på tværs.

Medarbejder 2: Det kan godt være, at det er mange ressourcer med de mange mennesker til møderne, men jeg oplever virkelig, at det har værdi for borgerne, at vi kan lave planen sammen. Jeg synes, vi burde gøre det på mange flere borgere. Det tror jeg, ville være godt.

Leder 2: Det er også derfor, at det er vigtigt, at vi i sidste ende kan vise, at det skaber resultater.

Mødet går videre til at omhandle logistik og koordinering.

Klippen er med her, fordi det viser, hvor stor en vilje og lyst der generelt i jobcentret var til at tale og lytte til historierne om det vanskelige arbejde, som frontpersonalet udførte, samtidig med at de historier netop forblev sporadiske historier, der ikke førte til dybere granskning, refleksion eller praksisændringer. Refleksionerne ovenfor begyndte med begejstring for at forstå det komplekse, men endte som så ofte før med det binære spørgsmål om, hvorvidt 'det virker', og med en optagethed af at kunne vise noget med tal. Igen er det ikke underligt, at alle var optagede af, om indsatsen virkede, og om den kunne betale sig, men det var tydeligt, at efterspørgslen på tal trumfede praktikernes egne fornemmelser og udsagn om, at det virkede. Det er også tydeligt, at tallene faktisk var svære at få fat på. De kunne godt se, hvor mange der var kommet i job, men ikke om det var flere eller færre, end det ellers ville have været. Frikommuneforsøget bestod som sagt af mange delelementer, som blev afprøvet, men i dialogerne om forsøget blev der kun spurgt ind til, om hele forsøget virkede.

Netop fordi flere af praktikerne var så begejstrede for brugen af tegninger, og fordi jeg også selv havde set det fungere virkelig godt (planen blev lavet, borgerne udtrykte sig positivt om tegningerne, mange havde billeder med på telefonen fra sidste møde, osv.) på flere møder, så forfulgte jeg dialoger om tegningerne i organisationen. Mønsteret gentog sig på mange måder. Praktikerne talte positivt om grebet og eksperimenterede med at tegne også i individuelle møder, og de udvekslede tegninger, tips og erfaringer, men på intet tidspunkt blev 'tegninger som metode' genstand for en fælles organisatorisk refleksion på møder eller i sparring. Den konkrete tegning, som er illustreret ovenfor (figur 5), blev heller aldrig vist på afdelingsmøder eller møder i jobcentret. Det gjorde derimod mange af de tidligere nævnte grafer og tabeller med forskellige former for tal og målinger. Igen skal jeg ikke bedømme, hvorvidt tegninger eller tabeller egner sig bedst til fællesmøder, men set gennem teorier om tal, narrativer og refleksiv praksis er det i hvert fald værd empirisk at bemærke for det første, at fremstillinger af komplekse sammenhænge sjældent fandt vej til fælles møder og sparring, mens oversigter over tal ofte gjorde det, og for det andet at dialogen på mødet ovenfor udgjorde endnu et af mange eksempler på, at narrativer om tal så ud til at trumfe andre typer af narrativer som eksempelvis praktikernes erfaringer.

I stedet for at 'svare igen' med narrativer kan man dog vælge at producere sin egne tal som modsvar mod tallene udefra. I feltarbejdet stødte jeg på et meget interessant, men også enestående, eksempel på et sådan 'weapon of the weak' (Scott, 1995), der er forklaret nedenfor:

#### De skjulte statistikker

Signe er jobkonsulent i et af de team, jeg har fulgt. En dag viste hun mig et gigantisk Excel-ark, som hun hver uge indtastede data i. Hun registrerede, hvor mange ledige afdelingen aktuelt arbejdede med, sagstallet per medarbejder, hovedårsagen til borgerens ledighed og meget mere. Det statistiske materiale var enormt og bestod af mange ark, der kunne sorteres på mange måder (uden navn og cpr-nummer). Signes leder kendte til dokumentet, og de brugte det sammen til eksempelvis at finde svar, når politikere eller højere placerede embedsmænd ønskede viden om eksempelvis årsager til sygemeldinger, lokale effekter og meget andet. Disse tal fandtes ikke andre steder. Det gav også lederen mulighed for at se de reelle tal for antal sager per medarbejder fremfor de tal, som jobcentrets stab trak, og som oftest var behæftet med usikkerhed. Både Signe og lederen var meget opmærksomme på, at Excel-arket indeholdt rådata, som de ikke uden videre ville sende opad i systemet. De var, fortalte de, nervøse for, hvad embedsmænd og politikere ville bruge tallene til. Eksempelvis til at konkludere, at nogle jobkonsulenter havde få sager. Dette kunne man lige præcis ikke bruge listen til, ifølge lederen og jobkonsulenten. Man var nødt til at kende afdelingen og de øvrige opgaver, de løste, hvis man skulle kunne forstå tallene.

Excel-arket blev, ifølge lederen og Signe, for det første brugt til et mere retvisende overblik over afdelingens arbejde, og for det andet som modsvar og datakilde til informationer 'opad' i systemet, når der var behov for det. Ligesom med casen 'Gode tal', så var der også her en tydelig nervøsitet for, hvad andre ville bruge tallene til, hvis de fik fat i dem. I den tid, hvor jeg var i jobcentret, blev der, så vidt jeg kunne se, ikke foretaget dybere analyser på baggrund af dokumentet, ligesom tallene ikke blev brugt til yderligere refleksioner på møder eller i sparring. Eksemplet illustrerer dermed tesen om, at tal kan være både vilde og farlige, og tesen om, at tal er et 'bedre våben' end andre typer af narrativer.

#### Ubehaget ved tal – hvorfor egentlig? Afsluttende perspektiver

Man kan med rette spørge, om dette kapitel egentlig handler om tal eller nærmere om ledelse og styring. Mange af eksemplerne viser jo, ligesom forrige kapitel om tempo, hvordan beskæftigelsesfeltet er struktureret ideologisk, styringsmæssigt og lokalt ledelsesmæssigt, hvor de mange benchmarks og effekttal fylder. Det var ofte lederne, der bragte tallene på banen og bidrog til at lukke refleksionerne. Det var lederne, der skulle stå til ansvar for benchmarks og 'dårlige tal', og det var typisk lederne, der først fik adgang til tallene. Kapitlet har derfor også handlet om styring og ledelse. Når jeg alligevel har fastholdt, at hovedtemaet er tal set i forhold til refleksiv praksis, så er det, fordi der tilsyneladende var noget ved tal, det vil sige ved kvantificeringsprocesserne, som var vigtigt i sig selv, og for at vise, at såvel ledere som medarbejdere blev påvirket af de mange tal. Lederne lyttede ofte med interesse til fortællinger fra praksis og kan derfor ikke reduceres til rene 'talledere'. Som Espeland (2015) gjorde opmærksom på, så er der noget ved tallenes tilsyneladende

objektive og videnskabelige karakter, der trumfer andre typer af narrativer, og som samtidig ser ud til at producere behov for at forsvare, forklare og retfærdiggøre sig.

Mau (2019: 6) har med reference til Habermas foreslået, at brugen af tal hænger sammen med bagvedliggende rationaler som forudsigelighed, rationalitet, effektivitet og målbarhed, og at disse logikker koloniserer vores livsverden, som ellers er karakteriseret ved uforudsigelighed, følelser, kompleksitet og subjektivitet. Når frontpersonalet i empirien fortalte om det, som var meningsfuldt og vigtigt ved deres arbejde, talte de aldrig om 'antal' borgere i job, men altid om konkrete mennesker, som de havde hjulpet på forskellig vis. I det åbne kontorlandskab, hvor jeg også sad, var der en væg fyldt med udskrifter af e-mail fra borgere, der udtrykte taknemmelighed over den hjælp, de havde fået af jobcentret og af specifikke medarbejdere. Der hang ingen grafer med effektstal. Én af forklaringerne på, hvorfor tal 'i sig selv' tilsyneladende hæmmede den faglige refleksive praksis, kan derfor, som en hypotese, findes i det forhold, at tal repræsenterer en anden logik end den, der oplevedes meningsfuld i frontpersonalets dilemmafyldte praksis, men som, jf. ovenstående, blev gjort usynlig, når der blev sat tal på.

I forlængelse af dette kan ubehaget ved tal også forstås som et ubehag ved alt det og dem, som de repræsenterede. Mau (2019) og Merry (2015, 2016) har begge argumenteret for, at kvantificering, Big Data, ranglister, indikatorer osv. hænger sammen med andre strømninger i vores samfund, hvoraf de mest centrale er NPM, evidensbevægelsen, evidence-based decision making, økonomificering af samfundet, distanceteknologi, ekspertvælde, teknokrati og en grundlæggende tro på, at matematik og rationalitet kan fortælle os sandheden om samfundet og dermed sandheden om, hvordan de fagprofessionelle skal arbejde. De, der fortolker og bruger tallene, er dog ikke de fagprofessionelle selv, men derimod *calculative experts* (Desrosières, 2015: 345) med forstand på matematik, økonomi og statistik. Det er det, som Harald Grimen har kaldt den nye 'epistemiske arbejdsdeling' (Grimen, 2009), hvor kompetencen til at beslutte, om 'noget virker', lægges i store metareview-centre befolket af statistikere, økonomer og andre langt fra praksis. Grimen argumenterer for, at dette også potentielt er et demokratisk problem, fordi de diskussioner, argumenter og forhandlinger om, hvordan fænomener skal måles og målinger fortolkes, flyttes væk fra offentligheden og ind i lukkede fora (jf. også Hüttemann & Sommerfeld, 2008: 168). Denne religiøse tro (Mau, 2019; Høyer, 2019) på, at flere data giver bedre beslutninger og større transparens, er dog for de fagprofessionelle et tveægget sværd. Bevægelsen fører nemt til krav om endnu flere målinger, vel at mærke målinger, som de fagprofessionelle selv skal foretage. De leverer med andre ord input til registreringer, der bruges til at bedømme dem selv med. Ubegabet ved

tallene kan derfor også forstås som et ubehag ved, at andre på afstand af praksis reducerer, evaluerer og bedømmer praksis.

Endelig kan man også argumentere for, at ubehaget handler om, at vi alle endnu er datamæssige analfabeter. Vi har som samfund, og dermed også som ledere og medarbejdere i organisationer, simpelthen ikke endnu udviklet vores evne til at forstå, læse og bruge data. Merry (2016: 217) taler om at udvikle en "indicator literacy", og Mau (2019: 21) taler om "data literacy".

Velfærdsbureaukratier, og ikke mindst beskæftigelsesfeltet, overvældes af data, simpelthen fordi 'vi kan', men der følger ikke en tilsvarende voksende evne til at håndtere disse data med. Derfor lader vi os rive med af tal, og derfor er vi endnu ikke trænet i at udvælge, læse og reflektere med de enorme mængder af tal (jf. også Høyrup, 2019: 22).

"Det er jo bare et enkelt lille kryds mere", som en leder sagde til et ledermøde, hvor de diskuterede, hvad der skulle registreres. På samme møde gav en anden leder tydeligt udtryk for frustrationen over at skulle pålægge sine medarbejdere flere afkrydsninger: "Nu skal vi også registrere, om arbejdsgiveren har ringet til os, eller om det er et personligt møde, vi har haft, og vi skal bagefter følge op og registrere, om jobordren [det vil sige arbejdsgiverens ønske om en medarbejder] blev besat. Bruger vi nogensinde de tal til noget?" Jeg undersøgte selv, om netop disse tal senere blev brugt. Det gjorde de tilsyneladende ikke, men endte i kategorien 'de kunne jo være rare at have'.

Det var også bemærkelsesværdigt, at tal var fuldstændig fraværende i de mange supervisionsforløb, jeg fulgte. Mens tal dukkede op alle mulige steder, så var supervisionerne nærmest rensket for tal. Her optrådte hverken effekttal, rettidighedstal eller benchmarks. Her var kun detaljemættede fortællinger om arbejdet med konkrete borgere. Dette kan der selvfølgelig være mange forklaringer på, men en af dem kan måske være, at praktikerne og supervisor ikke vidste, hvordan de skulle håndtere tal og måske heller ikke havde erfaringer med at bringe tal ind som data i supervisionerne. Jeg er flere gange blevet spurgt af forskere, der har læst udkast til nærværende kapitel, om ikke jeg kunne finde eksempler på, at tal åbnede en reflektiv praksis. Jeg har ledt i materialet, men har ganske enkelt ikke kunnet finde eksempler på det i empirien.

Måske er der derfor noget ved tal, som bare gør det svært at bringe dem ind i en faglig reflektiv praksis. Måske tillægger vi (forskere, praktikerne, ledere, embedsmænd) tallene for stor betydning og har glemt, at de ikke repræsenterer 'hårde facts', og måske er der derfor et potentiale i at lære at bruge dem som blot en af flere datakilder, der ikke kan fortælle os 'den objektive sandhed', men heller ikke bør afvises som farlige eller ubrugelige. Måske skal tallene vristes fri af forskere, ledere og

politikere og i stedet bruges aktivt af velfærdsprofessionelle og velfærdsorganisationer til at øge fremfor at bremse refleksionerne. Måske tal ikke skal bruges som konklusioner, men som afsæt for spørgsmål. Dette kan i hvert fald ses som et potentiale i forhold til udviklingen af en faglig refleksiv praksis, der også inddrager tal. Hvis ovenstående analyse er rigtig, så underbygger det en af konklusionerne fra afhandlingen; nemlig den, at den faglige refleksive praksis ikke opstod af sig selv, men aktivt skulle designes, og at det tydeligvis også krævede træning at bringe tal ind i denne faglige refleksive praksis. Tal integreres ikke så let som data på lige fod med andre typer af data i refleksionerne, og tallene så ud til primært at stå i vejen for den faglige refleksive praksis, hvilket må forventes fortsat at udgøre et stort problem i udviklingen af faglig refleksiv praksis på et felt, der sandsynligvis skal modtage og forholde sig til stødt stigende mængder af numeriske data i fremtiden.

Efter således at have belyst tempoets og tallenes betydning for en refleksiv praksis, zoomes der i næste kapitel ind på indholdet af refleksionerne; nærmere bestemt på de begrundelser, der blev brugt for at bringe forskellige perspektiver, vurderinger og typer af viden ind i den faglige refleksive praksis.

## Kapitel 8. Begrundelser på arbejde – sikker grund på et usikkert felt

Man who lives in a world of hazards is compelled to seek for security. (Dewey, 1929: 3)

Our concern is that such a search for certainty and truth can apply only to discrete components of professional activity, the remainder of which is characterized by uncertainty and complex qualitative judgments. We aim to demonstrate that, armed with the comfortable belief that they have certain knowledge, health and welfare professionals may be less likely to reflect appropriately on their judgements and decision making, thus making error more, rather than less, likely. (Taylor & White, 2000: 5)

I de to foregående kapitler er det blevet vist, hvordan organisationens tempo og håndteringen af tal spillede ind på den faglige refleksive praksis. Oplevelsen af højt tempo og travlhed samt de mange tal, der tiltrak sig opmærksomhed og affødte narrativer og krav om handlinger, så ud til at vanskeliggøre en dvælende og undersøgende faglig refleksiv praksis, omend der også omvendt var eksempler på, at en mere åbnende og kritisk refleksiv praksis fandt sted, netop når tempoet blev sat ned og tallene holdt væk. Sagt med Wackerhausens (2008) refleksionsanatomi har der, lidt forsimplet, i disse to kapitler været fokus på den kontekst, som refleksionerne foregik *indenfor* (styring, tempo osv.), og på de interesser, som refleksionerne gik *ud fra* (fx måltal).

I dette kapitel zoomer jeg nu ind på det, der reflekteres *med* (ibid.). Nærmere bestemt sættes der fokus på de begreber, den terminologi og de typer af begrundelser, argumenter og referencer til forskellige former for viden, som frontpersonalet eksplicit benyttede i de fælles faglige refleksioner over arbejdets forskellige dilemmaer og problemstillinger. Som Dewey (2009a), og pragmatismen i det hele taget, gjorde opmærksom på, så har de begreber, hypoteser og teorier, vi tænker med, konsekvenser i den verden, vi lever i, og de skal bedømmes på, hvorvidt de hjælper os til at forbedre selvsamme verden. Også Schön (1991) var, som beskrevet, optaget af, hvordan praktikerne kunne tænke *med* deres erfaringer, teorier og dømmekraft fremfor blot at implementere teknisk viden. Endelig, som også vist i kapitel 5, betonedede størstedelen af litteraturen om refleksiv praksis – med afsæt i både pragmatismen, socialkonstruktivismen, poststrukturalismen og kritisk teori – at viden *skabes*, og at sprog, antagelser og kategorier er med til at forme problemstillinger og løsningsmuligheder i frontlinjearbejdet. Denne litteratur advarede mod fejlagtigt at tro, at der fandtes objektiv viden om den sociale verden. I stedet blev det betonet, at refleksiv praksis handlede om at undersøge forskellige vinkler, perspektiver og forståelser for at finde frem til brugbare indsigter og i den forbindelse at undgå entydighed og i stedet holde sig åben for flertydighed og gennem fælles undersøgelser udholde ubehaget ved ikke at være på sikker grund.

Derfor er det afgørende at interessere sig for ikke blot, *hvad* der reflekteres over, men også *med hvilke* typer af viden, begrundelser og begreber der reflekteres. I dette sprog, disse begrundelser og

referencer til bestemte former for viden ligger der nemlig implicit antagelser om, hvad problemet handler om, kausale sammenhænge, og hvad der kan gøres i forhold til problemet.

Kapitlet er bygget op på følgende måde. Først præsenteres en empiridrevet typologi over de former for begrundelser, der blev brugt i de faglige refleksioner i empirien. Her vises det, at særligt referencer til sundhedsviden, lovgivningen, systembetingelser og i et vist omfang effektstudier dominerede, og at brugen af disse typer af begrundelser i overvejende grad tenderede mod at lukke dilemmaer og refleksioner og mod at søge 'sikker grund'. Der gives en række empiriske eksempler på denne tendens, som efterfølgende søges forklaret og forstået med referencer til beskæftigelsesfeltets historiske udvikling og aktuelle struktur.

Dernæst zoomes der ind på de, markant færre, empiriske eksempler, hvor begrundelser blev brugt til at åbne refleksioner, afsøge flertydighed og udfolde dilemmaer. Her undersøges det, hvad det er for typer af begrundelser og viden, der blev reflekteret med, og hvordan disse faglige refleksive praksisser bidrog til at undersøge og åbne dilemmaer. Selvom disse eksempler optrådte langt sjældnere i empirien, så er de viet forholdsvis meget plads i kapitlet for netop at illustrere, og reparativt (Monrad og Grünfeld, 2017a) at bidrage til konstruktive eksempler på, hvordan dilemmaåbnende og undersøgende faglige refleksive praksisser reelt så ud.

I et afsluttende perspektiverende afsnit diskuteres det, om man kan forklare det markante fravær i refleksionerne af referencer til teorier, professionsbegreber og til andre typer af forskning end effektstudier ved at forstå frontlinjemedarbejderne på beskæftigelsesfeltet som *organisationsprofessionelle fremfor fagprofessionelle* (Evetts, 2013).

### En begrundelsestypologi

En begrundelse kan defineres som "forhold der fremføres som årsag eller grund til en beslutning, opfattelse el.lign." (ordnet.dk). En begrundelse er altså en eksplicit henvisning til noget eksternt, som man bringer ind i en kommunikation for at understøtte en beslutning, overvejelse, vurdering eller lignende. Jeg læner mig op ad denne definition, når jeg i nedenstående opgørelse viser en typologi over de *begrundelsesdomæner*, der blev brugt i refleksionerne i empirien. Jeg bruger her 'domæne' i en bred og inkluderende forståelse som et udtryk for en gruppe begrundelser, der har en vis familielighed med hinanden og refererer til et videnområde, en erfaringsbase eller rammevilkår. Eksempelvis udgør lovgivningen ét begrundelsesdomæne, egne erfaringer et andet og professionsfaglige begreber et tredje domæne.



Inspirationen til brugen af begrebet 'domæne' kommer fra Qvortrup & Keiding (2014), der med henvisning til Luhmanns systemteori bruger ordet 'videndomæner' om underviseres argumenter og begrundelser i planlægning og evaluering af undervisning, der kan trække på henholdsvis erfaring, didaktik og uddannelsesvidenskab. Jeg tager i min brug ikke afsæt i Niklas Luhmann og er heller ikke tro mod Qvortrup og Keidings analyser, men har lånt begrebet 'domæner' og er inspireret af deres brug. Jeg er dog, modsat dem, gået induktivt til værks og har ladet domænerne opstå fra empirien. Jeg har undervejs overvejet, om 'argumentationsdomæner' eller 'videndomæner' var bedre begreber, men 'argumentation' har for mange konnotationer af logik, rationel analyse og ræsonnerende begrundelser (ordnet.dk), mens 'viden' i mange sammenhænge forstås som 'noget, nogen har', eller som noget, der refererer til et mere kodificeret område. Referencer til systemhensyn eller personlige værdier lod sig også vanskeligt beskrive som 'viden'.

Begrebet 'begrundelser' er derfor det, som kommer tættest på det, som foregik i refleksionerne. Begrebet skal dog først og fremmest forstås heuristisk som et greb til at fange de forskellige typer af referencer til forskellige typer af viden, hensyn, rammer, fornemmelser, rationaler osv., der udspillede sig i den faglige refleksive praksis. Når der her tales om 'begrundelser', menes der derfor heller ikke de afsluttende begrundelser for at træffe en lovmedholdelig afgørelse i en borgers sag (som jo ofte må have en lovgivningsreference), men de begrundelser, der blev brugt som reference til at understøtte et argument, en vinkel, et perspektiv, en vurdering eller en handling i den faglige refleksive praksis.

Inden feltarbejdet havde jeg, på baggrund af egne erfaringer, forventet, at de faglige refleksioner ville indeholde en del referencer til lovgivningen og en del referencer til eksplicite og implicite teorier om motivation, forandring og arbejdsidentitet. Det stod hurtigt klart, at jeg havde ret med hensyn til lovgivningen, men ikke med hensyn til teorierne. Til gengæld dukkede en mængde andre referencer op. Jeg begyndte derfor at notere de forskellige begrundelser og kode dem, hvilket førte til udviklingen af nedenstående empiridrevne typologi, der skal forstås idealtypisk. I praksis er typerne af begrundelsesdomæner ikke nødvendigvis gensidigt udelukkende, ligesom mange refleksioner indeholdt referencer til mange forskellige begrundelsesdomæner i samme sekvens. Typologien er ikke udviklet som eksakt videnskab, men som en heuristisk model til at forstå mønstre i denne (og måske andres) empiri med. I samme ånd har jeg talt antallet af gange, et begrundelsesdomæne blev bragt i spil. Målet med dette har ikke været at tælle præcist, hvor mange gange et domæne var i spil i absolutte tal, men at forstå den relative hyppighed i anvendelsen af de forskellige domæner.

I tabellen (tabel 13) ses yderst til venstre en inddeling af hyppigheden i fire kategorier. Dernæst ses navnet på hvert begrundelsesdomæne. Til højre for disse er domænet uddybet, og i yderste højre kolonne gives der eksempler på udsagn fra empirien indenfor dette domæne. Jeg har undervejs i og efter feltarbejdet præsenteret udkast til typologien for praktikere på feltet. I den nuværende form vækker den generelt stor genkendelighed, hvilket ganske vist ikke validerer typologien, men dog bidrager til at give den en vis robusthed.

Hyppighed	Begrundelsesdomæne	Uddybning	Eksempler fra empirien
Meget ofte	<b> Lovgivning </b>	Referencer til lovttekst om frister, processer, krav, rettigheder, indsatsmuligheder osv. Eksempelvis referencer til <i>Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats, sygedagpengeloven, Ankestyrelsen, pensionsloven</i> m.m.	"Han har jo pligt til at møde." "Der <i>skal</i> holdes en samtale inden to uger." "Vi kan forlænge sygedagpengene på en paragraf xxx." "Vi har brug for at indhente en lægeerklæring."
	<b> System og organisering </b>	Referencer til 'systemets/organisationens behov og rammebetingelser' – fx referencer til ventetider, ressourcer, arbejds gange, benchmarks, projekthensyn, muligheder i andre sektorer osv.	"Det bliver først om seks uger, fordi der er ventetid på rehabmøderne." "Vi skal have flere i praktik; tallet er alt for lavt." "Jeg ville gerne sende borgeren til yy aktør, men vi må kun bruge xx, så det er dem, jeg bruger." "Jeg tror, at der er plads på mindfulnessholdet, måske det var en ide."
	<b> Sundhedsfeltet </b>	Referencer til primært læger, psykiatere, psykologer og i mindre omfang til andre typer af behandlere. Der refereres til deres vurderinger, udredninger og anbefalinger samt til diagnoser fra sundhedsfeltet.	"Sundhedskoordinatoren [en læge] anbefaler en stille opstart." "Jeg skal lige høre, om der er noget lægeligt først." "Psykiateren skriver, at ..." "Borgere med ADHD har brug for ..." "I den her udredning står der, at ..."
Ofte	<b> Effektstudier </b>	Referencer til 'hvad virker-studier'. Typisk studier af samtaler, virksomhedspraktik og sagsbehandlerens betydning.	"Man ved jo, at samtalen virker." "Når vi nu ved, at man skal tro på borgeren, så er det vigtigt at ..." "Praktik virker jo, så ..."
	<b> Borgeren </b>	Referencer til den konkrete borgers kompetencer, udfordringer, handlinger, udsagn, perspektiv, indstilling osv. Argumenter, der handler om vurderinger af netop denne person.	"Det virker som om, hun forsøger at holde sammen på sig selv. Jeg tror der er mere med hende, end vi kan se." "Han har en historik med sygemeldinger og raskmeldinger, som vi må se på" "Han skal lige vænne sig til, at han aldrig kan arbejde som mekaniker igen. Det har han svært ved." "Han er virkelig sød"
Indimellem	<b> Personlige værdier, følelser og overbevisninger </b>	Referencer til holdninger, følelser og værdier omkring fx retfærdighed, sandfærdighed, ordentlighed etik eller overbevisninger.	"Jeg kan bare høre, at han prøver at snige sig udenom, og det pisser mig af." "Jeg kan være bange for, at hun mister al den hjælp, hun har brug for, hvis hun bliver pensioneret." "Jeg vil så gerne have, at det lykkes med ham."

Hyppighed	Begrundelsesdomæne	Uddybning	Eksempler fra empirien
			"Jeg vil bare være ordentlig overfor borgeren."
	<b>Erfaringer</b>	Referencer til medarbejderens erfaringer med lignende situationer, problemstillinger, løsninger eller borgere.	"Min erfaring med stressramte er ..." "Jeg synes, det virker godt, når man ..." "Jeg arbejdede jo tidligere med de unge, og der var det sådan at ..."
	<b>Arbejdsmarkedet og uddannelser</b>	Referencer til konkrete jobfunktioner, arbejdspladser, fagområder eller uddannelsesretninger.	"Jeg tror, han vil passe godt ind ude på yy arbejdsplads, hvor jeg kender arbejdsgiveren." "Det skal nok være en uddannelse, hvor der er en tæt kontakt til lærerne." "Det skal være på den arbejdsplads, ellers kommer det ikke til at holde."
Sjældent	<b>Politiske formål og officielle værdier</b>	Referencer til såvel den overordnede, nationale hensigt med beskæftigelsespolitikken som til lokale mål i den kommunale beskæftigelsesplan. Desuden referencer til vedtagne værdier i kommunen eller i organisationen.	"Det handler jo om at komme i arbejde." "Der er jo politisk fokus på det her område lige nu, så vi har brug for at få flere [borgere] væk fra ledighedsydelse." "Det er jo også jobcentrets ry, der er på spil her." "En af kommunens værdier er jo, at vi skal lytte meget mere til borgerne." "Vi har jo her i kommunen valgt at have fokus på borgeren og ikke proceskrav."
	<b>Teorier og forskningsbaserede begreber</b>	Referencer til forskning, begreber og teorier indenfor relevante områder som fx motivation, identitet, forandring, kommunikation, samtaler, relationsarbejde, pædagogik, psykologi, politologi m.m.	"Man ved jo, at en god relation er vigtig." "Jeg har en systemisk efteruddannelse, så jeg kigger altid på andre forhold i borgerens liv." "I den motiverende samtale ser man på ambivalens ..."
	<b>Professionsfaglige begreber</b>	Referencer til fx etik, metoder eller procedurer sanktioneret af en bestemt profession, fx en socialfaglighed, ergoterapeutfaglighed m.m.	"Jeg synes, vi burde inddrage socialfagligheden meget mere i vores arbejde." "Som ergoterapeut er jeg vant til at tænke helhedsorienteret, så det, jeg får øje på her, er ..." <sup>19</sup>

Tabel 13. Empiridrevet typologi over begrundelsesdomæner.

Der er mange interessante forhold ved ovenstående tabel, og der kan uden tvivl foretages mange analyser og udkastes mange forklaringer og hypoteser på baggrund den. I første omgang vil jeg dog fremhæve særligt ét forhold af stor relevans for temaet om faglig refleksiv praksis. Fire af de fem hyppigst brugte begrundelsesdomæner (lovgivning, system og organisering, sundhedsfeltet samt effektstudier) blev overvejende brugt lukkende og konkluderende i refleksionerne. Tesen her er, at

<sup>19</sup> Disse to eksempler på professionsfaglige begreber er meget generelle ('socialfaglighed' og 'helhedsorientering'), og det kan diskuteres, om der er tale om professionsfaglige begreber eller blot henvisning til en profession og nærmere udtryk for en personlig holdning eller værdi. Som det vil fremgå, var der næsten ingen referencer til dette domæne.

disse begrundelsesdomæner blev brugt til at søge sikker grund med. Grundrationalet er altså, i denne udlægning, at henvisninger til loven, systemet, sundhedsfeltet og effektstudier blev brugt som afgørende begrundelser for en problemformulering, en dilemmaafvejning eller et handlingsforslag. Det var, som om referencer til disse domæner trumfede andre referencer og dermed ikke bidrog til at åbne, men tværtimod at lukke refleksionerne. Det skal understreges, at fokus her er på, hvordan begrundelsesdomænerne blev brugt, og ikke på, hvilket rationale de i sig selv hvilede på. Referencer til lovgivning, sundhedsviden eller effektstudier kan i princippet sagtens fungere som et af flere relevante perspektiver i en faglig refleksiv praksis. Jeg vender tilbage til disse drøftelser senere. På samme vis skal det understreges, at der var mange nuancer og undtagelser til dette, men det generelle mønster var som beskrevet her. I første omgang gives der i det følgende en række empiriske eksempler på disse fire domæner, som de konkret udspillede sig i empirien.

### Sikker grund og lukkede refleksioner

I det følgende gennemgås empiriske eksempler fra de fire hyppigst brugte begrundelsesdomæner.

#### Lovgivningsdomænet

Det ubetinget mest brugte begrundelsesdomæne var lovgivningen. Når man kender til udviklingen indenfor beskæftigelsesindsatsen, bliver man næppe overrasket over de mange henvisninger til lovgivningen, som er både kompleks og meget detaljeret på trods af gentagne forsøg på at forenkle den. Desuden ligger det i arbejdets natur på et jobcenter, at medarbejderne er med til at træffe afgørelser baseret på lovgivningen. Alligevel var det slående, hvor ofte lovgivningen blev bragt i spil, ikke kun som bagvedliggende ramme eller for i sidste ende at kunne træffe en juridisk holdbar beslutning, men som et dominerende perspektiv i alle faser af drøftelserne. Typiske udsagn, der refererede til lovgivningen, var eksempelvis:

- "afklaringen skal jo være færdig inden uge xx ..."
- "der skal jo findes en praktik for, at I kan komme videre ..."
- "uanset, hvad borgeren siger, så skal du ifølge loven have dokumentation for, at ..."
- "den seneste afgørelse fra Ankestyrelsen siger, at ..."

I disse og lignende udsagn blev lovgivningen ikke bragt i spil som en bagvedliggende ramme eller som én af flere kilder til drøftelse, men først og fremmest som et argument, der lukkede for yderligere drøftelse. I casen *Smarte samtaler* i kapitel 7 sås det også, hvordan udsagnet om, at "lige nu handler det jo ikke om indholdet, men om rettidighed" lukkede ned for yderligere refleksioner.

Nedenstående uddrag stammer fra en samtale, jeg overværede, mellem en af beskæftigelsesmedarbejderne og en borger på sygedagpenge. Medarbejderen havde forinden

drøftet sagen med sin leder. Selvom fokus for mit studie ikke var mødet med borgerne, så har jeg alligevel taget dette eksempel med, fordi det så fint illustrerer, hvordan begrundelser fra lovgivningen trumfede andre typer af begrundelser – i dette tilfælde borgerens eget perspektiv.

Pia er sygemeldt med smerter i højre arm efter et trafikuheld. Hun arbejder på kontor, hvor en stor del af arbejdet foregår med computer, og hun har derfor svært ved at vende tilbage til sit job, så længe hun ikke kan bruge sin arm til at skrive med. Lægen vurderer, at hun har fået de behandlinger, der har været mulige, og nok må leve med generne resten af livet. Jobkonsulenten fortæller hende til mødet, at hendes sygedagpenge udløber om tre uger, og at hun ikke kan få dem forlænget, da hun, som han siger: "ikke længere er syg i sygedagpengelovens forstand". Pia forstår først ikke, hvad han mener. Lægen har jo sagt, at hun ikke bliver rask, og hun kan ikke selv se, hvordan hun skal arbejde med smerterne. Jobkonsulenten forklarer, at hun har mulighed for at bestride andre typer af job og jobfunktioner eller kan lære sig at bruge venstre arm. Desuden forklarer han, at når der så heller ikke er flere behandlingsmuligheder, så skal hun faktisk raskmeldes og kommer dermed på dagpenge og skal stå til rådighed for arbejdsmarkedet. Pia spørger igen, hvordan det kan være, at hun skal raskmeldes, når hun nu er syg. Jobkonsulenten forklarer reglerne igen. Pia spørger, hvilke job han har forestillet sig, at hun kan gå ud og tage. Jobkonsulenten taler lidt med hende om dette, men siger grundlæggende, at hun nu bliver sendt videre til dagpengeafdelingen, hvor hun kan få hjælp med jobsøgning. Pia ser frustreret ud, da samtalen ender.

'At være rask i sygedagpengelovens forstand' er et hyppigt anvendt begreb på beskæftigelsesfeltet. Begrebet bruges lige præcis til at skelne mellem borgerens oplevelse af rask/syg og lovgivningens formulering af dette forhold set i forhold til arbejdslevnen. Intentionen her er ikke at gå ind i en diskussion af, hvorvidt dette er rimeligt eller ej, men i stedet at pege på, at referencen til lovgivningen var svær at forstå for borgeren, og at referencen såvel her som i de faglige drøftelser i jobcentret overvejende trumfede borgerens oplevelse. Lovgivningen giver udtryk for en generaliseret, kontekstafhængig og almen regel: Borgeren er rask, når hun potentielt kan tage et andet arbejde. Borgerens oplevelse er per definition kontekstbundet, hvorfor hun da også ovenfor spørger om 'hvilket arbejde?' og hvordan hun 'skal kunne arbejde, når [hun] er syg?'

Det er samme fænomen, der sås i dilemmacase 6 i kapitel 2, hvor der blev drøftet en sag med en borger, der led af ADHD og Aspergers, og som igen lige havde sygemeldt sig. Også her blev der refereret til lovgivningen i sparringen. Borgeren kunne sygemelde sig, hvis han var blevet yderligere syg af sine to lidelser, men ikke hvis han havde svært ved at håndtere de to lidelser, som han var 'udredt og i behandling for'. Jeg talte med Sebastian, jobkonsulenten, efter mødet, og han vidste stadig ikke, hvad han skulle sige til borgeren, eller hvordan han skulle finde ud af, hvad der handlede om ADHD og Aspergers, og hvad der handlede om noget andet. Referencen til loven lukkede drøftelsen og gav et formelt svar, men hjalp ikke Sebastian med det dilemma, han stod med.

## System og organisering

Henvisninger til begrundelsesdomænet 'system og organisering' handler om de situationer, hvor der refereres til eksempelvis intern organisering, benchmarks, ventetider og lignende. Også disse henvisninger fungerede overvejende dilemmalukkende. I kapitel 7 om tal, fx i casene *Investeringsprojektet* og *Ministerbrevet*, sås en række eksempler på, hvordan sammenligninger og måltal lukkede ned for refleksionerne. I nedenstående klip ses det, hvordan referencen til den interne organisering bidrog til at lukke for yderligere refleksioner om eksempelvis denne konkrete borgers problemstilling eller organiseringen i jobcentret mere generelt:

### Systembegrundelser

Jeg er til teammøde i ressourceforløbsteamet. Jette, en af jobkonsulenterne, har taget en sag på til drøftelse. Nedenstående refleksioner udspiller sig:  
Jette: Inger, min borger, skal på rehabmøde i morgen. Hun får helt sikkert tilkendt fleksjob. Det er bare så fedt. Det har vi virkelig kæmpet for. Hun har været på en arbejdsplads i praktik, og de vil gerne ansætte hende, tror jeg, men det må jeg jo ikke. Hun skal jo over i fleksjobteamet. Hvad kan jeg gøre?  
John (kollega): Altså hun skal jo vente på en indkaldelse fra en i fleksteamet, og så ...  
Jette: Men der går jo to-tre uger, og så gider arbejdsgiveren måske ikke vente.  
Signe (kollega): Men du har jo gjort alt det, du kan. Det er jo et super resultat.  
Jette: Borgeren spurgte også, om ikke jeg kunne hjælpe hende videre, men så tænkte jeg også, at det ville jeg jo gerne, men jeg har jo rigeligt med borgere, og så skal jeg ikke til at lave deres [fleksjobteamets] arbejde også.  
John: Du kan måske snakke med den i teamet, der får borgeren.

Klipet viser på den ene side, at Jette faktisk forsøgte at udfordre systemets logik, hvor borgeren skulle skifte afdeling, fordi hun skiftede 'kategori' (fra ressourceforløbsborger til fleksjobborger). I den efterfølgende dialog blev der dog ikke talt om borgerens konkrete behov for hjælp eller reflekteret over, hvordan en eventuelt uhensigtsmæssig organisering kunne ændres. I stedet blev der refereret til arbejdsgange ('hun får en indkaldelse') og til, at Jette havde leveret et 'super resultat', det vil sige en afklaring til fleksjob. Jette brugte også selv systembegrundelsen med, at hun jo havde 'rigeligt med borgere'.

Klipet her er ikke valgt for at være kritisk overfor denne dialog og disse begrundelser. Man kan altid diskutere, hvordan en organisation skal dele sig op, og hvordan arbejdsgange skal være. Det relevante her er, at eksemplet er illustrerende for de mange gange, hvor begrundelser med reference til arbejdsgange, organisering og lignende lukkede refleksionerne og dermed også betød, at andre perspektiver eller mere åbne og kritiske refleksioner ikke fik plads.

Nedenstående uddrag fra et ledermøde underbygger denne tese. Mødet handlede om at opstille resultatmål for hver afdeling:

Leder: Altså for nu at være helt ærligt, og ikke fordi jeg synes, det bør være sådan, men mine medarbejdere er nok mere optagede af afklaring og at få borgerne videre end i, hvor mange der kommer i job og uddannelse. De bliver jo målt på afgang fra afdelingen. Så det er tit det, som drøftelserne handler om, hvordan kan vi få lavet en god afklaring?

Jobcenterchefen: Jeg kender godt den problemstilling, men det skal vi jo have gjort noget ved. Målet kan jo ikke være at sagsbehandle rundt i jobcentret. Borgerne skal jo ud af jobcentret.

Klippen viser meget godt, at også lederne var klar over, at systembegrundelser, herunder bevidstheden om, hvad man blev målt på, fyldte en del i bevidstheden blandt såvel ledere som frontpersonale.

Et helt særligt fænomen var, at mange borgere fik bevilget enten yoga eller mindfulness som en del af et sundhedstilbud. Jeg undrede mig over, at det lige var den slags sundhedstilbud (og ikke fx fysisk træning, afspænding, kropsterapi eller lignende), der dukkede op som en løsning. Det viste sig, at netop mindfulness og yoga var tilbud, som det lokale sundhedscenter udbød som en del af en aftale med jobcentret. Da jeg lidt drillende fortalte flere blandt frontpersonalet, at jeg havde bemærket, at mange borgere i denne kommune tilsyneladende havde brug for yoga og mindfulness, medgav de da også, at de brugte netop disse tilbud, fordi de nu engang var til rådighed, og at de havde hørt godt om dem. I drøftelserne af, hvad der var brug for, blev borgerens problem med andre ord forhandlet sådan, at det passede til de løsninger (fx yoga eller mindfulness), der var til rådighed. Igen understreger jeg, at der ikke ligger en kritik i dette. Ethvert velfærdsarbejde fungerer under lokale muligheder og begrænsninger. Man har nu engang kun de indsats, ressourcer og samarbejdspartnere, man har. Når jeg udfolder det her, er det for at pege på det strukturelle forhold, at systeminterne argumenter på den måde ofte blev de bærende begrundelser for, hvad der skulle gøres (se også Järvinen & Mik-Meyer (Eds.), 2012; Lipsky, 2010: 59 ff.; Messmer & Hitzler, 2008 for lignende pointer om, hvordan klientkategorier formes og tilpasses de institutionelle rammer og ressourcer).

#### Sundhedsfaglige begrundelser

De dele af jobcentret, jeg har fulgt, arbejdede med mennesker med forskellige former for sociale eller helbredsmæssige problemstillinger. Når jobcentret skulle beslutte noget om eksempelvis førtidspension, fleksjob eller forlængelse af sygedagpenge, så indgik sundhedsfaglige (typiske lægelige) vurderinger som regel som et af flere krav i begrundelserne. Det er derfor ikke underligt, at referencer til sundhedsfaglig viden og udtalelser fyldte en del i drøftelser og begrundelser. Men selv i de sager, hvor der ikke var krav om sundhedsfaglig dokumentation, fyldte dette begrundelsesdomæne bemærkelsesværdigt meget. Nedenstående udsagn er alle taget fra drøftelser om sager, hvor der ikke var lovkrav om at inddrage sundhedsviden:

- "Jeg venter på noget lægeligt, inden vi tager næste skridt."
- "Du skal nok tage den omkring sundhedskoordinatoren [en læge] og høre hans holdning."
- "Måske det ville være godt med en psykiatrisk vurdering at læne sig op ad?"
- "Lægen siger, at han godt kan klare en praktik, så det prøver vi."
- "Er der noget lægeligt i sagen?"

Udsagnene er typiske for, hvordan referencerne til sundhedsfaglig viden blev brugt som afgørende begrundelse for en handling. Læger, psykiatere og psykologer blev bedt om at svare på, hvad man måtte gøre med borgere, der led af forskellige sygdomme; ofte uden at have mødt borgeren selv. I de dialoger, jeg overværede, prøvede sundhedseksperterne generelt at undgå at svare entydigt på dette, men i stedet at bidrage med en generel viden om et fænomen. Nedenstående klip fra en sådan sparring viser, hvordan jobkonsulenten efterspørger entydighed, mens psykiateren prøver at undgå det:

Jobkonsulent: Jeg er bange for, om hun kan klare en praktik; altså om hun får det værre med sin diagnose [depression].

Psykiater: Det forstår jeg godt, det kan jo gå begge veje. Jeg har jo ikke mødt hende, men ud fra papirerne, så vil jeg sige, at hun jo ikke ser ud til at have fået det bedre af at være hjemme, så måske det er værd at prøve. Hvad tænker du?

Jobkonsulent: Men hvad skulle det være for en praktik? Hvad er o.k., når hun har det sådan?

Psykiater: Uha, det ved jeg ikke, det er jo ikke der, jeg er ekspert. Jeg vil nok tænke noget, hvor der er et godt arbejdsmiljø.

Jobkonsulent: Men hvor finder man lige det til en som hende? Tror du, hun kan klare det?

Psykiater: Det kommer jo an på, hvad det er for en praktik, og hvordan hun lige har det. Jeg kender hende jo ikke.

Dialogen fortsætter herefter, uden at de når frem til en endelig løsning. De bliver dog enige om, at det giver mening at prøve det med praktik af (men ikke hvor). I min fortolkning af klippet efterspørger jobkonsulenten en sikker grund fra psykiateren for, om borgeren "kan klare en praktik". Psykiateren afviser at udstikke en sådan garanti og understreger, at "det kan jo gå begge veje", og at det jo nok kommer an på praktikken og borgeren. Jobkonsulenten efterspørger igen et mere konkret og sikkert svar ("hvad skulle det være for en praktik?"), hvilket igen afvises af psykiateren. Klippet viser, i min udlægning, et af mange eksempler på, at sundhedsfaglig viden blev brugt for at opnå entydighed og sikker grund – samtidig med at det også viser, at de sundhedsfaglige eksperter ikke selv opfattede sig som nogle, der kunne give en sådan sikker grund. Psykiateren forsøger faktisk i uddraget af åbne refleksionen ved at frasige sig ekspertrollen og appellere til jobkonsulentens ekspertise, mens jobkonsulenten ikke griber denne åbning, men i stedet igen efterspørger et ekspertudsagn.

Det var samme mønster, der sås i casen *Hjernerystelse* i kapitel 6, hvor referencen til den sundhedsfaglige begrundelse om, at det er 'godt at være i gang' i første omgang trumfede andre begrundelser som fx frontlinjemedarbejderens overvejelser og bekymringer eller viden om borgerens tidligere depression.



Nedenstående refleksion fra en supervision fanger eksemplarisk ovenstående pointer. I supervisionen har jobkonsulenten Sami drøftet en problemstilling omkring en borger, der er sygemeldt med forskellige lidelser, men som gerne vil arbejde. Sami er i tvivl om, hvorvidt borgeren fortsat må være sygemeldt:

Sami: Nu håber jeg, at lægen 'sender noget godt'.

Supervisor: Hvad er det her med at 'sende noget godt'? Skal lægen ikke bare sende det, der er?

Sami: Jo, jeg mener noget, som er godt beskrevet. Noget, der er sort/hvidt.

Sami havde brug for noget 'sort/hvidt' for at kunne komme videre med sagen. Han havde på ingen måde brug for et nuanceret svar med uklare konklusioner, selvom det måske ville være det mest retvisende i forhold til borgerens problemstilling.

### Effektstudier

Som vist i kapitel 1 er styringen og lovgivningen på beskæftigelsesfeltet i høj grad baseret på eksperimentelle effektstudier. Feltnoterne er fyldt med henvisninger til sådanne studier. Det var særligt, men langt fra udelukkende, lederne, der henviste til dem. Typiske udsagn i den forbindelse var noget med 'vi ved, at xx virker' som i nedenstående eksempler:

- Man ved, at samtaler virker.
- Virkeligheden virker.
- Tidlig indsats virker.
- Parallele indsatser virker bedst i forhold til udsatte.
- Relationen virker.
- Troen på borgeren virker.

Alle disse eksempler viser tilbage til studier, der på forskellig vis kan tages til indtægt for sådanne udsagn (fx Ravn, 2019; Rosholm & Svarer, 2009, 2010; Rosholm et al., 2017, 2018). Det skal understreges, at mange af studierne ikke uden videre kan generaliseres til at gælde alle borgere, og at mange af studierne ikke siger noget om den kausale logik bag sammenhængene. Eksempelvis kan studierne, der siger, at 'samtaler virker', ikke fortælle, om det er indholdet af samtalerne eller truslen om at skulle til samtaler, 'der virker' (Andersen, 2020). Det væsentlige her er, at studierne typisk optrådte i empirien uden nuancer i form af korte udsagn om, at 'noget virker'. Jeg havde ofte samtaler med ledere og frontpersonale om disse udsagn og effektstudier. I meget stor udstrækning var det tydeligt, at sætningen 'xx virker' var endt som en 'tommelfingerregel' uden kendskab til bagvedliggende forskning eller udbredelsesområde. Henvisninger til disse 'virkninger' havde samme

karakter som de foregående eksempler, nemlig at de ikke blev brugt åbnende og perspektiverende, men typisk lukkende og konkluderende.

Første eksempel på dette stammer fra et samarbejde, som jobcentret havde indgået med et konsulentfirma i forbindelse med *Forenklingsreformen* (Beskæftigelsesministeriet, 2018). Kort fortalt ville regeringen med reformen fjerne nogle (men langt fra alle) af de mange proceskrav og sætte indsatserne mere fri. Spørgsmålet for landets jobcentre blev derfor, hvordan man ledelses- og styringsmæssigt ville forholde sig til denne såkaldte 'forenkling' fra ministeriets side. Ønskede man at give indsatsen mere fri til de fagprofessionelle, ønskede man at indføre nye proceskrav lokalt, ville man styre på resultater og effekter i stedet, eller noget helt fjerde? Det var disse diskussioner og strategilægning, som konsulentfirmaet skulle hjælpe jobcentret med. Klippet nedenfor stammer fra det første møde om denne strategi.

#### Det, der virker

Vi er til det indledende møde med ledergruppen og konsulentfirmaet. Først præsenterer konsulenten en række slides, der redegør detaljeret for selve Forenklingsreformen. Dernæst præsenteres nedenstående slide:

Vigtigt, at mål og strategier baseres på viden om, hvad der virker.

- Tidlig og målrettet indsats har positiv effekt for jobparate, syge, unge m.fl.
- Samtaler og jobsøgningsrådgivning har positiv effekt – særligt for de jobparate.
- Løntilskudsansættelse og praktik i private virksomheder har positiv effekt for alle grupper.
- Korte og målrettede opkvalificerende kurser for ufaglærte har positiv effekt.
- Brobygning og mentor virker godt for de unge.
- Helhedsorienteret og tværfaglig indsats virker godt – for syge og for de udsatte.
- Borgerens motivation og ejerskab.
- Medarbejderens tro på borgeren.
- Færre sagsbehandlerskift.
- Caseload.

Konsulenten forklarer, at dette er den viden om, hvad der virker, som strategien efterfølgende bør baseres på. Herefter lægges op til første drøftelse i gruppen. Da dagen er slut, får hver leder en opgave med at formidle en strategi med måltal for egen afdeling til næste møde og med reference til elementer i ovenstående slide.

På næste møde udspiller følgende dialog sig på baggrund af et slide med titlen "Samtaler som et virksomt redskab – samtaler virker".

Karina (en af lederne) siger, at hun har valgt i sin strategi for unge, at de ikke skal have flere samtaler end de lovpligtige, men at der kan afholdes flere samtaler, hvis det vurderes nødvendigt.

Konsulenten: Hvis jeg må udfordre dig her, så vil jeg spørge, hvorfor du ikke kræver en højere samtalehyppighed, når nu vi ved, at der er evidens for, at samtaler virker?

Karina: Der er jo ikke ressourcer til så mange samtaler, og jeg vil gerne have mulighed for at vælge, at give samtaler til dem, der har mest brug for det. Der er faktisk evidens for, at det er parallelle forløb, der virker for den her gruppe, og ikke så meget samtaler.

Eksemplet viser flere ting omkring brugen af effektstudier. Det er tydeligt, at konsulentfirmaet præsenterede en særlig type af viden; nemlig 'viden om, hvad der virker'. De følgende slides uddybde flere af disse punkter, uden at det dog blev forklaret, hvordan noget af det virkede. I forhold til fokus i dette kapitel er det også interessant, at der ikke indgik oplæg om andre typer af forskning (teorier om forandring, motivation, samtaler osv. eller viden om borgeres perspektiv) eller eksempelvis henvisninger til kommunens værdisæt, beskæftigelsesplaner osv. Den gyldige viden var her viden om effekter. Det ses også i ordvekslingen mellem Karina og konsulenten. Her kunne der være lagt op til en faglig refleksiv dialog om, hvordan man skulle bruge og prioritere blandt flere effektstudier (samtaler virker, parallelle forløb virker), men dialogen blev ikke fulgt op af yderligere refleksioner, men i stedet stoppet.

Næste eksempel viser, hvordan også medarbejderne refererede til effektstudier som en slags 'afgørende begrundelse' fremfor som en åbnende refleksion:

Jeg er til teammøde. Lige nu diskuteres, hvorvidt støttekontaktpersoner nogle gange står i vejen for at hjælpe borgerne i job. Lederen af støttekontaktpersonerne er med til mødet her i jobcentret.

Poul (beskæftigelseskonsulent): Jeg har en del eksempler på, at støttekontaktpersonen holder borgeren nede og forhindrer progression.

Merete (beskæftigelseskonsulent): Det kender jeg godt, og det er jo helt skørt, når man nu ved, at vi skal tro på borgeren, holde et spejl op foran dem [her refereres til et effektstudie om 'troen på borgeren' (Rosholm et al., 2017)].

Winnie (beskæftigelseskonsulent): Jeg har et eksempel på en borger, som [navn på aktør] var virkelig god til. Han har lav IQ og bor på bosted, men de har fået ham i praktik. Meget mere end, hvad jeg kunne. Og nu ringer støttekontaktpersonen hele tiden og er bekymret for borgeren.

Torben (leder af støttekontaktpersoner): Der skal I tage fat i mig. Vi ved jo, at parallelle indsatser virker [reference til andet effektstudie (Rosholm et al., 2018)], så det er vigtigt, at vi støtter op om hinandens arbejde.

Som det ses, så formidles effektstudier som 'sikker viden', der trumfer andre former for viden (fx støttekontaktpersonens perspektiv). Det væsentlige her er ikke, om kritikken af støttekontaktpersonen er berettiget eller ej, men at effektstudierne bliver brugt til at lukke diskussionen med.

Et sidste eksempel ses i dette korte klip fra et teammøde:

Troels (jobkonsulent): Jeg forstår ikke, hvordan det kan give mening, at vi skal have endnu flere borgere på vores sagsstamme. Man ved jo, at vores tro på borgeren er afgørende for at lykkes. Men jeg kan jo ikke tro på borgere, hvis ikke jeg lærer dem af kende.

Her bruges referencen til et effektstudie, der har vist, at sagsbehandlerens tro på den ledige i sig selv har en positiv effekt på jobchancer (Rosholm et al., 2017). Studiet siger dog ikke noget om, hvor mange borgere man kan klare, og samtidig tro på borgerens chance, men studiet bliver her brugt til

netop at argumentere for færre borgere for Troels. Mønstret var her, som så mange andre steder, at studiet ikke blev brugt som afsæt for en videre åbning af et dilemma, men som afsluttende trumf for en bestemt holdning. På mødet blev dilemmaet ikke yderligere undersøgt, og de nærmere pointer i studiet blev heller ikke udfoldet yderligere.

### Beskæftigelsesfeltets entydighedsrationale

Indtil nu er der altså i dette kapitel igennem empiriske eksempler blevet argumenteret for, hvordan henvisningen til lovgivningen, systemet, sundhedsfeltet og effektstudier i overvejende grad blev brugt til at søge sikker viden og til at lukke dilemmaer og faglige refleksioner ned med.

Det er måske ikke så underligt, at frontpersonale og ledere i empirien efterstræbte sikker viden, der kunne lukke fremfor at åbne refleksionerne. Det er nemlig på mange måder sådan, at feltet er struktureret. Jeg vil i det følgende argumentere for, at feltet er struktureret ud fra et entydighedsrationale, der sætter sig igennem på i hvert fald tre måder. For det første er der fokus på 'produktion af aktiviteter', for det andet er feltet formet af evidenslogikkens syn på viden, og for det tredje betyder mistroen til frontpersonalets faglige skøn, at dokumentationskrav og referencer til lovgivning og sundhedsfeltet fylder meget. Alle tre forhold arbejder i et vist omfang imod en faglig refleksiv praksis.

### Produktion af aktiviteter

Som vist i kapitel 1, og som argumenteret for af mange andre forskere, så er belønningssystemer, styring og lovgivning på beskæftigelsesfeltet, også på feltet for borgere med komplekse problemer, præget af en produktionslogik, hvor fokus i høj grad er på at gennemføre aktiviteter og overholde processer (se fx Andersen, 2020; Andersen et al., 2022; Larsen, 2022; Monrad & Danneris, 2022). På trods af at såvel ministermål som lokale beskæftigelsesplaner næsten altid indeholder store visioner om 'flere i arbejde', så er der langt fra frit valg til, hvordan dette mål skal nås. Staten regulerer, som vist i kapitel 1, jobcentrene gennem både detaljeret lovgivning og procesregulering, og jobcentrene regulerer også selv deres medarbejdere. *New Public Management*-rationalet er fortsat kraftigt dominerende på feltet (Larsen, 2022). Der er derfor generelt set langt mere fokus på at levere aktiviteter, og at levere dem til tiden, end på at udvikle indsatserne eller at tænke kritisk og refleksivt om dem. Samtaler skal, som også vist i empirien, leveres til tiden, uanset hvad man så putter i samtalerne. Dokumentation skal indhentes og udarbejdes indenfor givne frister, for at sagen kan behandles videre, osv. Feltet er i høj grad styringsmæssigt struktureret rundt om et fokus på effektivitet og kvantitet fremfor kvalitet som et generelt, men bestemt ikke entydigt og altdominerende mønster. Derfor er der måske, når alt kommer til alt, ofte ikke så meget at reflektere

over! Denne udlægning er bestemt sat på spidsen, men kan måske være med til at forklare, hvorfor retningen i refleksionerne overvejende gik mod at lukke dilemmaerne og bringe sagen videre. Hverken ledere eller frontpersonale blev bedømt på evnen til at åbne dilemmaer, men på evnen til at producere aktiviteter og effekter.

## Evidenslogikken

Begrebet evidens har i de senere år tiltrukket sig fornyet og stærkt voksende interesse. Evidensbaseret politik, evidensbaseret praksis (medicin, velfærd, socialt arbejde, uddannelse mv.), evidensbaseret ledelse, ja evidensbaseret alt-muligt er blevet et plusord. (Hansen & Rieper, 2009)

Som ligeledes argumenteret for i kapitel 1, og som Andersen (2020) har dokumenteret, så har beskæftigelsesfeltet i høj grad været formet af evidensbaseret politikudvikling, forstået på den måde, at eksperimentel viden om, hvad der virker i gennemsnit, er blevet omsat til lov og proceskrav; eksempelvis i krav om et bestemt antal samtaler eller praktikforløb med bestemte intervaller, jf. ovenstående produktion af aktiviteter. Fraværet af andre typer viden i udformningen af politik fra Beskæftigelsesministeriet og i puljeudbud fra STAR er slående.

Aktuelt (februar 2022) har STAR eksempelvis samlet anbefalingerne til en effektiv beskæftigelsesindsats i to sætninger:

- Virkeligheden virker.
- Medarbejderen virker.

Disse to pejlemærker sætter sig igennem i puljer og krav til jobcentrene i forbindelse med forskellige typer af reformer og projekter. På STARs hjemmeside er man da også helt klar i mælet om, at RCT-studier er 'guldstandard indenfor effektmålinger' og er den foretrukne måde at tilvejebringe evidens på. Samme sted kan man finde referencer til 'hvad virker-review' på beskæftigelsesfeltet, men ingen egentlige kvalitative studier eller uddybninger af teorier om forandringsprocesser, samtalers indhold m.m. (STAR, 2022).

Evidens i sin simpleste form betyder blot, at man skal basere en praksis, beslutninger eller politik på den bedst mulige viden om, hvad der virker (Hansen & Rieper, 2009). En sådan formulering er næppe kontroversiel i nogen profession. Diskussionerne begynder først, når man skal definere, hvad det vil sige, at noget er 'den bedst mulige viden', og at 'noget virker'. Det er rigt beskrevet andre steder, hvordan evidens i stigende grad er blevet synonym med et evidenshierarki med blinde RCT-studier i toppen og kvalitative interview og cases i bunden (Andersen, 2020; Hansen & Rieper, 2009; Hansen

& Henningsen, 2019). Som Andersen et al. (2022) skriver i en sammenfatning af, hvad der tæller som viden på beskæftigelsesfeltet:

Beskæftigelsesområdet i Danmark har gennem mange år været kendetegnet ved, at forskningsbaseret viden og evaluering primært har været baseret på et evidensperspektiv, mens andre former for forskningsbaseret viden har været langt mere fraværende, end det er tilfældet på andre velfærdsområder – eksempelvis uddannelses- og sundhedsområdet. Beskæftigelsesområdet har i en længere årrække været et af de hyppigst evaluerede ressortområder (Hansen 2003). Der er udarbejdet en omfattende mængde af evalueringer og effektmålinger, der fokuserer på en stor variation af indsattstyper, hvilket bl.a. er hjulpet på vej af – komparativt set – usædvanlig store og detaljerige mængder af tilgængelige registerbaserede data om de relevante borgergrupper.

De store mængder af data og evalueringer modsvarer dog af et fravær af institutionaliseret viden f.eks. i form af samlende og guidende fagdiscipliner og dominerende fagprofessioner. Hvor f.eks. folkeskolen er bygget op omkring lærerprofessionen og dennes pædagogiske og didaktiske forskningsbaserede videns reservoir, og hospitalernes virke er centreret omkring lægeprofessionens medicinfaglige baggrund, så eksisterer der ikke en tilsvarende institutionaliseret forskningsbaseret vidensbase for jobcentrenes praksis. (Andersen et al., 2022: 179)

Feltet har altså ikke i nævneværdig grad udviklet faglige begreber og teori, som har kunnet konkurrere med det snævre evidensbegreb, som på beskæftigelsesfeltet åbenlyst i sin reception hviler på en entydighedslogik formuleret som "xx virker, derfor må vi have mere af xx til alle". Feltet er dermed heller ikke 'trænet' til at 'tænke med andre former for viden' eller at bruge effektstudier som en af flere kilder til viden. Dette er ikke blot et dansk, men et internationalt fænomen (ibid.: 188). I et norsk studie har Breit et al. (2018) vist, hvordan projekter med fokus på praksisbaseret, eksperimenterende læring blev regnet for mindre legitim viden end effektstudier og evidensprogrammer i det norske NAV (Den statslige Arbejds- og velfærdsforvaltning). Flere forskere har argumenteret for, at modstillingen mellem evidens og refleksiv praksis er forkert. Tværtimod, siger de, så fungerer faglige, kritiske refleksioner over praksis som en måde at undersøge og fremkalde evidens på, og som en måde til at forbinde evidensstudier med praksis' situationsbestemte karakter. I stedet for evidensbaseret praksis foreslår de, at man taler om praksisbaseret evidens (se fx Farrell, 2012 og Messmer og Hitzler, 2008). Taylor & White (2000) har, som vist i indledningscitateret, på samme måde advaret mod, at selve troen på, at man som velfærdsmedarbejder besidder 'sikker viden', tenderer mod at stoppe refleksivitet, og at den dermed også skaber dårlige løsninger i praksis.

### Mistro til frontpersonalets skøn

Som ligeledes redegjort for i kapitel 1, så er historien om det beskæftigelsespolitiske felt også en historie om kritik af og mistro mod frontlinjemedarbejdernes skøn og kommunernes loyalitet overfor den vedtagne beskæftigelsespolitik. I stedet for primært at styre igennem mål og visioner har man fra statslig side dels reguleret processer i arbejdet, som vist ovenfor, dels krævet omfattende

dokumentation for forskellige typer af afgørelser; eksempelvis afgørelser om førtidspension, fleksjob, forlængelse af sygedagpenge, undtagelser for sanktionering og meget mere. Det er i denne kontekst, at man skal forstå behovet for at 'få noget lægeligt, der er sort-hvidt', og efterspørgslen efter sundhedseksperters vurderinger. Man ved fra andre studier, at arbejdsmarkedsparathed ikke er en fast størrelse, men i høj grad kontekstafhængig (Madsen et al., 2016), og at udsatte lediges progression mod arbejdsmarkedet ofte ikke følger lineære bevægelser mod stødt stigende arbejdsmarkedsparathed, men i stedet bevæger sig ind og ud af faser med forskellige grader af afstand til arbejdsmarkedet (Danneris, 2016). Det kan derfor være vanskeligt endegyldigt at bevise og dokumentere, hvor meget en person kan arbejde. Alligevel er det veldokumenteret, at beskæftigelsesindsatsen er fyldt med lægelige dokumenter, der på forskellig vis tages til indtægt for forskellige grader af arbejdsmarkedsparathed, og som vi så i klippet, så er det ofte jobcentermedarbejderen, der efterspørger sikker viden fra lægeeksperten, mens lægeeksperten forsøger at undgå dette. Mik-Meyer (2012) har argumenteret for, hvordan rollerne i dag er blevet byttet om på beskæftigelsesområdet, så jobcentermedarbejderen efterspørger diagnose og sikker medicinsk viden for at kunne træffe afgørelser, mens lægen anlægger et holistisk syn på borgerens liv og helbred. Lægen behøver nemlig ikke referere til lovgivningen i sin vurdering af borgerens helbred, men det behøver jobcentermedarbejderen, som vi også så det i klippet fra empirien.

Når frontlinjemedarbejdere i empirien derfor efterspurgte sundhedsfaglig viden, så var det for at være på 'sikker grund', og fordi denne viden så ud til at være mere legitim i systemet, end deres egne social- eller beskæftigelsesfaglige skøn og vurderinger. De sundhedsfaglige vurderinger, der i høj grad præger beskæftigelsesindsatsen, hviler på samme måde som produktionslogikken og evidenslogikken på en antagelse om entydighed; altså, at der findes et entydigt svar på, hvad en sag handler om, og hvad der skal gøres. En sådan logik passer dog ikke til alt det, vi ved om feltets vilde og dilemmafyldte natur, hvor flertydighed og ikke entydighed dominerer.

Opsamlende er der indtil nu i blevet argumenteret for, at beskæftigelsesfeltets strukturering, hvad angår styring, synet på viden og synet på frontpersonalets skøn, samlet set trækker i retning af et entydighedsrationale og et krav om sikker viden, og at denne struktur kan være med til at forklare, hvorfor dette rationale satte sig så tydeligt igennem i den faglige, refleksive praksis i empirien. Denne tendens var markant og dominerende, men dog ikke entydig. I det følgende vises en række eksempler på, hvordan referencer til forskellige typer af viden og begrundelser i nogle situationer blev brugt til en mere åbnende, perspektiverende, kritisk og undersøgende faglig refleksiv praksis.

## Åbnende refleksioner

Brugen af de øvrige begrundelsesdomæner fra typologien tenderede overvejende, men ikke udelukkende, mod at åbne en refleksiv praksis. Igen vil jeg understrege, at fokus her er på *brugen* af begrundelserne. Lige såvel som man kan bruge referencer til lovgivningen i en perspektiverende refleksion, kan man også bruge egne erfaringer eller henvisninger til teori på en lukkede måde. Men som et overvejende mønster blev henvisninger til borgerens karakteristika, personlige værdier og følelser, egne erfaringer, arbejdsmarkedet, politiske mål og værdier samt teorier og forskningsmæssige og professionsfaglige begreber brugt til at åbne refleksionerne med, omend de blev brugt markant mindre end de foregående domæner. I det følgende gives en række eksempler på, hvordan dette foregik. På trods af at disse begrundelsesdomæner fyldte langt mindre i refleksionerne, så har jeg taget uforholdsmæssigt mange eksempler med for netop at vise forskellige udgaver af faglige refleksive processer, når de endelig fandt sted. Afhandlingen er samlet set endt med i høj grad at vise, hvordan og hvorfor refleksioner ofte blev bremset, men jeg mener også, at det er vigtigt at vise potentialerne og empirisk illustrere, hvordan åbnende refleksive praksisser så ud. Eksemplerne er altså eksemplariske og ikke typiske.

### Følelser, erfaringer og borgerens karakteristika

Jeg er til supervision for anden gang med dette hold på syv jobkonsulenter og en ekstern supervisor. Vi sidder rundt om et bord. En af jobkonsulenterne har taget en case med, der handler om en borger med borderline, som hun forsøger at hjælpe i uddannelse. Samarbejdet har været præget af både konflikter, succeser og nederlag (jobkonsulentens ord). Supervisor har først interviewet fokuspersonen om casen og vender sig nu mod resten af gruppen.

Supervisor: Hvilke temaer, som måske er genkendelige fra jeres eget arbejde, hører I her?

Jobkonsulent A: Jeg kender godt den frustration, når man prøver at hjælpe, og borgeren så pludselig bliver sur på dig. Så bliver jeg selv både sur og også lidt modløs.

Supervisor: Sur og modløs, når man prøver at hjælpe?

Jobkonsulent A: Ja, det ved jeg jo godt, at vi ikke skal blive. Vi skal være professionelle, men alligevel.

Jobkonsulent B: Min erfaring med piger med borderline er, at man ikke kan undgå det der. Man må ligesom prøve at stå fast og ikke lade sig rive med, men altså det er jo svært.

Herefter følger yderligere kommentarer fra flere i rummet.

Supervisor (vender sig derefter mod fokuspersonen, der har fortalt om casen): Nu har du hørt dine kollegers tanker.

Hvad sætter det i gang hos dig? Hvad tænker du på lige nu?

Fokusperson: Altså det er jo som altid rart at høre, at andre har prøvet noget lignende. Så det letter ligesom lidt, og jeg kan godt se det her med at skulle stå fast. Men selvom hun har en borderline, så er der noget andet med hende også.

Hun har altså også virkelig noget at byde ind med. Også socialt. Hun virker ikke helt som den klassiske borderline, hvis man altså må sige sådan.

Refleksionerne ser jeg her som eksempler på både en multiperspektiverende og selvrefleksiv faglig refleksiv praksis. Der afsøges forskellige perspektiver, og jobkonsulentens egne reaktioner og eventuelle bias undersøges. Der refereres til begrundelsesdomænet 'personlige følelser' ("sur og modløs"), til et (bredt) professionsbegreb ("vi skal være professionelle"), til erfaringer ("min erfaring er, at man skal stå fast og ikke lade sig rive med") og til karakteristika ved borgeren ("selvom hun har en borderline (...) [har hun] altså også virkelig noget at byde ind med"). Det er interessant her, at



diagnosen borderline i dette klip ikke kommer til at fungere lukkende (modsat hvad vi så ovenfor), men som et af flere relevante perspektiver. Man må stå fast, når man har med borderlineborgere at gøre, men der er andet og mere at sige om borgeren, end at hun har borderline. Man fornemmer også her trivsel-effekten af den faglige refleksive praksis ("det er rart at høre, at andre har prøvet noget lignende (...) det letter ligesom lidt") samt en mulig handlingseffekt (at stå fast).

Næste eksempel stammer fra tidligere omtalte temadag, hvor afdelingen var taget ud af huset for at drøfte en række faglige emner. I nedenstående klip er fem jobkonsulenter samlet til en workshop, hvor de skal dele viden i forhold til, hvordan man bedst laver præcise bestillinger med mål og delmål, når de skal bruge samarbejdspartnere til indsatser for borgerne (fx sundhedscenter eller beskæftigelsesaktører). Baggrunden er, at ledelsen oplevede, at jobkonsulenterne ikke var præcise nok i deres bestillinger. Ofte var bestillingerne meget generelle i stil med 'borgeren skal nærmere arbejdsmarkedet'. I stedet ønskede man, at hver bestilling skulle indeholde klare jobmål, jobplaner, indsatsforslag og delmål.

#### **Klare mål og 'vilde problemer'**

Christoffer: Jeg tror, at vi nogle gange skriver lidt for overordnet, sådan fx 'tilbage til arbejdsmarkedet'. Det er jo meget bredt og siger ikke så meget konkret om delmål, eller hvad der skal arbejdes med.

Lise: Ja, og status bliver sådan lidt rask eller syg, vi får ikke alle mellemregningerne med.

Mahmoud: Men det er svært det der med delmål, fordi der jo sker så meget, som man ikke lige kan beskrive.

Lise: Ja, fx har jeg en borger, der har både depression og angst. Vi lavede en plan, hvor han skulle på 'Lær at tackle' [kursus i sygdomsmestring afholdt af lokalt sundhedscenter]. Men han mødte ikke op. Havde for meget angst. Så taler jeg med ham om, hvorfor og hvad vi så skal gøre, og så kommer det ud mellem sidebenene, at den der angstmedicin, den er pisse dyr, så den køber han slet ikke. Så lavede vi en plan for det, men han fik det stadig ikke gjort. Så lavede vi en aftale med 'Mødestedet' [Tilbud under Socialcentret, hvor man kan få hjælp], hvor de så kunne vurdere, om han kunne få en SKP [Støttekontaktperson], som kunne hjælpe med at købe medicinen. Og på den måde går der jo lang tid, hvor der ikke sker noget, men hvor der alligevel sker helt vildt meget i indsatsen.

Christoffer: Så hvis man skal skære det ind til benet, så har du i al den tid arbejdet med modstand?

Lise: Det ord ville jeg ikke bruge, måske nærmere en stopklods eller en barriere.

Mahmoud: Den metode, du bruger, er jo, at du møder ham, hvor han er, får overblik over problemstillingen og gør noget.

Som jeg læser klippet, så foregår der også her en undersøgende faglig refleksiv praksis, hvor jobkonsulenterne sammen undersøger, hvordan og med hvilke begreber man kan forstå den konkrete case. Det er interessant, at det sker på baggrund af et ønske om mere entydighed i bestillingerne (mål, delmål osv.). Lise havde faktisk sendt borgeren afsted med en klar plan om at deltage i 'Lær at tackle' (et evidensbaseret program) i sundhedscentret, men det, som efterfølgende skete, var, at Lise talte med borgeren om angstmedicin, kontaktede socialcentret og forsøgte at få bevilget en støttekontaktperson. Det gjorde hun ud fra vurderinger af, hvad netop denne borger havde brug for, men Lises arbejde figurerede ikke noget sted i beskrivelserne af 'mål, delmål og indsatser', selvom det muligvis var det, der fik indsatsen til at virke. I den videre dialog forsøger Christoffer at sætte ord på det, hun har gjort (arbejdet med modstand), hvilket fører til en fælles

refleksion med praksisnære begreber, hvor Lise kalder det 'stopklods' og 'barriere', mens Mahmoud kalder det 'at møde ham, hvor han er', og 'at skabe overblik'. Her bringes altså både referencer ind til den specifikke borger, til professionsbegreber (modstand) og til egne erfaringer og ord ('stopklods', 'møde ham, hvor han er').

Nedenstående klip, som også optræder delvist i kapitel 6, viser et af meget få eksempler på, hvordan forskning fra et andet felt, som ikke var effektforskning, blev bragt på banen som en del af en refleksion.

#### **En bog om hjernerystelse**

Jeg er til teammøde, hvor en række sager gennemgås til sparring.

Kurt (beskæftigelseskonsulent) fortæller om en af sine borgere, der har hjernerystelse, og hvor han er i tvivl om, hvad der er det rigtige at gøre.

Søren (leder af teamet): Jeg talte i går med vores sundhedskoordinator [en læge], som fortalte, at der i dag er en tendens til, at man anbefaler at komme i gang fremfor at få fuldstændig ro. Modsat tidligere, hvor man anbefalede ro. Fysisk aktivitet er godt.

Sandra (fagkoordinator): Her i min ferie stødte jeg på en bog skrevet af en hjerneforsker og en psykolog, som jeg tænkte, at vi måske kunne købe et par eksemplarer af. Tilgangen er, at det handler om, hvordan vi taler om det. For eksempel at det ikke er farligt, men at det handler om at komme i gang roligt.

Kurt: Det lyder interessant. Skal vi ikke gøre det?

Søren: Jo.

Herefter går de videre til næste sag.

Klippet viser, hvordan et perspektiv fra forskningen kan bringes ind i refleksionerne, uden at det dog helt bliver grebet. Sandra fortæller ikke yderligere om bogen, og det undersøges ikke, hvordan borgerens oplevelse harmonerer/adskiller sig fra fx lægens udsagn eller pointerne i bogen. Jeg fulgte efterfølgende op på, om bogen blev købt, eller om de vendte tilbage til emnet. Det skete ikke, og eksemplet kan måske derfor ses som et eksempel på en begyndende refleksion, der ikke nåede videre, og som nævnt også som et af ganske få eksempler på, at forskning (der ikke var effektforskning) blev bragt ind i refleksionerne.

Nedenstående eksempel stammer fra en supervision, hvor der er medtaget et længere uddrag, fordi dialogen er et eksempel på, hvordan mange af begrundelsesdomænerne blev brugt i en åbnende faglig refleksiv praksis. Det er samme eksempel som det tidligere klip, hvor en jobkonsulent efterspurgte noget 'sort-hvidt' fra lægen.

#### **Ordentlighed, statusrapporter og jobcentrets ry**

Sami har bragt en case op til supervision. Den drejer sig om en 60-årig kvinde, der har fået fjernet en tumor i hjernen og haft en række blodpropper og lider af epilepsi. Hun vil gerne arbejde så meget, som hun kan. Hun har fået tilbudt et job på det antal timer, som det vurderes, at hun kan klare, og hun er indstillet på at nøjes med det og klare sig for de penge. Dilemmaet er, at hun på grund af sin sygdom ikke kan køre bil. Hun skal derfor tage offentlig transport. Dette giver hende halvanden times transport hver vej, hvilket udmatter hende, så hun ikke kan klare så mange timers arbejde og dermed ikke kan forsørge sig selv. Ifølge Sami tæller de halvanden times transport ikke med i vurderingen af hendes arbejdsevne. Han føler derfor et pres på, at han skal raskmelde kvinden (fordi hun kan arbejde nok timer til at forsørge

sig selv), men det oplever han, er urimeligt, fordi hun jo netop ikke kan tage dette konkrete job i så mange timer, fordi transporttiden udmatter hende. Hvis han raskmelder hende, skal hun søge lignende job, som dog, ifølge Sami, ikke findes, da denne aftale med en arbejdsplads var helt særlig.

Supervisor: Hvad er dilemmaet for dig her?

Sami: Jamen det er jo, at jeg er uddannet til at skulle anlægge et helhedssyn [Sami er uddannet socialrådgiver]. Jeg forstår godt, at vi skal lukke sager [det vil sige raskmelde], men hun kan jo ikke arbejde der, hvis hun skal bruge halvanden time i transport [hver vej].

Supervisor: Hvad har du brug for hjælp til?

Sami: Hvordan jeg taler med min leder om, hvad jeg gør herfra. Min leder ser kun på lovgivningen, og ifølge den skal sagens lukkes, siger han.

Berit (kollega): Jeg er nysgerrig i forhold til det helbredsmæssige. Ifølge lovgivningen skal du jo finde ud af, hvad hendes behandlingsmuligheder er. Lovgivningen er jo ligeglad med, om hun har fem minutter eller syv timer på arbejde. Det handler jo om, om hun er færdigbehandlet.

Sami: Men det er jo problemet, at man ikke kan adskille det. Transporttiden er jo en del af dette konkrete job. Det er jo et helhedssyn.

Supervisor: Hvordan har du undgået at lukke sagen indtil nu?

Sami: Jamen altså, jeg har jo skrevet mig ud af det og ved at tale med borgeren om, at transporttiden ikke må være et bærende element i sygdomsrapporten.

Supervisor: Så skal du have en statusrapport fra lægen?

Sami: Ja, men vi venter og venter. De kommer ikke. Jeg har talt med en overlæge, der direkte har sagt til sine læger, at de ikke skal skrive dem, fordi de lige nu ikke har tid.

Vibeke (kollega): Lige det problem kender jeg godt.

Berit: Altså, hvis hun kun havde fem minutter transporttid, så var jeg ikke i tvivl, så skulle den lukkes, men nu ...

Ali: Ja, og det er det her med helhedssyn. Hvis ikke vi gør det, så kommer hun jo igen om seks måneder et andet sted i systemet. Nu håber jeg, at lægen sender noget godt.

Supervisor: Hvad er det her med at 'sende noget godt'? Skal lægen ikke bare sende det, der er?

Sami: Jo, jeg mener noget, som er godt beskrevet. Noget, der er sort/hvidt.

Vibeke: Når hospitalerne obstruerer, er det så, fordi de er tidspressede eller har en anden dagsorden for borgeren? Jeg tror ikke altid, hospitalerne ser borgerne som en del af sådan et forløb her.

Supervisor: Jeg kender selv det her med skulle lave status, og ofte er det jo ikke helt forudsigeligt, og vi sidder ofte i hvert sit store system uden forståelse for hinandens hverdag.

Sami: Det uretfærdige er jo, at det er os, der bliver bebredt, at det går for langsomt, eller at statusattesterne er for dårlige.

Supervisor: Er dilemmaet også, at denne borger går ind på dig, og lederen så kommer ind på afstand og ikke kender situationen?

Sami: Det er vigtigt for mig, at jeg får borgeren forklaret ordentligt, hvad der er på spil, og hvad begrundelserne er. Det er min faglighed.

Sofie (kollega): Det er jo også jobcentrets ry. Vi skal jo tage os tid til at forklare dem, hvordan det hænger sammen, også selvom de ikke er enige i beslutningen. Det er ordentlighed, ja ordentlighed.

Supervisor: Ja, dilemmaet kan måske være, hvis man føler, at ens pen er blevet ført, og man skal gøre/sige noget på en måde, som ikke er individuelt.

Sofie: Ja, man skal gøre det på sin måde, ordentligt.

Sami: Ja, det hænger ikke sammen med det, som kommunen siger, som lederne siger.

Frank (kollega): Ja, i kantinen hænger plancher med kommunens værdier med, at vi skal være udfordrende, kreative, lyttende og spørgende, og det er slet ikke sådan, det er. Jeg har også ondt af vores ledere, som er pissepressede og bliver pisket oppefra.

Supervisor: Så er det i virkeligheden jeres faglighed, som I skal stå fast på. At I står på jeres faglighed og holder fast i at formidle ordentligt til borgeren og bevarer jer selv og kan være stolte af det, I gør?

"Ja," siger de alle. De nikker.

Sofie: Ja, jeg vil være ordentlig.

Det er tydeligt, at refleksionerne her bidrager til at undersøge mange forskellige perspektiver med referencer til mange forskellige begrundelsesdomæner. Der refereres til lovgivningen, men kun som et af flere perspektiver. Den konkrete borgers situation og den specifikke afstand til netop denne arbejdsplads inddrages også. Fagbegrebet 'helhedsorientering', den personlige værdi om ordentlighed og jobcentrets værdier om at være lyttende og kreative inddrages også. System og

organisering bliver også til et perspektiv (ventetid, forståelse for lægernes position osv.) fremfor en lukkende konklusion.

Man kan selvfølgelig med rette spørge, hvad der så kom ud af at reflektere og undersøge disse perspektiver? Det er faktisk svært at svare på. I forhold til pointerne om dilemmahåndtering i denne afhandling kan man sige, at dilemmaerne i hvert fald blev udfoldet og undersøgt, uden at der blev sprunget hurtigt til løsninger, konklusioner eller entydige sandheder om, hvad det hele handlede om. Der var også ansatser til en kritisk refleksion over forholdet mellem ledelse, værdier og det konkrete arbejde. Målt på, om det lykkedes at åbne dilemmaerne, vil jeg derfor vurdere, at ovenstående refleksioner var eksempler på en vellykket faglig refleksiv praksis. Men hvad der bagefter skete med såvel den specifikke borger som de øvrige deltageres syn på deres arbejde, kan være meget vanskeligt at dokumentere. Jeg talte senere med Sami om sagen, men der var det endnu ikke afgjort, hvad der kom til at ske. Min fornemmelse var, at han gennem refleksionerne var nået til større sikkerhed for, at han ville håndtere dilemmaet ved at 'skrive sig ud af det' og så vidt muligt hjælpe borgeren til et fleksjob på den konkrete arbejdsplads. Det var også min fornemmelse, gennem interview og samtaler, at de øvrige deltagere kunne genkende egne dilemmaer i casen.

### Profession, viden og faglig refleksiv praksis – afsluttende refleksioner

Når man reflekterer, reflekterer man *med noget*. Man benytter sig af viden, begreber, referencer, kategorier, teorier og begrundelser, som ikke kan ses som neutrale udtryk for forhold i den sociale verden, men som selv er formet af et felt og er med til at forme, hvordan problemer, årsager og løsninger forstås. Viden *skabes* (Taylor & White, 2000) og er et *instrument* til at håndtere verden med (Dewey, 2009a). Når den professionelle møder et problem, former vedkommende problemstillingen på baggrund af sin viden og sine erfaringer (Schön, 1991), og når professionelle former problemstillinger i fælles, faglige refleksioner, så gør de det ved hjælp af de begreber, kategorier osv., der er til rådighed på et felt. Det er en afgørende pointe i store dele af litteraturen om refleksiv praksis, at en kritisk refleksiv praksis lige præcis kan hjælpes på vej ved, at professionelle praktikere bliver bevidste om disse formgivningsprocesser og lærer at tænke med nye begreber, teorier og perspektiver. Derfor er det interessant at undersøge, hvad frontpersonalet reflekterer fagligt med, og hvilke forståelser om problemer, årsager og løsninger der ligger som uudtalte antagelser bag denne type af faglige refleksioner.

I kapitlet er der blevet argumenteret for, at beskæftigelsesfeltet på mange måde er formet af et entydighedsrationale, hvilket satte sig igennem i den faglige refleksive praksis i empirien. De suverænt hyppigst brugte begrundelser i refleksionerne, som lovgivning, systemargumenter,

sundhedsviden og effektstudier, blev overvejende brugt dilemmalukkende i refleksionerne. De trumfede typisk andre former for begrundelser. Det er dog også blevet vist, hvordan en mere åbnende faglig refleksiv praksis kan se ud. Her er det blevet vist, hvordan referencer til værdier, teorier og professionsbegreber blev brugt dilemmaåbnende og undersøgende. Disse eksempler var dog langt færre i empirien.

Ligesom i de to foregående kapitler er det derfor også en pointe i dette kapitel, at der tilsyneladende er noget ved beskæftigelsesfeltets struktur, organisering og historie, der trækker imod at lukke dilemmaer og stoppe refleksionerne, hvilket står i modsætning til argumenterne i kapitel 2 og 5 om behovet for en faglig refleksiv praksis, der åbner og undersøger dilemmaer. Den massive lovgivning, de mange systemkrav, kravene om at inddrage sundhedsfaglig viden samt brugen af effektstudier som evidens betyder, at det netop er disse domæner, der henvises til. Disse begrundelsesdomæner optrådte i empirien ikke som 'et af flere perspektiver', men som afgørende referencer, når det skulle formuleres, hvad en sag handlede om, og hvad der skulle gøres.

Det var særligt bemærkelsesværdigt, at forskningsmæssige teorier og professionsfaglige begreber næsten ingen plads havde i refleksionerne. Det er derfor værd at overveje, om frontlinjearbejdet i beskæftigelsesindsatsen overhovedet kan betegnes som en profession, og hvorvidt svaret på dette spørgsmål kan bidrage til forståelsen af, hvad der blev, og ikke blev, reflekteret med.

Igennem professionsforskningens historie er det hyppigt blevet debatteret, hvad der kendetegner en profession. På tværs af de fleste teoretikere har der været enighed om, at et af de definerende træk ved professionerne var, at de fungerede som et mellemlid mellem stat og borger, besad kodificeret viden, havde gennemført en anerkendt uddannelse, og derigennem havde retten og statens tillid til at udøve skøn på et felt, og at de havde en sammenslutning, der kæmpede for indflydelse, jurisdiktion, fag og ressourcer (Abbot, 1988; Evetts, 2013; Fauske, 2008; Freidson 1994, 2001; Gilje, 2017; Molander & Terum, 2008b; Parsons, 1978).

På den ene side må det ud fra ovenstående konkluderes, at de mennesker, der arbejder indenfor beskæftigelsesindsatsen i Danmark, på ingen måde kan siges at tilhøre en samlet profession. Der findes ikke en egentlig beskæftigelsesfaglig uddannelse i Danmark (eller internationalt (van Berkel, 2017)), og der findes heller ikke en samlet kodificeret viden eller en sammenslutning, der kæmper for indflydelse, ressourcer eller monopolisering af viden og praksis (Andersen et al., 2022; Caswell & Larsen, 2017). Enhver kan i princippet få arbejde på beskæftigelsesfeltet. På den anden side kan man argumentere for, at det arbejde, der udføres på beskæftigelsesfeltet, i høj grad kan kategoriseres

som professionsarbejde. Der er tale om velfærdsansatte, der på vegne af velfærdsstaten fungerer som mellemed mellem stat og borger, og på statens vegne forsøger at løse problemer med ledighed, udsathed og sundhed. Så ud fra et funktionalistisk synspunkt (Parsons, 1938; Ackroyd, 2016) er der tale om professionsarbejde.

Professionsforskeren Julia Evetts (2013) har foreslået, at man i moderne organisationer ser de ansatte som *organisationsprofessionelle (organizational)* fremfor *fagprofessionelle (occupational)*, hvilket ifølge Evetts giver anledning til at drøfte, hvorvidt dette er en positiv udvikling, det gør organisationer bedre i stand til at reagere fleksibelt og hurtigt på ændringer i samfund og politik, eller om det omvendt betyder, at frontpersonalet reduceres til adlydende fodfolk, der ikke yder mod- og medspil i udviklingen af et felt, fordi de ikke har en fagprofession at læne sig op ad.

Frontpersonalet i afhandlingens empiri havde en lang række af forskellige uddannelsesbaggrunde (eksempelvis ergoterapeut, laborant, sælger, socialrådgiver m.m.), men ingen uddannelse eller efteruddannelse, der samlede dem. De havde derfor ikke adgang til et fælles professionsprog og trak heller ikke i refleksionerne på et fælles videnskabeligt eller professionsfagligt begrebsapparat. Som beskrevet tidligere er denne karakteristik gældende bredt på beskæftigelsesfeltet i dag (Andersen et al., 2022). Med reference til Evetts (2013) ovenfor giver det derfor mening at forstå frontpersonalet i beskæftigelsesindsatsen som *organisationsprofessionelle* og ikke som *fagprofessionelle*. Dette perspektiv hjælper til at forstå, hvorfor det var begrundelsesdomænerne lovgivning, system, sundhedsfelt og effektstudier, der oftest blev benyttet. Det var nemlig disse domæner, der dominerede feltet og den specifikke organisation. De reflekterede derfor med de domæner, de havde lært i organisationen, og typisk med mål sat op af organisationen og feltet; nemlig mål om at producere aktiviteter, overholde loven og basere begrundelser på sikker viden.

Hvis ovenstående hypotese holder, så kan en vej til mere teori-, forsknings- og professionsbårne refleksioner (hvis det er det, man ønsker) være at udvikle frontlinjearbejdet i beskæftigelsesindsatsen til en egentlig profession, eller at arbejde kompetenceudviklende med at introducere forskellige typer af professionsfaglige begreber og forskningsbaseret teori og kvalitativ viden på praksisfeltet. Denne viden skal ikke implementeres teknisk (Schön, 1991), men tænkes med (Dewey, 2009a), hvorved fokus flyttes fra evidensbaseret praksis til videnbaseret praksis (Shaw & Bryderup, 2008). Flere forskere taler i den forbindelse om videnmobilisering og kooperativ videnproduktion (Andersen et al., 2017, 2022; Bryderup (Ed.), 2008; Hüttemann & Sommerfeld, 2008; Tooman et al., 2016). Som flere af eksemplerne i kapitlet har vist, så er der et potentiale for dette, men det sker ikke af sig selv.

Ovenstående relativt normative argumenter er måske lige på kanten af, hvad afhandlingen kan bære. Selvom det normative afsæt har været at bidrage til en bedre forståelse af, hvordan faglig refleksiv praksis kan forbedres i beskæftigelsesindsatsens frontlinje, så har jeg også flere gange pointeret, at afhandlingen ikke siger noget om, præcist hvordan man skal gøre dette, og jeg har heller ikke empirisk dokumentation for, at netop professionsbegreber og forskningsmæssige teorier understøtter en faglig refleksiv praksis. Jeg har blot vist, at disse begrundelsesdomæner er meget lidt benyttet. Det må derfor været et åbent spørgsmål, og værd at undersøge, om dette påståede potentiale nu også er et potentiale, eller om det er udtryk for en naiv forskers forestilling om, hvad der skaber gode refleksioner (se dog Caswell & Larsen (Eds.), 2022, for eksempler og uddybninger af samme argumenter).

I forlængelse af ovenstående diskussion præsenteres i det følgende kapitel nogle få udvalgte eksemplariske cases, der illustrerer i detaljen, hvordan åbnende faglige refleksioner så ud. Her zoomes ind på refleksionens 'hvordan', og samtidig bidrager eksemplerne til afhandlingens reparative ambition ved også at udpege potentialer for, og eksempler på, dilemmaåbnende faglig refleksiv praksis.





## Kapitel 9. Refleksionens 'hvordan' – at tøve, invitere og holde åbent

Hvordan reflekterer man på en god måde? Det spørgsmål er jeg blevet stillet utallige gange, når jeg har fortalt om min forskning i faglig refleksiv praksis. Typisk er jeg blevet bedt om at bidrage med gode refleksionsspørgsmål eller en guide at læne sig op ad. Dette spørgsmål om refleksionens 'hvordan' var da oprindeligt også et af de spørgsmål, jeg selv drog i felten med. Jeg var interesseret i på et mikroplan at finde ud af, hvilke spørgsmål, greb og formuleringer der så ud til at hjælpe en refleksiv praksis på vej. Som jeg beskrev allerede i indledningen, tog forskningen dog en anden retning og har i stedet undersøgt og belyst faktorer og betingelser, der på forskellig vis har påvirket refleksionerne og mulighedsrummet for faglig refleksiv praksis. Afhandlingen har derfor ikke så meget at sige om, hvilke typer af spørgsmål og udsagn eller hvilke konkrete refleksionsmodeller og teknikker der ser ud til at fremme en faglig refleksiv praksis.

Der er dog et enkelt aspekt af refleksionens 'hvordan', som er blevet ved med at trænge sig på i empirien og i de foregående analyser. Det handler om, hvordan man, som berørt i kapitel 6, kalder refleksioner frem ved at tøve, invitere og holde problemformuleringer og dilemmaer åbne. Herom handler dette kapitel. Først samles der kortfattet op på, hvad litteraturen har at sige om dette emne. Dernæst vises fire mindre klip fra faglige refleksioner i afhandlingens empiri, som analyseres kun med blik for dette 'hvordan'. Klippene er udvalgt som eksemplariske cases på, hvordan det lykkedes at åbne refleksioner og dilemmaer, og bidrager således også reparativt (Monrad & Grünfeld, 2017a) med at vise potentialer for en åbnende faglig refleksiv praksis. Kapitlet adskiller sig dermed også fra de forrige analysekapitler ved ikke at se på, hvad der hæmmer, men kun på, hvad der fremmer en faglig refleksiv praksis.

### Refleksionens 'hvordan'

Steen Wackerhausen (2008) har, som tidligere vist, lagt en refleksionsanatomi frem, der kan hjælpe os til at se, at når vi reflekterer, så reflekterer vi altid *på noget* (genstand, problemstilling), *med noget* (begreber, viden, antagelser), *ud fra noget* (interesser, målsætninger, værdier) og *indenfor noget* (en stemning, kultur, organisation). Han siger dog ikke noget om, *hvordan* man reflekterer sammen. Med *hvordan* mener jeg her ikke kun de begreber og den viden, man benytter (Wackerhausens 'med'), men også de konkrete spørgsmål, modeller og greb, der hjælper refleksionerne på gled.

Dette hvordan er dog, som vist i kapitel 5, rigt beskrevet i litteraturen om såvel refleksiv praksis som supervision (se særligt T. Andersen, 1994; Bertelsen et al. (Eds), 2013; Fook & Gardner, 2007; Heinskou & Visholm (Eds.), 2013; Kongsgaard & Rod (Eds.), 2018; Taylor & White, 2000).

På tværs af forskellige konkrete modeller, spørgeteknikker, processer og greb betoner denne litteratur, at en refleksiv praksis bedst hjælpes frem ved at fremkalde tvivl og usikkerheder (Hartog, 2004; Heinskou & Visholm (Eds.), 2013; Høgsbro & Jørgensen (Eds.), 2010), ved at holde sig bevidst ikke-vidende (Cunliffe & Easterby-Smith, 2004), ved at vente med løsninger og konklusioner (T. Andersen, 1994; Fook & Gardner, 2007, Taylor & White, 2000), ved at undgå at søge sikker grund for tidligt (Antonacopolou, 2004) og ved at afstå fra domme og i stedet blive ved med at spørge og udforske (Fook & Gardner, 2007). Selvom ovenstående litteratur er fyldt med konkrete eksempler på spørgsmål, udsagn og greb, så er det lige så meget ånden som den konkrete formulering, der her betones. Det er denne ånd, som jeg i de følgende fire klip vil zoome ind på.

I nedenstående analyser har jeg, som i resten af afhandlingen, måttet støtte mig til detaljerede feltnoter, eftersom jeg, som beskrevet, ikke har nogen lydoptagelser fra empirien. Det er oplagt, at mikroanalyser af refleksionens 'hvordan' med stor fordel kunne have taget afsæt i lydoptagelser og benyttet sig af greb fra sociologisk samtaleanalyse (fx Danneris et al., 2017; S. Jørgensen, 2018). Når jeg i nedenstående alligevel benytter mig af nogle af begreberne fra denne tradition, som fx 'præferencer', 'tøven', 'invitationer' m.m., så gør jeg det, fordi begreberne er gode at analysere og tænke med, men uden den stringens og detaljerighed, som kræves af såvel transskriptioner som næranalyser på dette felt. Det vil være forskningsmæssigt berigende med en sådan kombination af studiet af faglig refleksiv praksis og metoderne fra sociologisk samtaleanalyse.

### Spørgsmål, tvivl og tøven

Nedenstående klip stammer fra et overleverings- og sparringsmøde mellem to beskæftigelseskonsulenter.

Klaus skal overtage en af Tines borgere med autisme. Planen er, at borgeren skal i praktik.  
Tine: Har du egentlig talt med [navn på partnerskabsvirksomhed], om der er flere pladser?  
Klaus: Ja, det var der. Fra 1. marts. Men jeg er i tvivl, om det er det rigtige for ham. Om der er jobmulighed ... eller hvad han har brug for? Er han egentlig afklaret til fleksjob?  
Tine: Nej, men jeg vil vurdere, at han nok er berettiget. Han kan godt arbejde 37 timer om ugen, men mønstret er, at han så brænder sammen på et tidspunkt og bliver sygemeldt, og så vil han ikke tilbage samme sted. Det er i hvert fald, hvad vi har set før, men jeg kan jo ikke vide, hvordan det bliver næste sted.  
Klaus: Altså, jeg har lige fået en jobordre ind fra [navn på virksomhed] til en lagerstilling. Det er godt nok 37 timer, så jeg ved ikke ...  
Tine: Kunne du forestille dig, at du tog en snak med den arbejdsplads, og I så talte om, om det kunne blive et job, men også en afklaring, så han kunne få fleksjob samme sted, hvis ellers det viser, at det er det, han skal?

Klaus: Ja, måske jeg skal gøre det, og så kan vi måske tage første møde sammen? Hvordan tror du, han vil have det med det?

Dialogen her rummer ukarakteristisk mange spørgsmål i forhold til den øvrige empiri. Spørgsmål, der ikke alle har en præference (Danneris et al., 2017) for et lukket og faktisk svar. Klaus lægger fx sin tvivl frem i sætningen "(...) om der er jobmulighed ... eller hvad han har brug for", og senere siger han "så jeg ved ikke ...". Tine stiller på samme måde Klaus et hypotetisk spørgsmål ("Kunne du forestille dig, at du tog en snak ...?"). Spørgsmålet er oplagt stillet med præference for et 'ja', men stilles dog som et åbende spørgsmål fremfor som et lukket forslag. Tine lægger først sin vurdering frem ("(...) mønstret er, at han så brænder sammen ..."), men supplerer så med, at "(...) jeg kan jo ikke vide, hvordan det bliver næste sted", og Klaus slutter af med at spørge, hvordan Tine vurderer, at borgeren vil have det med planen. Det, som man ikke kan se i uddraget, er, at såvel Klaus som Tine tøvede flere gange. De ventede på, at den anden bød ind, og de appellerede til, at den anden skulle svare eller reflektere videre over spørgsmålene. Jeg ser dette som et godt eksempel på en refleksion, der ikke blev lukket ned med hurtige løsninger eller forsøg på at 'søge sikker grund', men som holdt sig perspektiverende, afsøgende og tøvende og dermed gav plads til, at modparten kunne tænke, gribe ideer og gå andre veje.

### At tænke med begreber

Det følgende klip stammer fra en workshop på et seminar, hvor frontlinjemedarbejdere øvede sig i at analysere samtaler med borgere (lydoptagelser og transskriptioner) ved hjælp af greb fra sociologisk samtaleanalyse.<sup>20</sup> Forud var gået en proces over mange måneder, hvor frontpersonalet var blevet introduceret til en række samtaleanalytiske begreber og havde fået træning i at analysere ud fra denne tradition (uddybes i Caswell & Dall, 2022). I nedenstående klip har de fire deltagere i workshoppen lyttet og læst et klip fra en samtale og er nu i gang med at analysere klippet. De har særligt fokus på brugen af pronominer, eksempelvis hvordan pronominer bliver brugt til at markere nærhed og afstand med i samtalen; og på 'gribninger', eksempelvis hvordan borgerens udsagn om arbejdsmarkedsparted m.m. gribes eller overhøres i samtalerne.

Pia: Altså nu prøver jeg bare, ik? Der er jo her i linje 7 noget med de der pronominer, hvor hun siger 'vi' om jobcentret. Hun siger ikke 'jeg'.  
Allan: Ja, og senere siger hun jo 'jeg', der hvor hun vil fortælle, hvordan hun vil hjælpe borgeren.  
Ina: Så der, hvor hun siger 'vi', er det ligesom et udtryk for, at hun ikke helt vil tage ansvar for det, hun siger? Det der med sanktioner?  
Allan: Ja, man kan ligesom sige, at det er noget, hun lægger afstand til.  
Pia: Og det skal hun jo ikke, hun skal jo også stå på mål for det ...

<sup>20</sup> Dette empiriklip stammer fra det læringsfællesskab mellem en række jobcentre og Aalborg Universitet (CUBB), som jeg fulgte som evaluator, og som er forklaret i kapitel 4. Det er projektets vidensmæglere (Caswell & Larsen (Eds.), 2022), som deltager i workshoppen. De er alle frontlinjemedarbejdere.

Winnie: [griner] Hov hov, nu evaluerer vi vist. Det er jo det, vi ikke må.

Pia: Ups, nåh ja [griner]. Det er altså skidesvært ikke at falde i.

Allan: Men så er der hernede i linje 25, hvor borgeren siger det her med, at han godt vil, og så ser jeg det som, at sagsbehandleren griber det bagefter, altså i linje 28.

Ina: Ja, griber hun det, eller omformulerer hun det?

Det interessante her er, at frontpersonalet reflekterede med begreber, som de havde lært, og de reflekterede på en måde, der er undersøgende og prøvende. De havde nemlig også lært, at regel nummer 1 var, at man skulle analysere og ikke evaluere. Det er derfor, de grinede, da Pia forbrød sig mod denne regel. Jeg har fulgt dette læringsforløb længe, og det var tydeligt, at frontpersonalet løbende fik et større begrebsapparat at reflektere med, og at disse refleksioner gjorde dem i stand til at forstå deres egne samtaler på et andet niveau, end de ellers havde kunnet. Og nok så interessant for dette kapitels fokus, så lykkedes de gradvist bedre med at holde sig analyserende og ikke evaluerende, som fx Allan, der brugte begrebet 'at lægge afstand' i sin analyse, og Ina til slut, der spurgte, om eksemplet handlede om at gribe eller omformulere. I begge situationer holdes konklusioner og fortolkninger åbne. Med typologien over refleksiv praksis kan man se ovenstående klip som udgaver af kritisk destabiliserende og selvrefleksiv refleksiv praksis. De går bag om sproget og samtalen og opdager, at brugen af fx pronominer både bygger på og signalerer bestemte forståelser af forholdet mellem sagsbehandler og borger, og de arbejder med at forstå, hvordan deres egen ubevidste brug af pronominer påvirker samtalen og relationen til borgeren, og igennem en sådan bevidstgørelse styrkes de i bedre at kunne vælge, hvordan de vil formulere sig for at nå målet om bedre borgerinddragelse, som var målet i dette samarbejde.

## Refleksionsinvitationer

Det næste eksempel viser, hvordan deltagerne gennem spørgsmål inviterer hinanden ind i refleksionerne fremfor at konkludere eller springe hurtigt til handlinger.

Jeg har fået lov til at deltage i den åbne sparring med psykiateren. Afdelingslederen i jobcentret kommer med den første sag. Det skulle egentlig have været en jobkonsulent, som kom med den, men hun er syg. Afdelingslederen har sat sig ind i sagen og tager derfor mødet på vegne af jobkonsulenten. Tilstede er også en leder fra socialafdelingen.

Afdelingslederen har sagsdokumenterne med. De indeholder lægevurderinger, historik, udtalelser m.m. Vi indleder mødet med at læse dokumenterne. Det drejer sig om en mandlig borger i 40'erne, som har en langvarig sygdom bag sig (over tre år). Efter at vi har læst papirerne, udspiller følgende dialog sig:

Psykiater (P): Det springende punkt med ham her er, om han lider af skizofreni eller en svær depression. I begge tilfælde kan man høre stemmer. Depression kan man behandle, mens skizofreni kan være noget vanskeligere. Det er usædvanligt, at han debuterer [med sygdommen] som 40-årig. Hvis det var min patient, ville jeg prøve at behandle ham mod depression først, men det jo bare set herfra, hvad tænker I?

Afdelingsleder (AL): Lige nu er han jo i et jobafklaringsforløb, men spørgsmålet er, om han skal over i et ressourceforløb, fordi man nok må regne med, at det er en langvarig proces. Det giver også mulighed for at arbejde mere helhedsorienteret. Det er i hvert fald lige sådan jeg ser det.

Leder i socialafdelingen (LS): Han har jo en kæreste, så han har nok noget støtte socialt. Men måske vores gruppetilbud, hvor man vender livet og problemerne med psykisk sygdom sammen, kunne være en mulighed for ham?

AL: Jeg får dog lyst til at spørge om noget. Vi kender jo resultaterne fra IPS [Individual Placement and Support<sup>21</sup>], som anbefaler praktik også til svært psykiske syge. Hvad skulle argumenterne være for, at vi ikke prøver med en praktik også?  
P: Altså, hvis han har det lige nu, som han havde for to år siden, hvor han ikke kunne gå i bad eller møde mennesker, så kan han ikke klare det. Men man skal jo spørge ham og finde ud af, hvordan han har det i dag.  
LS: Jeg kender ikke helt IPS. Hvad går det ud på?

[AL forklarer om principperne]

Herefter genlæser de nogle af papirerne, som ifølge psykiateren kunne indikere, at borgeren ikke lider af skizofreni. De bliver enige om, at et ressourceforløb vil være en god ide. Afdelingslederen spørger igen ind til praktik:

AL: Ville du ikke tænke, at praktik skulle være en del af indsatsen, med den viden, vi har om IPS?

P: Jo, det mener jeg også, men lige nu ser det ud til, at han er aktiv psykotisk og tisser i sengen og i bukserne. Det dur jo ikke.

AL: Nej, jeg mener også langsigtet, når han får det bedre.

P: IPS-tilgangen indebærer jo også tæt koordinering med behandlingsområdet. Lige nu kommer Distriktspsykiatrien en gang om måneden og klør sig lidt i nakken. Han hører stemmer, og det kan godt blive forværret i en praktik.

LS: Kan det ikke også ændre sig? Altså hvis han nu får noget at stå op til?

P: Jo, det er jo det, man aldrig helt ved. Det kommer måske også an på, hvor meget pres der er på i en praktik, og den støtte, som borgeren ellers får?

AL: Ja, det skal der måske tænkes i.

Her ses, hvordan de tre deltagere på skift inviterer hinanden ind. IPS bliver ikke brugt konkluderende, men spørgende. Tilbuddet i socialcentret bliver ikke leveret som en konkluderende løsning, men som et bud, der kan reflekteres over. Psykiateren holder diagnoserne åbne og er parat til at ændre sit syn på praktik på baggrund af perspektivet fra lederen i socialafdelingen. Som jeg læser klippet, så lægges tvivl og perspektiver frem på en måde, der inviterer de øvrige deltagere til at bringe deres perspektiver ind. Ingen her er, tilsyneladende, optaget af at skulle konkludere eller forsvare et bestemt syn. Lederen fra jobcentret, som er den, der må formodes at vide mest om IPS, stiller undersøgende spørgsmål om IPS tilbage til psykiateren. Psykiateren, der må formodes at vide mest om psykisk sygdom, udtrykker tvivl om diagnosen og inviterer de andre ved at sige, at det jo også kommer an på praktikken og den øvrige støtte. Hverken effektforskning eller sundhedsfaglig viden bruges her til at lukke dilemmaerne eller til at markere 'sikker viden' med.

### At holde åbent og byde åbent ind

Nedenstående sidste eksempel er taget fra et af de formaliserede supervisionsrum. Klippet viser, hvordan forskellige fortolkninger og perspektiver på såvel borgerens situation og adfærd, som på jobkonsulentens reaktioner og forståelser undersøges og drøftes på en måde, der åbner for dilemmaer og fortolkninger fremfor at lukke dem for at nå frem til konklusioner, handlinger eller 'sandheden'. Udover supervisor deltager syv jobkonsulenter i supervisionen.

---

<sup>21</sup> IPS er et evidensbaseret program til arbejdsmæssig rehabilitering af mennesker med psykisk sygdom. Kort fortalt går det ud på, at man etablerer job med løn (eller praktik i en modificeret udgave af IPS), samtidig med at borgeren hjælpes med behandling i psykiatrien. Grundtanken er, at den parallelle indsats i behandling og tilstedeværelse på en arbejdsplads som fulgyldigt medlem forbedrer rehabiliteringen, fremfor at vente med arbejdsmarkedsindsatsen til borgeren er rask. Der er langt flere nuancer i dette, men det er ikke vigtigt her.

Supervisor: Tine, du havde en case med en borger, der var bipolar. Vil du ikke kort opsummere problemstillingen, som du gerne vil have, at vi drøfter?

Tine: Ja, altså, det er faktisk flere borgere med bipolar, som jeg bare synes, er svært, så det var mere temaet med de bipolare. Jeg synes, de tit skifter planer hele tiden. Det er svært, når man lægger planer, og så næste dag er det bare noget helt andet, de vil. Jeg har lige haft en borger, der var i et job med en masse serviceopgaver, og så lige pludselig dueede det ikke, og han kunne ikke overskue det. Han ville kun have sådan nogle faste løsningsorienterede opgaver. Da vi så fandt det, så dueede det heller ikke, så kedede han sig. Og så bliver jeg frustreret.

Viggo: Jeg kender det der rigtig godt, men jeg synes faktisk ikke, at det er det bipolare, jeg hører her, men måske mere noget sårbarhed og manglende evne til at mærke godt efter, som kendetegner mange psykiske skrøbelige. Måske de skal have længere tid til at mærke efter og tænke sig om, inden de og vi tager en beslutning?

Mahabbat: Min erfaring er, at de tit skal have mere tid til at tænke sig om, men så også at vi skal hjælpe med at stå fast på planen, når den er besluttet, fordi det så ellers kan skifte hele tiden.

Supervisor: Der er noget med både at give tid og stå fast her, ikke?

Nils: Jeg havde en borger i sidste uge, som jeg kender ret godt. Når vi taler om planer og fremtid, så er han sådan helt oppe at køre og bygger luftkasteller, og det hele er meget abstrakt, og han er med på det hele. Men så var jeg med ham ude på en virksomhed, og så var det noget helt andet. Meget konkret. Så talte han med arbejdsgiveren om det konkrete arbejde og funktioner og fandt ud af, at det ikke var helt det, som han gerne ville. Det var, som om det hjalp ret meget det med at gøre det konkret og være på stedet. Det er sådan en afsøgningsproces, men den tager også bare meget tid.

Supervisor: Så er der noget med, at det her med at tage sig tid og afsøge crasher lidt med, at I skal have lagt en plan, have borgeren videre og bestilt noget videre i systemet?

Tine: Ja, jeg havde også den her pige, hvor jeg hurtigt fandt noget, og så gik det galt, så fandt jeg det næste sted, og hun startede, så dueede det heller ikke, og det blev bare ved.

Supervisor: Kunne man forestille sig, at I i højere grad spurgte borgerne, hvad I skulle tage højde for i samarbejdet? Det ville I vel gøre, hvis det var en ryglidelse?

Tine: Ofte er de jo ikke selv helt klar over, hvad de fejler, eller hvorfor de ikke fungerer i et job.

Niels: Men vi kan jo godt tale med dem om, hvad de selv mener, gik galt.

Tine: Men det er jo typisk noget selvindsigt, der mangler også.

Supervisor: Måske man alligevel kan bruge deres forståelse til noget. Hvis nu det er noget med, at det er en dårlig chef, så kan man måske tale om, hvad en god chef er, og så prøve at finde det.

Mahabbat: Det er jo det her med at danse med, og så alligevel at stå fast. Borgeren ved jo en masse om sig selv, men vi ser også noget.

Dialogen fortsætter en tid endnu. Til slut spørger supervisor, hvad de hver især tog med.

Tine: I hvert fald det her med at balancere mellem, at de skal have tid, men jeg skal også holde fast i en plan.

Niels: Jeg kan godt se, at det måske mere handler om skrøbelighed end lige, om det er bipolar. Det tager jeg med.

Viggo: Jeg tænker på det her med det konkrete. At besøge et sted for at afklare.

Den faglige reflektive praksis kommer her vidt omkring på en dilemmaåbnende måde. Det undersøges, om det med at skifte planer handler om en bestemt lidelse (bipolar) eller nærmere skal ses som et karaktertræk ved psykisk skrøbelighed. Den professionelle reaktioner undersøges ved at se på frustrationer, at gå med, at give tid, at stå fast osv. Arbejdsbetingelserne inddrages i perspektivet om at afsøge versus tid og krav om planer og handlinger. Umiddelbart bruges de forskellige perspektiver ikke til at 'finde sandheden' eller til at konkludere entydigt med; de bidrager i stedet til undersøgelser og fungerer samtidig som invitationer til andre perspektiver, hvor dilemmaerne får forskellige navne.

Frontpersonalet refererer ikke direkte til de velfærdsrationaler og praksislogikker, der blev lagt frem i kapitel 2, men ud fra disse perspektiver kan man se, at det er de samme emner, de drøfter.

Eksempelvis om det er borgeren eller frontlinjemedarbejderen, der er ekspert. Om det er

inklusionslogikken eller administrationslogikken, der skal vægte højest, osv. Det er også tydeligt, at det er et 'vildt problem', som de undersøger. Man kan ikke afgrænse det entydigt, og man kan heller ikke vide, hvad der i specifikke situationer kommer ud af at vælge den ene eller den anden løsning. Og netop derfor kan der være behov for at undersøge problemet fra flere forskellige vinkler. Ikke for at nå frem til en løsning, men for bedre at forstå problemstillingen. Valget af løsninger er efterfølgende op til hver enkelt af jobkonsulenterne, næste gang de står i en lignende situation.

### At tøve på et produktionsfelt

I dette kapitel er der blevet zoomet ind på et enkelt aspekt af refleksionens 'hvordan'. Der er blevet argumenteret for, at en af måderne at åbne dilemmaer og refleksioner på er at tøve, invitere og stille spørgsmål fremfor at konkludere, svare og komme med løsninger. Når der er så relativt få eksempler på sådanne åbnende praksisser, kan det, som en hypotese, hænge sammen med beskæftigelsesfeltets struktur. Som det er blevet vist igennem afhandlingen, så kan feltet beskrives som et produktionsfelt præget af højt tempo og fokus på produktion af aktiviteter, og hvor beslutninger helst skal hvile på et 'sikkert grundlag'. Derfor kan tvivl, tøven og nye perspektiver virke forstyrrende og ikke hjælpende, og derfor var frontlinjemedarbejderne – og deres ledere – i empirien måske heller ikke trænede i at skabe sådanne rum, hvor man kunne holde dilemmaer åbne og, som Charlie sagde det i indledningen, "lade det stå lidt hen i det uvisse". Det kræver sandsynligvis træning at kultivere *habits of reflection* (Ellström, 2006), og det kræver, har jeg argumenteret for igennem afhandlingen, at man bevidst organisatorisk arbejder med at udvikle en sådan kapacitet til at håndtere praksisfeltets dilemmaer. Herom handler næste opsamlende og afsluttende kapitel.





## Kapitel 10. Organisatorisk dilemmakapacitet, åbnende refleksioner og tvivlens potentiale

I dette sidste kapitel samler jeg først op på afhandlingens karakter og de præsenterede analyser af faglig refleksiv praksis. Dernæst foreslås det at betragte tvivl som et potentiale for udviklingen af sådanne praksisser. Herefter præsenteres to heuristiske modeller til videre analyser af faglige refleksive praksisser i velfærdsarbejdet. Den ene model handler om refleksionens retning og den anden om organisatorisk dilemmakapacitet. Afslutningsvis diskuterer jeg, om der er håb for faglig refleksiv praksis.

### Konklusion, opsamling eller genfortælling af den røde tråd

Som jeg argumenterede for i indledningen, så lægger afhandlingens forskningsmæssige karakter ikke op til én opsamlende konklusion. Jeg refererede her til særligt Bent Flyvbjerg (2009, 2015), der flere steder har argumenteret for, at forestillingen om, at man i samfundsvidenskab kan konkludere og opsummere de samlede resultater, bygger på en misforstået overførsel af logikker fra naturvidenskaben. Flyvbjerg har i den forbindelse refereret antropologen Lisa Peattie for følgende udsagn om casestudiet: "Det gælder ganske enkelt, at selve værdien af casestudiet – kræfternes kontekstuelle og gensidigt gennemtrængende natur – går tabt, når man forsøger at sammenfatte i generelle og gensidigt udelukkende begreber" (Flyvbjerg, 2015: 516). I stedet kan man, som Flyvbjerg selv fortsætter:

[Å]bne mulighed for, at studiet kan have forskellige betydninger for forskellige mennesker. Jeg forsøger at opnå dette ved at beskrive casen med så mange facetter og dilemmaer – som livet selv – at forskellige læsere kan blive tiltrukket, eller frastødt af forskellige ting i casen. Læseren får ikke udpeget en bestemt teoretisk vej gennem casen. Endnu mindre får de indtryk af, at sandheden ligger for enden af vejen. Læserne må finde deres egen vej og sandhed i casen. (...) Casehistorien er selv resultatet. (Ibid.)

Selvom jeg ikke har defineret denne afhandling som et casestudie, så vil jeg dog argumentere for, at den skal læses i samme ånd, som Flyvbjerg beskriver det her. Afhandlingen har fra starten været eksplorativ, og forståelsen af, hvordan faglige refleksive praksisser udspillede sig, og hvilke forhold der så ud til at hæmme og fremme sådanne praksisser, tilvejebringes bedst gennem detaljerede beskrivelser og konkret empiri. Det er igennem konkrete empiriske uddrag og de dertilhørende analyser, at man kommer nærmere en forståelse af, både hvad faglig refleksiv praksis er, og hvordan begrebet kan bruges til en forståelse af frontlinjearbejdet og af de processer, der spiller ind, når politik omsættes til praksis.

Mens afhandlingen altså ikke kan ses som et enkeltstående casestudie, så lever den heller ikke entydigt op til genren 'organisationsetnografi' (Ybema et al., 2009), hvor fokus typisk er på studier af organisationen som et samlet hele. Den forskningsmæssige genstand har ikke været organisationen eller feltet, men derimod begrebet 'faglig refleksiv praksis'. Genremæssigt kan studiet derfor være lidt vanskeligt at placere, men jeg betragter det selv som værende i familie med blandt andet Jean Laves (Lave & Wenger, 2003) undersøgelser af praksislæring og Bernardo Zackas (2017) undersøgelser af moral i frontlinjearbejdet. Lave tog rundt i forskellige empiriske kontekster, ikke for at kortlægge felterne, men for at lede efter det fænomen, at voksne kan lære gennem praksis. På samme måde var Zackas ambition ikke at studere socialkontorer som totale institutioner, men at opholde sig i disse og gennemføre feltarbejde for at forstå, hvordan fænomenet 'moral' udspillede sig. Da Zacka drog i felten, troede han først, at han skulle lytte til abstrakte dialoger om værdier og formål, men han opdagede hurtigt, at det var i små løsrevne dialogbidder, at han fandt sit analysemateriale (ibid.: 153). Det samme har i mit tilfælde gjort sig gældende for faglig refleksiv praksis, der sjældent fandtes som et pænt indhegnet fænomen. Kun ved at være til stede og lytte til en lang række dialoger i forskellige kontekster og kun ved at give læserne adgang til detaljerne i og omkring disse dialoger, og indblik i analysevejene, har det været muligt at vise noget om faglig refleksiv praksis.

Den følgende opsamling tager derfor i højere grad karakter af en genfortælling af den røde tråd end af en egentlig samlende konklusion. Undervejs besvares forskningsspørgsmålene fra indledningen dog i denne opsamling. Forskningsspørgsmålene er gengivet i nedenstående tabel (tabel 14).

<b>Forskningsspørgsmål</b>	
Hovedspørgsmål: Hvordan ser en faglig refleksiv praksis ud i konkrete empiriske arenaer på beskæftigelsesfeltet, og hvilke forhold ser ud til at påvirke, hæmme og fremme en refleksiv praksis?	
Underspørgsmål:	
1.	Begrebsafklarende underspørgsmål:
a.	Hvor kommer begrebet 'refleksiv praksis' fra, og på hvilke måder kan begrebet være hjælpsomt i en analyse af refleksioner i velfærdsarbejde?
b.	Kan begrebet 'refleksiv praksis' opdeles i typologier, og i givet fald hvilke og med hvilke begrundelser?
2.	Deskriptivt undersøgende underspørgsmål:
a.	Hvilke typer af problemstillinger og dilemmaer kalder på en faglig refleksiv praksis på beskæftigelsesfeltet?
b.	I hvilke sammenhænge i empirien reflekteres der fagligt, hvordan reflekteres der, og om hvad reflekteres der?
c.	Hvilke kontekstuelle forhold ser ud til at påvirke, hæmme eller fremme en faglig refleksiv praksis?
d.	Hvordan medvirker faglige refleksioner i praksis til at forme problemstillinger i frontlinjearbejdet?
e.	Hvilke vilkår har en faglig refleksiv praksis i frontlinjearbejdet på beskæftigelsesfeltet?
3.	Normative underspørgsmål:
a.	Hvordan bedømmer man kvaliteten af faglig refleksiv praksis?

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>b. Hvilke vilkår har en faglig reflektiv praksis i frontlinjearbejdet på beskæftigelsesfeltet?</li><li>c. Hvad er argumenterne for og imod reflektiv praksis?</li><li>d. Hvad kan begrebet 'faglig reflektiv praksis' bruges til forskningsmæssigt, i velfærdsarbejdet generelt og på beskæftigelsesfeltet specifikt?</li></ul> |
|---|

Tabel 14. Forsknings spørgsmål fra afhandlingens indledning.

### Faglig reflektiv praksis – hvad har afhandlingen vist?

Afsættet for afhandlingen var et ønske om at forstå, hvordan frontlinjemedarbejdere på beskæftigelsesfeltet reflekterede med hinanden om deres arbejde. Dette ønske udsprang af egne erfaringer som praktiker på feltet, hvor jeg havde en oplevelse af, at mange organisationer på feltet havde svært ved at åbne dilemmaer og analysere egen praksis kritisk og perspektiverende, på trods af at mange ledere og medarbejdere ønskede at blive bedre til dette. Det normative afsæt for afhandlingen var derfor, at der på feltet var brug for en faglig reflektiv praksis, der ikke kun bidrog med den tekniske rationalitets løsninger, beslutninger og handlinger, men også supplerede med mere åbnende, perspektiverende, kritiske og selvrefleksive indsigter. Behovet for en faglig reflektiv praksis blev desuden begrundet i frontlinjearbejdets dilemmafyldte karakter generelt på dette og andre felter, stigende kompleksitet samt forandringer i kravene til frontlinjeorganisationer i dag, hvor der i stigende grad er behov for at kunne forstå multiple perspektiver, forholde sig til mange typer af viden, interesser og aktører og samarbejde på tværs om kerneopgaven. I disse argumenter, og i litteraturen om reflektiv praksis i det hele taget, har det været en central pointe, at problemstillinger, viden og handlemuligheder i frontlinjen ikke findes færdigt og færdigt, men skabes og formes af organisationer og frontlinjemedarbejdere; blandt andet i de fælles faglige refleksioner. Dette blev særligt vist i kapitel 2 (forsknings spørgsmål 2a og b).

Forskningsmæssigt har der manglet studier, der empirisk har belyst, hvordan, om hvad og under hvilke betingelser frontpersonalet reflekterer sammen over arbejdet, og igennem disse refleksioner former problemstillinger og omsætter politik til praksis. Såvel på feltet Street-Level Bureaucracy som i litteraturen om reflektiv praksis er der et underskud af etnografisk baserede empiriske studier af den slags organisatoriske processer, og der findes umiddelbart ingen studier, der kombinerer de to forskningsfelter.

Særligt i kapitel 3 og 5 blev det vist, hvordan begrebet 'reflektiv praksis' havde rødder tilbage til først John Dewey og pragmatismen og senere til Donald Schön og i en moderne udgave især hviler på socialkonstruktivistiske, postmoderne og kritisk teoris videnskabsteoretiske fundament i betoningen af, at de begreber, hypoteser og forestillinger, som man betjener sig af i forståelsen af problemstillinger i den sociale verden, ikke afspejler, men selv er med til at forme selvsamme

problemstillinger. I forbindelse med litteraturreviewet i kapitel 5 blev der udviklet en typologi over refleksiv praksis, hvor jeg især fremhævede forskellen på, om refleksionerne bidrog til at åbne eller lukke dilemmaer med (forskningssspørgsmål 1a og b).

Det er sådanne dilemmaåbnende, faglige refleksive praksisser, der har været i fokus for afhandlingen. Igennem afhandlingen er fokus dog i høj grad blevet rettet mod kontekster og styringsmæssige, organisatoriske og feltspecifikke forhold, der på forskellig vis har indvirket især hæmmende, men i et vist omfang også fremmende på faglige refleksive praksisser.

Det har været et gennemgående tema i afhandlingen, at dilemmaåbnende faglige refleksive praksisser overvejende ikke så ud til at ske af sig selv i organisationen. Tværtimod er det blevet vist, hvordan der kan være en modsætning mellem sådanne refleksive praksisser og beskæftigelsesfeltets og den konkrete organisations struktur og organisering. Der er blevet argumenteret for, at mens en refleksiv praksis fordrer, at man dvæler ved problemstillinger, holder dilemmaer åbne og tøver med hurtige løsninger og konklusioner, så er frontlinjearbejdet og livet i frontlinjeorganisationen fyldt med kræfter, der trækker imod at komme videre, handle, producere, afgøre, beslutte, konkludere og levere. Dette gør sig uden tvivl gældende i flere typer af frontlinjeorganisationer, men det har også en særlig udformning og historie på beskæftigelsesfeltet, der med visse variationer over de seneste 20 år må siges at være et felt præget af stor politisk bevågenhed, styringslogikker fra *New Public Management* og en udpræget procesregulering baseret på en relativt snæver forståelse af evidens; og ikke mindst politisk brug af evidens. Dette betyder ikke, at der ikke kan dvæles og reflekteres dilemmaåbnende, men blot at der er stærke kræfter, der trækker i en mere lukkende retning.

Det er konkret blevet vist, hvordan forskellige temporale struktureringer og oplevelser af højt tempo hæmmede en faglig refleksiv praksis, men også hvordan tempoet kunne sættes ned, og der kunne dvæles i oaser af refleksion. Det er blevet vist, hvordan brugen af tal, herunder grafer og benchmarks fra især ledere, så ud til at lukke fremfor at åbne refleksionerne, og det er blevet vist, hvordan begrundelser i refleksionerne i overvejende grad blev anvendt lukkende og konkluderende i forsøget på gennem lovgivning, systemhensyn, sundhedsviden og effektmålinger at søge 'sikker grund', samt hvordan begrundelser med reference til teorier, forskning eller professionsbegreber i nogle tilfælde bidrog til perspektiverende refleksioner, men i overvejende grad slet ikke indgik i den faglige refleksive praksis. I kapitel 9 blev der zoomet ind på refleksionens 'hvordan', hvor det gennem en række eksemplariske eksempler blev vist, hvordan bestemte måder at tøve, invitere og spørge på bidrog til at åbne dilemmaerne (forskningssspørgsmål 2b, c og d).

Opsamlende så det altså ud til i empirien, at refleksioner 'af sig selv' tenderede mod at lukke dilemmaerne. De spontane, dagligdags refleksioner ved skrivebordet, på møder osv. var overvejende instrumentelle og lukkende, hvilket jeg har forsøgt delvist at forklare med feltets struktur. Det kan derfor godt være, at pragmatismen, og særligt Dewey og Schön, havde ret i, at mennesker, herunder frontlinjemedarbejdere, tænker refleksivt over praksis, når noget i denne praksis undrer dem. Men, hævder jeg, de organisatoriske og feltmæssige betingelser kan være af en sådan karakter, at disse fælles, faglige refleksive praksisser har trange kår og derfor alligevel ikke finder sted. Hvis man i stedet ønsker sig dilemmaåbnende refleksioner, kan der derfor, som argumenteret for flere steder, være behov for at designe dem organisatorisk; det vil sige at indhegne refleksive oaser og rum, hvor der bevidst arbejdes med at fastholde en åbnende, nysgerrig, kritisk og undersøgende tilgang. Der er undervejs givet flere eksempler på, hvordan denne type af faglig refleksiv praksis konkret har set ud, når den har udspillet sig i sådanne rum (forskningsspørgsmål 2e).

På tværs af hele afhandlingen har jeg argumenteret for, at en faglig refleksiv praksis skal bedømmes på, hvorvidt man lykkes med at åbne dilemmaer og problemstillinger i arbejdet, og hvorvidt sådanne åbninger bidrager til bedre praksis, mere læring, fleksibilitet, responsivitet, mening og/eller trivsel (forskningsspørgsmål 3a). Der er også, både empirisk og teoretisk, blevet argumenteret for, at en faglig refleksiv praksis er nødvendig i frontlinjearbejdet, og at såvel medarbejdere som ledere efterspørger en sådan praksis, samtidig med at den har trange kår og kan opleves som både vanskelig og som spild af tid på et felt med højt tempo og dilemmalukkende kræfter, hvor man i højere grad efterspørger instrumentelle refleksioner. Der er samtidig en risiko for, at en faglig refleksiv praksis kan ende som et nyt produktionskrav uden at føre til ovenstående virkninger (forskningsspørgsmål 3b). Endelig har det været en gennemgående pointe, at begrebet 'faglig refleksiv praksis' kunne bruges forskningsmæssigt som et *sensitizing concept* (Blumer, 1954) til at forstå, hvordan problemstillinger blev formet og formuleret i interkollegiale og organisatoriske samtaler i frontlinjearbejdet. Det er denne 'sorte boks' (Brodin, 2017), som studiet har bidraget til at åbne (forskningsspørgsmål 3c). I resten af dette kapitel forfølges dette sidste spørgsmål om, hvordan begrebet 'faglig refleksiv praksis' kan bruges af såvel feltet som af forskningen. Dette gøres ved først at argumentere for tvivl som et potentiale og dernæst gennem præsentationen af to analytiske modeller, der samtidig fungerer som figurative opsamlinger på afhandlingens analyser.

### Tvivl som potentiale

Dilemmacasene i kapitel 2 kan ses som eksempler på tvivl. Når man oplever et dilemma, er man i tvivl om, hvad man skal gøre; om hvad der skal veje mest i overvejelser og beslutninger. Man er på usikker grund. Eksemplerne fra afhandlingen på vellykkede refleksive praksisser er også

karakteriseret ved at indeholde momenter af tøven og tvivl. Jeg vil argumentere for, at tvivl i denne forståelse er både nødvendig og rummer et potentiale i frontlinjearbejdet, fordi tvivlen hjælper frontlinjemedarbejderen til at stoppe op, tøve og reflektere.

Tvivl kan dog nemt have en negativ klang og blive forvekslet med mistro og usikkerhed (jf. ordnet.dk, 2022c) eller blive set som det modsatte af at være en professionel ekspert. I kapitel 8 sås, hvordan henvisninger til lovgivningen og til sundhedsfaglig viden blev brugt som 'sikker grund' for beslutninger. I kapitel 7 om tal blev det vist, hvordan effektstudier blev brugt som argumenter for indsatser, som man 'ved, virker'. Evidens betyder i snæver forstand "vished om at et bestemt fænomen er en umiddelbar kendsgerning som man ikke behøver argumentere for eller bevise" (jf. ordnet.dk, 2022b). I casen om hjernerystelse, der blev præsenteret i kapitel 6, sås det, hvordan fagkoordinatoren forsøgte at lukke refleksionerne og dermed også lukkede for enhver eksplicit tvivl ved at konkludere, at "der skal laves en plan". Men da fagkoordinatoren var gået, dukkede tvivlen alligevel op. Empirien er fyldt med eksempler på, at tvivl og dilemmaer blev lukket ned fremfor at blive inviteret indenfor.

Men tvivl er, hævder jeg her, nødvendig for faglig refleksiv praksis. Man er nødt til at komme i tvivl om noget i en praksissituation for at begynde at reflektere over den; ikke mindst for at reflektere kritisk og selvrefleksivt. Dette var, som vist i kapitel 3, også afsættet for Charles S. Peirce og pragmatismen. Dermed har tvivl også en mere eksistentiel toning end eksempelvis 'undren' (som hos Dewey). Når man er i tvivl, er man også usikker på, om man kan stole på sine egne vurderinger. Man er derfor nødt til at vente med hurtige domme og løsninger. Et norsk studie har undersøgt sammenhængen mellem professionel tvivl og succesfuld terapi. I artiklen med den rammende titel *Love Yourself as a Person, Doubt Yourself as a Therapist* (Nissen-Lie et al., 2017), har forfatterne vist, hvordan der er en positiv sammenhæng mellem vellykket terapi og terapeutens score på to typer af målinger. Terapeuter, der både havde et positivt selvforhold (*self-affiliation*) og udviste professionel tvivl (*professional self-doubt*), lykkedes bedre med at skabe positive terapeutiske resultater end terapeuter, der scorede anderledes. En meget høj grad af professionel selvsikkerhed (det modsatte af tvivl) virkede eksempelvis negativt ind på resultaterne. Når den 'tvivlende terapeut' forholdt sig refleksivt til sin tvivl og sammen med patienten undersøgte tvivlen, fik vedkommende bedre resultater end de terapeuter, der enten undgik problemet eller trak sig tilbage fra relationen.

Nu kan man ikke uden videre sammenligne beskæftigelseskonsulenter med terapeuter, men der er dog alligevel visse lighedstræk; ikke mindst det store fokus på samtalen som det primære

interventionsredskab, relationens betydning samt det forhold, at begge slags professionelle arbejder med 'vilde problemer'.

Andre studier underbygger også, at det kan være godt med en sund portion skepsis (tvivl) overfor sin professionelle dømmekraft. Geir Kirkebøen (2013) har eksempelvis vist, hvordan en lang række forsøg med skøn har vist, at fagfolk ofte tager fejl, og at simple computermodeller ser ud til i mange tilfælde at være bedre end eksperterne til at forudsige så forskellige fænomener som risikoen for udviklingen af psykoser, en bestemt vins prisudvikling eller omfanget af hjerneskader. Pointen for Kirkebøen er ikke, at fagfolk ikke kan være dygtige, eller at deres skøn altid er arbitrære, men at påpege, at deres viden ikke findes som en mystisk, eviggyldig intuition. Også fagfolk har behov for at orkestrere læringsrum med mulighed for systematisk feedback, adgang til data og udvikling af faglige begreber til at tænke og analysere med (ibid.).

Man kan med Kirkebøens (2013) pointer sige, at der er god grund til at udvise professionel tvivl, og med Nissen-Lie et al. (2017) tilføje, at den professionelle tvivl endda kan vise sig at være en styrke. Herefter kan man med Daniel Kahneman (2012), som introduceret i kapitel 6, yderligere argumentere for, at det er nødvendigt at sætte tempoet ned for overhovedet at komme i tvivl. Igennem en lang række af eksempler har Kahneman og hans kollega Amos Tversky (ibid.) vist, hvordan vi som mennesker benytter os af intuition (*system 1*), når vi skal bedømme sagsforhold. Vurderingen foregår så at sige lynhurtigt bagom ryggen på os. I langt de fleste tilfælde er dette en god evne, som hjælper os til en lang række uproblematisk beslutninger. Men *system 1* skyder også en masse genveje, som betyder, at vi bedømmer situationer, mennesker og fænomener forkert.

De kalder disse genveje for 'heuristikker'; det vil sige ubevidste huskeregler. Det kan fx dreje sig om, at vi tror, at det, vi selv har oplevet, også er repræsentativt for, hvordan verden er i gennemsnit (*tilgængelighedsheuristikken*). Yderligere laver vi slutninger om mennesker ud fra allerførste indtryk af deres fysiognomi, stemme eller fremtoning (et af eksemplerne er sammenhængen mellem valgplakaters udseende og antal stemmer). Endnu mere overraskende er det, at tilfældige omgivelser og begivenheder også påvirker vores dømmekraft. Dette fænomen kalder de for 'priming'.

Nævninge, der slår med en terning inden en dom, ser ud til at give højere domme, desto højere terningslag. Et lignende fænomen er beskrevet indenfor beskæftigelsesindsatsen i Norge (Terum & Nergård, 1999). Her skulle norske læger i et vignetstudie bedømme lediges arbejdsevne ud fra casebeskrivelser. Man sammenholdt dernæst lægernes afgørelser med deres svar på en række spørgsmål om blandt andet politisk tilhørsforhold. Der viste sig en klar sammenhæng mellem politisk ståsted og bedømmelsen af den ledige. Jo mere borgerlig og højreorienteret lægen var, desto mere

tilbøjelig var lægen til at bedømme den ledige som arbejdsmarkedsparat, og omvendt. Dette flugter helt med det, som Kahnemann og Tversky med et lån fra psykologen Paul Slovic kalder 'affektheuristik'; nemlig at vores holdninger (fx politiske) præger vores bedømmelse af forskellige typer af argumenter (Kahnemann, 2018: 125).

I 2017 viste et studie af beskæftigelsesindsatsen i Danmark, at sagsbehandlerens tro på borgerens jobchance i sig selv havde en betydning for den lediges efterfølgende jobchance. Renset for øvrige variable viste studiet, at den borger, der trådte ind ad døren hos en sagsbehandler, der i gennemsnit troede mere på sine borgers jobchancer, isoleret set havde en højere chance for efterfølgende at opnå beskæftigelse, end hvis borgeren var trådt ind ad døren hos en sagsbehandlerkollega, der i gennemsnit troede mindre på sine borgere (Rosholm et al., 2017).

Samlet set er der altså god grund til at hylde tvivlen som en positiv kompetence og ikke et problem. Det er tvivlen, der kan hjælpe med at åbne refleksionerne, anlægge nye perspektiver, udfordre eksisterende forståelser (*unsettle assumptions* (Fook & Gardner, 2007) og give adgang til ens egne blinde vinkler. Denne vej rundt om tvivlens potentialer fører nu frem til præsentationen af to analytiske modeller.

### Refleksionens retning

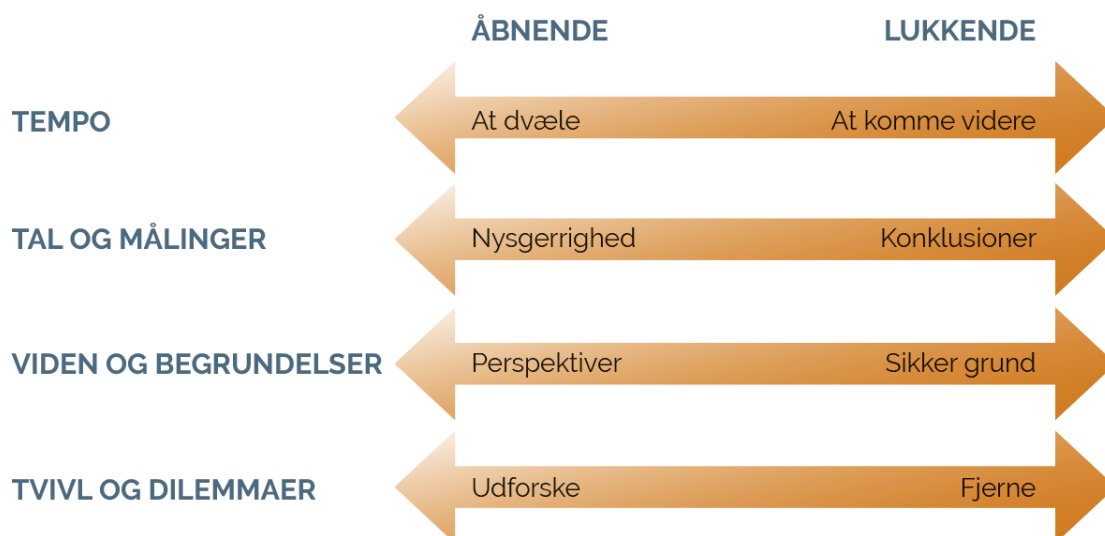
De følgende to analytiske modeller skal forstås heuristisk; det vil sige som en optik, der hjælper til en forståelse af bestemte fænomener i empirien. Modellernes generaliserbarhed skal derfor ikke vurderes på, om jeg eller andre har fundet tilstrækkeligt mange cases på, at de holder, men på hvorvidt de gennem eksemplets magt i pragmatisk forstand kan bruges til analyser af samme fænomen i andre kontekster (Flyvbjerg, 2015: 506). Jeg foreslår derfor, at modellerne har et analytisk generaliseringspotentiale på andre velfærdsområder og måske endda generelt på arbejdspladser, der har brug for at arbejde refleksivt. Jeg har selv testet begge modeller løbende ved at præsentere dem for såvel forskerkolleger som praktikere på beskæftigelsesfeltet. Input fra begge *communities of inquiry* (Tavory & Timmermans, 2014) har bidraget til udviklingen af dem.

Igennem afhandlingen har der været argumenteret for, at dilemmafyldte praksissituationer kalder på en faglig refleksiv praksis, der ikke kun er instrumentelt lukkende (hvad skal der gøres?), men i høj grad også er *åbnende*. Typologien over refleksioner fra kapitel 5 indeholdt tre refleksionstyper (multiperspektiverende, kritisk destabiliserende og selvrefleksiv), som alle havde som mål at åbne og kritisk undersøge problemformuleringer fra praksis. I de følgende kapitler blev det vist, hvordan



fænomener som 'tempo' og 'tal' samt referencer til forskellige typer af begrundelser på forskellig vis bidrog til refleksionernes åbnende og lukkende karakter. Det er disse dynamikker, som nedenstående model (figur 6) samler op på.

## REFLEKSIONENS RETNING



Figur 6. Model over refleksionernes retning set i forhold til fire fænomener.

Modellen skal forstås sådan, at hvert af de fire fænomener til venstre ('tempo', 'tal og målinger', 'viden og begrundelser' samt 'tvivl og dilemmaer') kan trække refleksionerne i en åbnende eller lukkende retning, alt efter hvordan de bliver grebet og spiller sig ud i en organisation. I kapitel 6 om tempo blev det vist, hvordan oplevelsen af højt tempo samt en stram temporal strukturering af eksempelvis møder så ud til at lukke eller helt forhindre refleksioner, mens oplevelsen af at have 'tid nok' eller indhegningen af 'refleksionsoaser' gav mulighed for at dvæle og dermed at åbne refleksionerne.

I kapitel 7 om tal blev det vist, hvordan brugen af tal i mange situationer så ud til at lukke refleksionerne, så tallene i stedet for at blive brugt som afsæt for nysgerrighed og læring enten blev brugt konkluderende som vurdering af praksis (god eller dårlig) eller medførte en række handlinger for at ændre på tallene. Der blev også vist eksempler på, at tal faktisk blev grebet nysgerrigt, men som regel fulgte der ikke yderligere undersøgelser i kølvandet af denne nysgerrighed.

I kapitel 8 blev der efterfølgende argumenteret for, at den viden og de begrundelser, der blev benyttet i refleksionerne, i overvejende grad sigtede mod at lukke refleksionerne gennem eksempelvis henvisning til lovgivning eller arbejdsgange eller til såkaldt 'sikker viden' fra sundhedsfeltet eller 'evidensen'. Kun i mindre grad blev viden og begrundelser sat i spil for at perspektivere, undersøge, åbne og udfordre problemformuleringer, logikker, krav og forståelser. Der blev også argumenteret for, at kræfterne i refleksionerne overvejende trak mod at søge sikker grund. Endelig er det på tværs af kapitlerne blevet vist, hvordan dilemmaer og tvivl kan håndteres ved enten at stoppe op og udforske dem eller ved at forsøge at fjerne dem; enten ved at vælge side eller ved at insistere på, at der ikke er et dilemma, men kun 'én rigtig løsning eller handling'.

Samlet set viser modellen i figur 6 dermed også, at den måde, som fænomenerne udspillede sig på i denne konkrete organisation, trak refleksionerne mod højre, det vil sige i en lukkende retning. Analysen er, vil jeg påstå, ikke unik for denne specifikke organisation, men gælder bredere på beskæftigelsesfeltet. Feltet er, som vist, generelt præget af kræfter, der trækker i en lukkende retning. Kravene til produktion og leverancer, styringslogikker og brugen af evidens trækker i denne retning. Der er dog stadig et stort spillerum for hver enkelt organisation, og det må derfor være op til konkrete undersøgelser af vise, hvordan disse kræfter spiller sig ud, gribes eller holdes fra døren lokalt. Pointen er derfor ikke, at en åbnende refleksiv praksis ikke er mulig, men at det kræver et bevidst valg at trække organisationen 'mod venstre' i modellen. Herom handler næste afsnit.

### Organisatorisk dilemmakapacitet

En åbnende faglig refleksiv praksis sker, som vist, ikke af sig selv. Det er samme pointe, som blev fremført af de forfattere i kapitel 5, der argumenterede for, at der var behov for at udvikle såvel kultur som teknikker til en refleksiv praksis og forankre dem i konkrete og realistiske lokale kontekster (jf. særligt Bradbury et al., 2010). Der er med andre ord i et vist omfang brug for at se refleksiv praksis som et *organisatorisk ansvar*, som noget, der skal organiseres og designes.

Argumentet her er ikke, at der skal udarbejdes en standardiseret manual for refleksioner, men at enhver organisation, der ønsker en dilemmaåbnende faglig refleksiv praksis, må forholde sig til, hvordan den vil skabe denne bevægelse. Evnen til dette kalder jeg her for 'organisatorisk dilemmakapacitet'. På baggrund af analyserne fra empirien, ovenstående model (figur 6) og med inspiration fra litteraturen om refleksiv praksis vil jeg foreslå følgende model (figur 7) til forståelse af, hvad organisatorisk dilemmakapacitet består af:



Figur 7. Organisatorisk dilemmakapacitet.

For det første er der, som argumenteret for i kapitel 5, brug for psykologisk set at kunne udholde åbenhed, dilemmaer og tvivl uden straks at søge sikker grund, handle, beslutte, finde løsninger eller 'rush to closure'. Hvis man køber præmissen om dilemmaer, og at arbejdet er fyldt med logikker, rationaler og moralske krav, der aldrig kan afvejes én gang for alle, så ved man også, at man aldrig kan være sikker på, at man har truffet den rigtige beslutning. Man må leve med uvisheden og ubehaget. Dette gælder såvel for det enkelte individ, der må leve med at handle på usikkert (men dog oplyst og velovervejet) grundlag, som for gruppen, herunder ledelsen, der sammen skal evne at udforske dilemmaet uden straks at søge (tilsyneladende) sikker grund ved fx at 'stå på evidensen', 'henholde sig til lovgivningen', 'henvise til økonomien', 'trumfe med sundhedsvidenskaben' osv. Der kan her være hjælp at hente, som også vist i kapitel 5, i teorier om psykodynamisk organisationspsykologi (se fx Heinskou og Visholm, 2013).

For det andet er der brug for kompetencer til at fremkalde og undersøge dilemmaer med. Det kan fx være modeller og greb som præsenteret i kapitel 5, eller spørgeteknikker og refleksionsudsagn, som supervisionslitteraturen som nævnt er rig på. Enhver organisation må spørge sig selv, hvilke kompetencer der er brug for, hvordan man kan træne det, og hvad der passer bedst til den konkrete

kontekst. Pointen her er, at faglig refleksiv praksis også har et kompetenceelement. Det er ikke noget, man bare kan. Igen kan det både handle om de enkelte medlemmers kompetencer og den samlede gruppes evne til at arbejde refleksivt.

For det tredje er der brug for at arbejde med den refleksive kultur. Kultur skal her forstås bredt som indstilling, ånd, miljø og tilgang, som udfoldet i kapitel 5. Kulturen i organisationen skal være åben og tryk uden at være konsensusøgende. Der skal være en tro på, at perspektiver, kritik og refleksioner bidrager til læring, bedre praksis, nytænkning og trivsel. Organisationen skal være 'frygtløs' (Edmondson, 2020) forstået på den måde, at der skal være tillid til, at sandheder og antagelser kan udfordres uden frygt for repressalier. Man må acceptere, at objektiv og sikker viden ikke findes, men at fælles faglige, og kritiske, refleksioner giver et bedre grundlag at handle på.

For det fjerde er der brug for opmærksomhed på dilemmaer og refleksioner. Der er brug for, at organisationen, og det vil sige i særlig grad lederne, viser refleksioner opmærksomhed, selv deltager og aktivt arbejder med at udvikle en kultur for refleksioner. Det er ikke mindst lederne, der i forskellige fora bringer mere 'lukkende' refleksioner ind i møder og sparringer ved eksempelvis at afholde stramt styrede møder, at bringe tal på bordet osv. Det er også lederne, der kan legalisere brugen af tid på refleksioner, eksempelvis ved at gøre refleksionstid til en del af arbejdstiden. Der bliver i forvejen holdt masser af møder (i hvert fald der, hvor jeg opholdt mig), hvor tal, arbejdsgange og logistik er i centrum for opmærksomheden. Det er derfor ikke sikkert, at der er brug for nye mødearenaer, men i stedet et skift i opmærksomheden på, hvilke emner der skal på dagsordenen.

Med et lån fra Bruno Latour (1987)<sup>22</sup> kan man se organisatorisk dilemmakapacitet som en landingsbane for faglig refleksiv praksis. Faglig refleksiv praksis er ikke en dims, man bare implementerer eller overtager som 'best practice', men er en måde at tænke sammen på, der har både psykologiske, kompetencemæssige, kulturelle og opmærksomhedsmæssige aspekter. Det må være et lokalt spørgsmål, hvilke landingsbaner der allerede findes, og hvilke man har brug for at udvikle i organisationen.

---

<sup>22</sup> Tak til Tanja Dall ved Institut for Sociologi og Socialt Arbejde på Aalborg Universitet for dette begreb og reference. Jeg har udelukkende stjålet Tanjas ide og Latours begreb, og anvendt det til ovenstående formål, og forholder mig derfor ikke yderligere til deres brug af begrebet. I det refererede værk af Latour bruger han begrebet 'en landingsbane' til at illustrere forholdet mellem verden og det videnskabelige laboratorium. Hans tese er, meget kort og forsimplet, at videnskaben (her særligt ingeniører) har brug for at forme den verden, som deres videnskab skal virke i, for at den kan virke. Der er, som han skriver behov for at "prepare 'landings strips' everywhere for facts and machines" (Latour, 1987: 253).

## Virker det? Og er der håb for faglig reflektiv praksis?

Thus, to offer possibilities of reflexivity is to improve professional practice. Only in understanding their own actions can actors question commonsense beliefs and diversify their professional orientations. (Messmer & Hitzler, 2008: XX)

Virker det at reflektere sammen fagligt? Fører det til bedre og mere effektiv praksis? Det er et godt og relevant spørgsmål. Svaret må dog være lokalt og kvalitativt og ikke generelt og kvantitativt. Faglig reflektiv praksis er som sagt ikke en dims eller et koncept, der kan implementeres på samme måde overalt. Det kan både været en model (som hos fx Fook & Gardner, 2007, 2013 eller Taylor & White, 2000) og en kulturel og organisatoriske orientering, og den konkrete udformning er altid afhængig af de mennesker, der reflekterer, og den organisatoriske kontekst, som refleksionerne foregår indenfor. Fook & Gardner (2007: 128 ff.) har i deres arbejde med en bestemt model forsøgt at svare på dette 'virker det?'-spørgsmål, men konkluderer på samme måde, at de mange variable, der påvirker udførelsen, ikke gør det meningsfuldt at svare kausalt og generelt på spørgsmålet. I stedet må man, siger de, forholde sig til, hvad man lokalt har ønsket at opnå med en kritisk reflektiv praksis, og lokalt måle på, hvad der er kommet ud af det. I deres eget arbejde har de eksempelvis fundet, at deltagerne har oplevet øget empowerment og handlerum i arbejdet, bedre forbindelse mellem det personlige og det professionelle, en følelse af at blive støttet kollegialt og organisatorisk m.m. Fælles for mange af disse virkninger er, at den reflektive praksis har bidraget til at åbne dilemmaer og problemstillinger, og at det netop er denne åbnende karakter, der efterfølgende har bidraget til trivsel, handlerum, nye praksisser, bedre forbindelse til arbejdet, mening osv.

Det er samme pointe, der ses i ovenstående citat fra Messmer og Hitzler. Citatet stammer fra et kapitel om samtaleanalyse i antologien *Evidence based and knowledge based social work* (Bryderup (Ed.), 2008), der fra forskellige indfaldsvinkler diskuterer forholdet mellem viden, forskning, praksis, evidens, anvendelse og undersøgelse i socialt arbejde. I flere af kapitlerne argumenteres der i tråd med nærværende afhandling for, at socialt arbejde er fyldt med dilemmaer og usikkerheder, og at svaret på disse vilkår ikke er at følge manualer eller en snæver forståelse af evidens, men derimod at udvikle et praksisfelts refleksivitet og evne til at mobilisere forskellige typer af viden i løbende kritiske undersøgelser af praksis (se særligt Hüttemann & Sommerfelt, 2008; Julkunen & Korhonen, 2008). Når man således skal vurdere, om en faglig reflektiv praksis 'virker', må man derfor spørge, om den bidrager til et praksisfelts evne til at forstå og orientere sig i et felts dilemmaer; det vil sige at åbne dilemmaerne fremfor at lukke eller fortrænge dem.

Det var samme dilemmaåbnende ambition, som vi tidligere så hos eksempelvis Zacka (2017) og Caswell (2018) i kapitel 2. For Zacka (2017: 153) var målet med refleksionerne (den institutionelle fronesis) at udvikle 'peer-level accountability', der kunne bidrage til moralsk sensitivitet i arbejdet:

If the implementation of public policy is to respond to a plurality of normative demands, as I believe it should, it must be enacted by bureaucrats who are themselves sensitive to such demands. For this to happen, the desired pluralism must be reflected within the organizational environment in which bureaucrats evolve. (Ibid.: 245)

Caswell (2018) udviklede et *jobcenterkompass*, som kunne bruges i praksis til at analysere og forstå logikker i arbejdet med. Refleksionerne, gennem kompasset, tjente altså til at åbne dilemmaerne og blive bevidst om logikkerne for bedre at kunne handle i sagerne.

Smeby (2013) har i analyser af professionsarbejde og viden argumenteret for, at man må opgive forestillingen om, at alle fejl og usikkerheder kan fjernes, hvis bare man følger evidensen eller udvikler tilpas sofistikerede kvalitetssikringsprocedurer. Man må, som han skriver, leve med, at usikkerhederne ikke kan fjernes. I stedet for at jage 'bedre evidens' må man udvikle metoder til at forbinde evidensbaseret viden og forskning med velfærdsprofessionelles tavse og erfaringsbårne viden. Sagt med denne afhandlings perspektiv, må man udvikle en faglig refleksiv praksis, der fastholder problemstillingerens usikre karakter og i stedet mobiliserer forskellige perspektiver og forskellige typer af viden i forståelsen af problemfeltet og dilemmaerne:

Fremfor ensidig å være opptatt av å erstatte taus kunnskap med teoretisk og evidensbasert kunnskap, er det antakelig vel så viktig å utvikle metoder og systemer for å sikre at den eksplisitte kunnskapen spiller konstruktivt sammen med den tause. (Smeby, 2013: 25)

Smeby har samme sted, i en kritik af Patricia Benner's (1984) analyse af eksperten, argumenteret for, at den professionelle ekspert ikke skal ses som blot en meget talentfuld professionel, der er født ekspert, men at eksperten netop er blevet ekspert gennem en kombination af træning, talent, erfaring og feedback, og at det netop er den systematiske vejledning og feedback i praksis, som i sidste ende har skabt eksperten, der foretager de rigtige skøn. Hos Smeyby tjener refleksionerne altså til at kvalificere skønnet med og til at udvikle eksperter. Det er samme ærinde, som Matthias Hüttemann og Peter Sommerfeld (2008) er ude i, når de skriver:

It is not a question of 'solving' the structural technological deficit, but of enhancing the profession's problem-solving capacity by way of cooperative knowledge production, and associated with it, the communication of this problem-solving capacity. (Hüttemann & Sommerfeld, 2008: 157)

Der er altså samlet set i litteraturen en lang række af argumenter for, hvorfor det er vigtigt at udvikle en dilemmaåbnende faglig refleksiv praksis. Om disse praksisser så også virker, forstået på den måde, at de lykkes med at åbne dilemmaer og derefter at føre videre til andre former for virkninger som fx

øget trivsel og mening, bedre praksis, fleksibilitet, øget læring, innovation m.m. – eller det modsatte - må, som sagt besvares lokalt.

Målet med denne afhandling har ikke været at svare på, om en bestemt type af faglig reflektiv praksis virkede, men at undersøge betingelserne for en sådan praksis og derigennem bidrage til udviklingen af en dilemmaåbnende faglig reflektiv praksis specifikt på beskæftigelsesfeltet og mere bredt i velfærdsprofessionelt frontlinjearbejde generelt. Er det så muligt? Er der håb for faglig reflektiv praksis? Svaret bliver et forsigtigt 'ja'. På beskæftigelsesfeltet er der, som vist tidligere, på et makroniveau en vis orientering mod helhedsorientering, samarbejde, inddragelse af borgere og øgede frihedsgrader til jobcentre i forhold til planlægning og udførelse af indsatser. På et mikroniveau er der i mange beskæftigelsesorganisationer en stor interesse hos lokale ledere og frontlinjemedarbejdere i at arbejde fagligt reflektivt og i at få tid og rum til at undersøge egen praksis. Dette så jeg både i empirien, og jeg har også erfaret det bredt på feltet de seneste år. Når det kun er et 'forsigtig ja', så er det, fordi der på feltet også er kræfter, der trækker i den modsatte retning. Feltet er fortsat præget af NPM-logikker i form af brugen af mange måltal, benchmarks, naming and shaming samt siloopdelinger og relativt stram procesregulering med fokus på at levere standardiserede aktiviteter på bestemte måder med bestemte intervaller. Yderligere er synet på viden, ikke mindst fra ministerier og styrelser, fortsat orienteret mod en bestemt type af evidens i form af 'hvad virker-studier'. Derudover er der, som jeg ser det, et stort kompetenceunderskud såvel teknisk som kulturelt, og måske også psykologisk og opmærksomhedsmæssigt på feltet. Landingsbanerne er få. Der er kun i mindre grad erfaringer med og tradition for at skabe faglige reflektive rum, hvor egen praksis undersøges kritisk, og det er et godt spørgsmål, hvorvidt feltets strukturering og historie levner plads til at øve sig i at udvikle en faglig reflektiv praksis, eller om kravet om at 'levere' på proceskrav og relativt snævre måltal fortsat vil trumfe og blive opfattet som en modsætning til faglig reflektiv praksis.

Et pragmatisk funderet håb fra mig er, at denne afhandling, eller dele af den, vil blive brugt som et element i udviklingen af lokale faglige reflektive praksisser til gavn for såvel frontlinjemedarbejderne som de borgere, de søger at hjælpe. Afhandlingens hypoteser, påstande, analyser og modeller skal jo netop ikke vurderes på, om de er ontologisk sande, men på hvorvidt de på et epistemologisk niveau er gode at tænke med og dermed gør en forskel i praksis.





## Afsluttende kritiske refleksioner

En afhandling om refleksivitet bør selvfølgelig også være selvkritisk. Flere steder i afhandlingen er der lagt diskussioner ind om afhandlingens ståsted, normative afsæt, valg af fokus osv. Der er dog også dilemmaer og kritiske perspektiver, som ikke har passet ind i de foregående kapitler. I denne korte epiløg fremlægger jeg nogle af disse kritikpunkter og dilemmaer, som jeg enten er blevet mødt med af omverdenen eller har drøftet med mig selv undervejs. Jeg præsenterer dem, helt i afhandlingens ånd, som oplæg til diskussion og videre refleksioner, og ikke som spørgsmål, der skal gives klare svar på.

### **Hvordan vurderer man kvaliteten af faglig refleksiv praksis?**

Spørgsmålet om kvaliteten af faglig refleksiv praksis har været med mig lige fra afhandlingens start. På den ene side hævder jeg jo, at feltet har brug for en særlig type af refleksioner: nemlig refleksioner, der åbner dilemmaer. Derfor må faglig refleksiv praksis vurderes på, om det lykkes at åbne dilemmaerne. På den anden side siger jeg også flere steder, at faglig refleksiv praksis kan tjene mange formål; som fx at organisationens medlemmer bliver bedre til at reflektere og lære nyt, at de bliver bedre til at samarbejde, at trivsel og mening med arbejdet øges m.m. Så er det 'godt nok', at dilemmaer åbnes? Er det pragmatisk set en forandring? Eller skal man mere håndfast kunne se og måle, at en praksis også ændrer sig? Og hvad vil det egentlig sige at åbne dilemmaer? Hvordan ved man, om de er blevet åbnet godt nok? Hvem skal bedømme, om det er lykkedes? Evaluatorene, ledere, frontpersonalet, borgerne? Hvordan vurderer man selv, om man er lykkedes med at udfordre egne grundantagelser? Det lidt tautologiske svar er nok, at det gør man sammen i en faglig refleksiv praksis.

### **Hvorfor har afhandlingen ikke undersøgt, hvad der konkret kom ud af faglig refleksiv praksis?**

I forlængelse af ovenstående kan man med rette spørge, hvorfor jeg i afhandlingen ikke har forfulgt virkningerne af faglig refleksiv praksis. Set i tilbageblik havde det været meget interessant at kunne sige noget om konsekvenserne af forskellige faglige refleksive praksisser, eksempelvis ved at følge samtaler med borgere, ændringer i indsætter osv. på baggrund af refleksionerne, enten for at vise, at der 'kom noget ud af refleksionerne', eller for at vise det modsatte. Når jeg ikke selv prioriterede dette spørgsmål, skyldes det nok særligt, at afhandlingen endte med at være eksplorativ og sætte fokus på selve refleksionernes karakter og de forhold, der hæmmede og fremmede dem. I en del tilfælde vendte jeg faktisk tilbage til frontpersonalet og talte med dem om, hvorvidt de havde gjort noget anderledes i den sag, de havde reflekteret over. Det havde de nogle gange, andre gange var de blevet bekræftet i, at det, de gjorde, var det rigtige, og atter andre gange var der af forskellige

grunde ikke sket noget. Ofte havde de dog forståeligt nok vanskeligt ved præcist at svare på, om det var refleksionerne eller noget andet, der havde betydning for ændrede praksisser. Det kunne være interessant med et forskningsdesign, der forsøgte at forfølge refleksionernes virkninger i den efterfølgende praksis.

### **Hvor blev alle de individuelle, tavse refleksioner af?**

En faglig refleksiv praksis behøver vel ikke foregå verbalt mellem kolleger. Frontpersonalet reflekterer vel også fagligt alene, eller sammen med borgerne. Er det ikke lige så relevant? Jo, der foregår uden tvivl faglige refleksioner med både borgere og introspektivt. De introspektive refleksioner kan dog være vanskelige at få umiddelbar adgang til, selvom interview og samtaler kan bidrage til at kalde dem frem. Disse former for faglige refleksioner er på ingen måde uinteressante, men har ikke været i fokus i denne afhandling, hvor det har været en eksplicit ambition at zoome ind på det, der foregik 'i det åbne' som forhandlinger, afvejninger og undersøgelser mellem frontpersonalet og deres ledere. Yderligere har det være en pointe, at en faglig refleksiv praksis er nødt til også at være et fælles organisatorisk anliggende, og at den netop ikke kan/bør reduceres til den fagprofessionelles skøn eller tavse dømmekraft. Når værdier skal afvejes, dilemmaer åbnes, blinde vinkler og forforståelser lægges frem, så må dette i et vist omfang gøres sammen med andre i en organisatorisk ramme. Tilbage står dog, at en af virkningerne, jf. ovenfor, af en fælles refleksiv praksis netop kan være øget individuel refleksivitet i forhold til arbejdet.

### **Risikerer 'faglig refleksiv praksis' ikke at blive et nyt produktionskrav til frontlinjeorganisationer, der i forvejen har for lidt tid?**

Er der overhovedet tid til at reflektere sammen i moderne velfærdsorganisationer? Risikerer man ikke, at 'faglig refleksiv praksis' bliver et nyt aktivitetskrav, noget, som frontpersonalet skal have presset ind sammen med alle de øvrige krav? Og virker det overhovedet, hvis det bliver et krav at reflektere sammen på en særlig måde? Jo, det er et oplagt dilemma, at fænomenet 'faglig refleksiv praksis' kan blive opfattet som en 'ting', der skal implementeres oven i alt det øvrige arbejde. Som jeg dog har forsøgt at vise, så er der ikke nødvendigvis tale om et koncept eller et greb, der skal gøres på én måde, men lige så meget om en måde at reflektere sammen på, som kan afløse andre måder at reflektere på. Det er derfor værd at overveje, om de arenaer til refleksioner, der i forvejen findes i organisationer, kan orkestreres anderledes, og om organisationerne på den måde kan udvikle dilemmakapacitet, som ikke handler om at kalendersætte endnu flere møder, men om at bruge de dialogrum, der allerede findes, på nye måder. Samtidig har jeg også vist, at faglig refleksiv praksis

ikke 'kommer af sig selv'. Derfor er der, sandsynligvis, brug for, at organisationer bevidst indhegner og designer sådanne praksisser i et eller andet omfang. Og det tager måske faktisk tid, som man forhåbentlig får igen i form af bedre praksis, øget læring og højere trivsel. Det må dog være et konkret, lokalt spørgsmål, hvorvidt dette lykkes.

### **Risikerer afhandlingen ikke at bidrage til en polariseret debat mellem 'de onde styringskræfter' og 'den gode faglige praksis'?**

Jo, der er en risiko for, at afhandlingen bliver læst, som om en faglig refleksiv praksis kun bliver forhindret af NPM, travlhed og detaljeret styring. Højt tempo, proceskrav og måltal bliver i den fortælling gjort til de 'onde' kræfter, der forhindrer det faglige arbejde, herunder de faglige refleksive praksisser. På den ene side er det et markant fund i afhandlingen, at feltets struktur og styring i et vist omfang så ud til at hæmme faglig refleksiv praksis. På den anden side har det ikke været hensigten at gøre strukturerne hverken onde eller determinerende. Det er blevet vist, hvordan en refleksiv praksis trods alt i momenter har udspillet sig på trods af strukturerne, og det er også blevet forsøgt vist, at det ikke er målinger eller tempo i sig selv, der gør noget, men hvordan man bruger eksempelvis tallene og orkestrerer temporale rum. Alle frontlinjeorganisationer arbejder under bestemte styringsmæssige, ideologiske og kontekstuelle betingelser, hvoraf tempoet, brugen af tal, data og målinger og henvisninger til forskellige typer af viden med stor sandsynlighed spiller en vigtig rolle i dag. Jeg har derfor ikke ønsket at argumentere for, at en faglig refleksiv praksis af sig selv ville blomstre, bare tempoet blev sat ned, tallene holdt væk og vidensbegrebet udvidet. Tværtimod har det været målet at vise, hvordan faglig refleksiv praksis kan spille sammen med disse forhold.

### **Hvorfor er der i afhandlingen brugt så meget plads på at zoome ind på det specifikt faglige på beskæftigelsesfeltet? Havde det ikke været mere interessant med komparative studier til andre fagfelter?**

Fra start til slut har det været en overvejelse, hvorvidt et enkelt dybdegående studie af ét fagfelt og én empirisk setting eller et studie bestående af flere empiriske felter fra flere fagfelter bedst ville kunne belyse faglig refleksiv praksis i frontlinjearbejdet. Der kan argumenteres for begge valg. Når jeg har valgt det dybtgående studie af ét fagligt felt, så hænger det for det første sammen med, at der simpelthen mangler etnografiske studier af organisatoriske, interkollegiale refleksioner og dialoger på beskæftigelsesfeltet. For det andet er jeg enig med blandt andet Boud (2010) og Bradbury et al. (2010) i, at faglig refleksiv praksis må studeres lokalt og empirisk med blik for de kontekster, som denne praksis udøves indenfor. En del af en sådan kontekst er den faglige og felthistoriske. Det er derfor, kapitel 1's introduktion til feltet og kapitel 2's mange dilemmacases er

blevet viet så meget plads. Dette er det 'faglige' i faglig refleksiv praksis. Der reflekteres ikke om hvad som helst, men om netop dette arbejde. Det vil dog være berigende med forskning, der på samme måde ser på, hvordan den faglige refleksive praksis udspiller sig i andre organisationer og på andre fagfelter; ikke mindst for at se, om der er et generaliseringspotentiale i afhandlingens analyser, og/eller for at se, om forskelle i fag, styring, felt, struktur og historie påvirker den faglige refleksive praksis.

### **Hvilke forskningsmæssige mangler kan der udpeges på baggrund af afhandlingen?**

Det vil som sagt være berigende med flere empiriske studier fra såvel beskæftigelsesfeltet som beslægtede velfærdsfelter af faglig refleksiv praksis. Der mangler også fortsat mikrostudier af faglig refleksiv praksis, hvis dette er muligt. Hermed mener jeg optagelser og næranalyser af faktisk forekommet faglige refleksioner. På den måde kunne det være berigende med studier, der kombinerede SLB-feltets skøns- og implementeringsfokus med refleksiv praksis-feltet og sociologisk samtaleanalyse. Sådanne studier ville især kunne zoome ind på refleksionernes 'hvordan'.

Derudover har jeg undervejs opdaget, at der nærmest ingen forskning eksisterer om ledelse på beskæftigelsesfeltet. Den daglige ledelse er en integreret del af de faglige refleksive praksisser og er i høj grad med til at påvirke, hvad der reflekteres over, hvordan der reflekteres, med hvad der reflekteres, og hvilke dele af dilemmaer, problemstillinger og praksis der får opmærksomhed.

Afslutningsvis vil jeg hævde, at der også mangler studier, der undersøger potentialerne ved at opbygge refleksive evner og organisatorisk dilemmakapacitet i velfærdsorganisationer i en tid, hvor der fortsat er pres på disse organisationer for at levere bedre kvalitet for færre penge, at samskabe, at tænke i helheder, at arbejde individuelt tilpasset med borgerne samt at skabe innovation i service og ydelser. Måske disse mål kan nås, uden at det sker oppefra i form af nye projekter og modeller, der skal implementeres, eller endnu mere styring, men i stedet nedefra; ikke på magisk vis af sig selv, men ved at udvikle evnerne til og mulighederne for i en arbejdssammenhæng at reflektere sammen på kvalificeret vis. På den måde bliver faglig refleksiv praksis til en del af produktionen og driften fremfor et forstyrrende element.

## Litteraturliste

- Abbott, A.** (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ackroyd, S.** (2016). Sociological and Organisational Theories of Professions and Professionalism. In M. Dent, I. L. Bourgeault, J. Denis & E. Kuhlmann (Eds.), *The Routledge Companion to the Professions and Professionalism* (pp. 15-30). Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M.** (2011). *Qualitative Research and Theory Development: Mystery as Method*. London, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications Ltd.
- Alvesson, M., Hardy, C., & Harley, B.** (2008). Reflecting on Reflexivity: Reflexive Textual Practices in Organization and Management Theory. *Journal of Management Studies*, 45(3), 480-501.
- Andersen, N.** (2020). *Evidensbaseret beskæftigelsespolitik. Et studie af evalueringer, magt og offentlig politikudvikling*
- Andersen, N. A., Caswell, D., & Larsen, F.** (2017). A New Approach to Helping the Hard-to-Place Unemployed: The Promise of Developing New Knowledge in an Interactive and Collaborative Process. *European Journal of Social Security*, 19(4), 335-352. doi:10.1177/1388262717745193
- Andersen, N. A., Caswell, D., & Madsen, M. B.** (2022). Vidensgrundlaget for beskæftigelsespolitikken - fra vidensoverførsel til vidensmobilisering. In D. Caswell, & F. Larsen (Eds.), *Borgerinddragelse i beskæftigelsespolitikken* (pp. 177-212). København: Djøf Forlag.
- Andersen, N. A., & Jørgensen, H.** (2020). Udviklingslinjer og sporskift i dansk arbejdsmarkeds- og beskæftigelsespolitik. In M. P. Klindt, S. Rasmussen & H. Jørgensen (Eds.), *Aktiv arbejdsmarkedspolitik. Etablering, udvikling og fremtid* (pp. 89-118). København: Djøf Forlag.
- Andersen, N. A., & Larsen, F.** (2018). *Beskæftigelse for alle? Den kommunale beskæftigelsespolitik på kontanthjælpsområdet siden 2000*. Frederiksberg: Frydenlund Academic.
- Andersen, T.** (1994). *Reflekterende processer*. København: Dansk psykologisk forening.
- Antonacopoulou, E.** (2004). The Dynamics of Reflexive Practice: The Relationship between Learning and Changing. In M. Reynolds, & R. Vince (Eds.), *Organizing Reflection* (pp. 47-64). Hampshire: Ashgate Publishing.
- Arendt, H.** (1998). *The Human Condition* (2nd ed., introduction by Margaret Canovan ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Baadsgaard, K., Jørgensen, H., Nørup, I., & Olesen, S. P. (Eds.)**. (2014). *Den faglige praksis i jobcentre* (1st ed.). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Becker, H., S.** (2014). *What about Mozart? What about Murder? Reasoning from Cases*. Chicago: University of Chicago Press.
- Benner, P.** (1984). *From Novice to Expert: Excellence and Power in Clinical Nursing Practice* (1st ed.). Menlo Park: Addison-Wesley.
- Béres, L., & Fook, J. (Eds.)**. (2019). *Learning Critical Reflection: Experiences of the Transformative Learning Process*. London: Routledge Ltd.
- Berkel, R. v.** (2013). Triple Activation: Introducing Welfare-to-Work into Dutch Social Assistance. In E. Z. Brodtkin, & G. Marston (Eds.), *Work and the Welfare State. Street-Level Organizations and Workfare Politics* (pp. 87-102). Washington: Georgetown University Press.
- Berkel, R. v.** (2017). State of the Art in Frontline Studies of Welfare-to-Work: A Literature Review. In R. v. Berkel, D. Caswell, P. Kubka & F. Larsen (Eds.), *Frontline Delivery of Welfare-to-Work Policies in Europe* (pp. 12-35). New York and London: Routledge.

- Bertelsen, P., Jacobsen, C. H., & Rosenberg, N. K. (Eds.).** (2013). *Tværfaglig supervision. Centrale teorier og anvendelsesområder*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Beskæftigelsesministeriet.** (2018). En forenklet beskæftigelsesindsats. Retrieved from [https://bm.dk/media/7787/aftaletekst\\_lab.pdf](https://bm.dk/media/7787/aftaletekst_lab.pdf)
- Beskæftigelsesministeriet.** (2021). Benchmarking: Hvilke kommuner gør det godt? Retrieved from <https://bm.dk/arbejdsomraader/aktuelle-fokusomraader/benchmarking/>
- Billet, S., & Newton, J.** (2010). Conceptualising Professional Lifelong Learning for the Health-Care Sector. In H. Bradbury, N. Frost, S. Kilminster & M. Zukas (Eds.), *Beyond Reflective Practice: New Approaches to Professional Lifelong Learning* (pp. 52-65). London: Routledge.
- Bjerrlov, M., & Docherty, P.** (2007). Collective Reflection Under Ambiguity. In D. Boud, P. Cressey & P. Docherty (Eds.), *Productive Reflections at Work* (pp. 93-105) Hoboken, Taylor & Francis Ltd.
- Bjerrlov, M., & Docherty, P.** (2006). Collective Reflection Under Ambiguity. In D. Boud, P. Cressey & P. Docherty (Eds.), *Productive Reflections at Work. Learning for Changing Organizations* (pp. 93-105). London: Routledge.
- Blumer, H.** (1954). What is Wrong with Social Theory? *American Sociological Review*, 19(5), 3.
- Boell, S. K., & Cecez-Kecmanovic, D.** (2010). Literature Reviews and the Hermeneutic Circle. *Australian Academic and Research Libraries*, 41(2), 129-144. doi:10.1080/00048623.2010.10721450
- Boell, S. K., & Cecez-Kecmanovic, D.** (2015). On being 'Systematic' in Literature Reviews in IS. *Journal of Information Technology*, 30(2), 161-173. doi:10.1057/jit.2014.26
- Boud, D.** (2006). Creating the Space for Reflection at Work. In D. Boud, P. Cressey & P. Docherty (Eds.), *Productive Reflections at Work. Learning for Changing Organizations* (pp. 158-169). London: Routledge.
- Boud, D.** (2010). Relocating Reflection in the Context of Practice. In H. Bradbury, N. Frost, S. Kilminster & M. Zukas (Eds.), *Reflective Practice. New Approaches to Professional Lifelong Learning* (pp. 25-36). London: Routledge Ltd.
- Boud, D., Cressey, P., & Docherty, P. (Eds.).** (2006a). *Productive Reflections at Work* Hoboken Taylor & Francis Ltd.
- Boud, D., Cressey, P., & Docherty, P.** (2006b). Setting the Scene for Productive Reflection. In D. Boud, P. Cressey & P. Docherty (Eds.), *Productive Reflections at Work. Learning for Changing Organizations* (pp. 3-10). London: Routledge.
- Boud, D., & Walker, D.** (1998). Promoting Reflection in Professional Courses: The Challenge of Context. *Studies in Higher Education*, 23(2), 191-206.
- Bourdieu, P.** (2000). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bourdieu, P.** (2014). *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D.** (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Oxford: Polity Press.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L., J. D.** (1996). *Refleksiv sociologi: Mål og midler*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Bradbury, H., Frost, N., Zukas, M., & Kilminster, S.** (2010). *Beyond Reflective Practice: New Approaches to Professional Lifelong Learning*. London; New York: Routledge.
- Bredgaard, T., & Larsen, F.** (2006). *Udlisiteringen af beskæftigelsespolitikken - Australien, Holland Og Danmark: Markedets usynlige eller statens synlige hånd?*. Kbh.: Jurist- og Ækonomforbundet.

- Breidensjö, M., & Huzzard, T.** (2006). Reflecting on Workplace Change: A Trade Union Perspective. In D. Boud, P. Cressey & P. Docherty (Eds.), *Productive Reflections at Work. Learning for Changing Organizations* (pp. 146-157). London: Routledge.
- Breit, E., Fossetøl, K., & Pedersen, E.** (2018). A Knowledge Hierarchy in Labour and Welfare Services? Evidence-Based and Practice-Based Knowledge in Frontline Service Innovation. *International Social Security Review*, 71(4), 13-32.
- Brinkmann, S.** (2006). *John Dewey: En Introduktion*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Brinkmann, S.** (2015). Etik. In S. Brinkmann, & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative Metoder: En Grundbog* (pp. 463-480). København: Hans Reitzels Forlag.
- Brodkin, E. Z.** (2012). Reflections on Street-Level Bureaucracy: Past, Present, and Future. *Public Administration Review*, 72(6), 940-949. doi:10.1111/j.1540-6210.2012.02657.x
- Brodkin, E. Z.** (2015). The Inside Story. Street-Level Research in the US and Beyond. In P. Hupe, M. Hill & A. Buffat (Eds.), *Understanding Street-Level Bureaucracy* (1st ed., pp. 25-42) Bristol University Press. doi:10.2307/j.ctt1t89bw0.6
- Brodkin, E. Z.** (2017). Street-Level Organizations and US Workfare. In R. van Berkel, D. Caswell, P. Kubka & F. Larsen (Eds.), *Frontline Delivery of Welfare-to-Work Policies in Europe* (pp. 36-52). New York & London: Routledge.
- Brodkin, E. Z., & Marston, G. (Eds.).** (2013). *Work and the Welfare State : Street-Level Organizations and Workfare Politics*. Washington: Georgetown University Press. Retrieved from <https://nota.dk/bibliotek/bogid/415183>
- Bruttel, O., & Sol, E.** (2006). Work First as a European Model? Evidence from Germany and the Netherlands. *Policy and Politics*, 34(1), 69-89. doi:10.1332/030557306775212142
- Bryderup, I. M. (Ed.).** (2008). *Evidence Based and Knowledge Based Social Work: Research Methods and Approaches in Social Work Research* (1. edition ed.). Copenhagen, Aarhus: Danish School of Education; Aarhus University Press.
- Caswell, D.** (2005). *Handlemuligheder i socialt arbejde. et casestudie om kommunal frontlinjepsikis på beskæftigelsesområdet* Retrieved from <https://www.vive.dk/da/udgivelser/handlemuligheder-i-socialt-arbejde-et-casestudie-om-kommunal-frontlinjepsikis-paa-beskaeftigelsesomraadet-phd-afhandling-10135/>
- Caswell, D.** (2018). Praksislogikker - Et kompas for handling. In L. T. Kongsgaard, & M. H. Rod (Eds.), *Bedre Begrundet Praksis. Velfærdsudvikling efter evidensbølgen* (pp. 163-182). København: Samfundslitteratur.
- Caswell, D., & Dall, T.** (2022). Potentialet i det borgerinddragende møde og samtalen. In D. Caswell, & F. Larsen (Eds.), *Borgerinddragelse i beskæftigelsespolitikken* (pp. 149-176). København: Djøf Forlag.
- Caswell, D., & Kragelund, H.** (2010). Kompas viser nye veje i jobsager. *Socialrådgiveren*, (5), 18-20. Retrieved from [https://issuu.com/socialrdg/docs/2010-05\\_socialraadgiveren](https://issuu.com/socialrdg/docs/2010-05_socialraadgiveren)
- Caswell, D., Kupka, P., & Larsen, Flemming, van Berkel, Rik.** (2017). The Frontline Delivery of Welfare-to-Work in Context. Activating the Unemployed. In R. van Berkel, D. Caswell, P. Kupka & F. Larsen (Eds.), *The Frontline Delivery of Welfare-to-Work in Context* (pp. 1-11). New York: Routledge.
- Caswell, D., & Larsen, F.** (2015). Frontlinjearbejdet i leveringen af aktiv beskæftigelsespolitik – Hvordan faglige, organisatoriske og styringsmæssige kontekster påvirker dette. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 17(1), 9-27. doi:10.7146/tfa.v17i1.108983
- Caswell, D., & Larsen, F.** (2017). Frontline Work in the Delivery of Danish Activation Policies. In R. v. Berkel, D. Caswell, P. Kubka & F. Larsen (Eds.), *Frontline Delivery of Welfare-to-Work Policies in Europe* (pp. 163-180). London: Routledge Ltd.



- Caswell, D., & Larsen, F. (Eds.).** (2022). *Borgerinddragelse i beskæftigelsespolitikken*. København: DJØF/Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Caswell, D., Larsen, F., van Berkel, R., & Kupka, P.** (2017). Conclusions and Topics for Future Research. In R. van Berkel, D. Caswell, P. Kupka & F. Larsen (Eds.), *Frontline Delivery of Welfare-to-Work Policies in Europe. Activating the Unemployed* (pp. 181-200). New York: Routledge.
- Chivers, G.** (2010). Informal Learning by Professionals in the United Kingdom. In H. Bradbury, N. Frost, S. Kilminster & M. Zukas (Eds.), *Beyond Reflective Practice: New Approaches to Professional Lifelong Learning* (pp. 120-129). London: Routledge.
- Clifford, J., & Marcus, G.** (1986). *Writing Culture and the Life of Anthropology*. Durham; London: Duke University Press.
- Cooper, R., & Burrell, G.** (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. *Organization Studies*, 9(1), 91-112. doi:10.1177/017084068800900112
- Cornish, F., & Gillespie, A.** (2009). A Pragmatist Approach to the Problem of Knowledge in Health Psychology. *Journal of Health Psychology; J Health Psychol*, 14(6), 800-809. doi:10.1177/1359105309338974
- Cressey, P.** (2006). Collective Reflection and Learning. from Formal to Reflective Participation. In D. Boud, P. Cressey & P. Docherty (Eds.), *Productive Reflections at Work. Learning for Changing Organizations* (pp. 54-66). London: Routledge.
- Cressey, P., Boud, D., & Docherty, P.** (2006). The Emergence of Productive Reflection. In D. Boud, P. Cressey & P. Docherty (Eds.), *Productive Reflections at Work. Learning for Changing Organizations* (pp. 11-26). London: Routledge.
- Cunliffe, A., & Easterby-Smith, M. P. V.** (2004). From Reflection to Practical Reflexivity: Experiential Learning as Lived Experience. In M. Reynolds, & R. Vince (Eds.), *Organizing Reflection* (pp. 30-46). Hampshire: Ashgate Publishing.
- Dahler-Larsen, P., & Krogstrup, H. K.** (2001). Evalueringens konstitutive virkninger. In P. Dahler-Larsen, & H. K. Krogstrup (Eds.), *Tendenser i evaluering* (pp. 232-245). Odense: Odense Universitetsforlag.
- Danneris, S.** (2016). *Er du klar til at arbejde? Et kvalitativt forløbsstudie af forandringer i arbejdsmarkedspartnerskabet blandt kontanthjælpsmodtagere på kanten af arbejdsmarkedet*
- Danneris, S., Dall, T., Caswell, D., & Olesen, S. P.** (2017). *Spot på samtalen. Analyser af samtaler mellem aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere og beskæftigelsesmedarbejdere*. København: Væksthusets Forskningscenter. Retrieved from [https://vaeksthusets-forskningscenter.dk/wp-content/uploads/2017/05/Spot-p%C3%A5-samtalen\\_WEB.pdf](https://vaeksthusets-forskningscenter.dk/wp-content/uploads/2017/05/Spot-p%C3%A5-samtalen_WEB.pdf)
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y., S.** (1994). Introduction: Entering the Field of Qualitative Research. In N. K. Denzin, & Y. Lincoln S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 1-17). Sage: Thousand Oaks.
- Derrida, J.** (1982). *Margins of Philosophy*. Brighton: Harvester.
- Desrosières, A.** (1998). *The Politics of Large Numbers. A History of Statistical Reasoning*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Desrosières, A.** (2015). Retroaction: How Indicators Feed Back Onto Quantified Actors. In R. Rottenburg, S. E. Merry, S. Park & J. Mugler (Eds.), *The World of Indicators. the Making of Governmental Knowledge through Quantification* (pp. 329-353). Cambridge: Cambridge University Press.
- Devaney, J., & Spratt, T.** (2009). Child Abuse as a Complex and Wicked Problem: Reflecting on Policy Developments in the United Kingdom in Working with Children and Families with Multiple Problems. *Children and Youth Services Review*, 31(6), 635-641. doi:10.1016/j.childyouth.2008.12.003



- Dewey, J.** (1929). *The Quest for Certainty: A Study of the Relation of Knowledge and Action* (9. impression ed.). New York: Putnam.
- Dewey, J.** (2005). *Demokrati Og Uddannelse*. Aarhus: Klim.
- Dewey, J.** (2009a). *How we Think*. New York: BN Publishing.
- Dewey, J.** (2009b). *Hvordan Vi Tænker*. Aarhus: Klim.
- Docherty, P., Boud, D., & Cressey, P.** (2006). Lessons and Issues for Practice and Development. In D. Boud, P. Cressey & P. Docherty (Eds.), *Productive Reflections at Work. Learning for Changing Organizations* (pp. 193-206). London: Routledge.
- Down, S., & Hughes, M.** (2009). When the 'Subject' and the 'Researcher' Speak Together: Co-Producing Organizational Ethnography. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels & F. Kamsteeg (Eds.), *Organizational Ethnography. Studying the COmplexities of Everyday Life* (pp. 83-98). London: Sage.
- Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E.** (1989). *Mind Over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. New York: Free Press.
- Dworkin, R.** (2002). *Taking Rights Seriously*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Edmondson, A. C.** (2020). *Den frygtløse organisation : Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst* [The fearless organization] (A. Goldberg Trans.). Kbh.: Djøf.
- Eikeland, O., & Nicolini, D.** (2011). Turning Practically: Broadening the Horizon. *Journal of Organizational Change Management*, 24(2), 164-174. doi:10.1108/09534811111119744
- Ejersbo, N., & Greve, C.** (2013). Et Farvel Efter 30 År? *Futuriblerne Online*, 41 Retrieved from <http://artikelbibliotek.fremtidforskning.dk/wp-content/uploads/Futuriblerne-dec-2013.pdf>
- Ekspertgruppen om udredningen af den aktive beskæftigelsesindsats.** (2014). *Veje til job – en arbejdsmarkedsindsats med mening*. Retrieved from <https://bm.dk/media/6779/carsten-koch-udvalget-web-pdf.pdf>
- Elkjaer, B.** (2005). *Når læring går på arbejde: Et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Elkjaer, B.** (2021). The Learning Organization from a Pragmatist Perspective . *The Learning Organization*, 28(1), 59-70.
- Ellström, P.** (2006). The Meaning and Role of Reflection in Informal Learning at Work. In D. Boud, P. Cressey & P. Docherty (Eds.), *Productive Reflections at Work. Learning for Changing Organizations* (pp. 43-53). London: Routledge.
- Elmholt, C., & Brinkmann, S.** (2006). Discursive Practices at Work. Constituting the Reflective Learner . In D. Boud, P. Cressey & P. Docherty (Eds.), *Productive Reflections at Work. Learning for Changing Organizations* (pp. 170-180). London: Routledge.
- Emerson, R., M., Fretz, R., I., & Shaw, L., L. (Eds.)**. (2011). *Writing Ethnographic Fieldnotes*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.
- Erlandson, P., & Beach, D.** (2008). The Ambivalence of Reflection – Rereading Schön. *Reflective Practice*, 9(4), 409-421.
- Espeland, W.** (2015). Narrating Numbers. In R. Rottenburg, S. E. Merry, S. Park & J. Mugler (Eds.), *The World of Indicators. the Making of Governmental Knowledge through Quantification* (pp. 56-75). Cambridge: Cambridge University Press.
- Esping-Andersen, G.** (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Cambridge: Policy Press.
- Evans, T.** (2016). *Professional Discretion in Welfare Services: Beyond Street-Level Bureaucracy*. London, New York: Routledge.

- Evetts, J.** (2013). Professionalism: Value and Ideology. *Current Sociology*, 61(5-6), 778-796.  
doi:10.1177/0011392113479316
- Farbøl, R., Sørensen, A. E., Olesen, T. B. & Olesen, N. W.** (2021). Bistandsloven 1974-1998.
- Farrell, T. S. C.** (2012). Reflecting on Reflective Practice: (Re)Visiting Dewey and Schön. *TESOL Journal*, 3(1), 7-16.
- Fauske, H.** (2008). Profesjonsforskningens faser og stridsspørsmål. In A. Molander, & L. I. Terum (Eds.), *Profesjonsstudier* (pp. 29-53). Oslo: Universitetsforlaget.
- Flyvbjerg, B.** (2009). *Samfundsvidenskab som virker: Hvorfor samfundsforskningen fejler, og hvordan man får den til at lykkes igen* [Making social science matter] (O. L. Henriksen Trans.). Kbh.: Akademisk.
- Flyvbjerg, B.** (2015). Fem misforståelser om casestudiet. In S. Brinkmann, & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitativ metoder. En grundbog* (pp. 497-520). København: Hans Reitzels Forlag.
- Fook, J.** (2010). Beyond Reflective Practice. Reworking the 'critical' in Critical Reflection. In H. Bradbury, N. Frost, S. Kilminster & M. Zukas (Eds.), *Beyond Reflective Practice: New Approaches to Professional Lifelong Learning* (pp. 37-51). London: Routledge.
- Fook, J., Collington, V., Ross, F., Ruch, G., & West, L. (Eds.)**. (2015). *Researching Critical Reflection : Multidisciplinary Perspectives*. Abingdon, Oxon, New York, NY: Routledge.
- Fook, J., & Gardner, F.** (2007). *Practising Critical Reflection: A Resource Handbook*. Maidenhead: Open University Press.
- Fook, J., & Gardner, F.** (2013). *Critical Reflection in Context : Applications in Health and Social Care*. New York: Routledge.
- Foucault, M., & Gordon, C.** (1980). *Power/Knowledge : Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977*. New York, N.Y: Pantheon Books.
- Freidson, E.** (1994). *Professionalism Reborn: Theory, Prophecy, and Policy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Freidson, E.** (2001). *Professionalism: The Third Logic*. Cambridge: Polity.
- Frost, N.** (2010). Professionalism and Social Change. the Implication of Social Change for the 'reflective Practitioner'. In H. Bradbury, N. Frost & S. Kilminster (Eds.), *Beyond Reflective Practice : New Approaches to Professional Lifelong Learning* (pp. 15-24). London, New York: Routledge.
- Geertz, C.** (1998). Deep hanging out. *New York Review of Books*
- Gherardi, S., & Poggio, B.** (2006). Feminist Challenges to Mainstream Leadership through Collective Reflection and Narrative. In D. Boud, P. Cressey & P. Docherty (Eds.), *Productive Reflections at Work. Learning for Changing Organizations* (pp. 181-192). London: Routledge.
- Gilje, N.** (2017). Profesjonskunnskapens Elementære Former. In S. Mausethagen, & J. Smeby (Eds.), *Kvalifisering Til Profesjonell Yrkesutøvelse* (pp. 21-33). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gjørup, J., Hjortdal, H., Jensen, T., Lerborg, L., Nielsen, C., Refslund, N., . . . Winkel, J. S.** (2007, ). Tilgiv os - vi vidste ikke, hvad vi gjorde. *Politiken*
- Goodin, R. E.** (1986). Welfare, Rights and Discretion. *Oxford Journal of Legal Studies*, 6(2), 232-261.  
doi:10.1093/ojls/6.2.232
- Grant, J., Nelson, G., & Mitchell, T.** (2008). Negotiating the Challenges of Participatory Action Research: Relationships, Power, Participation, Change and Credibility. In P. Reason, & H. Bradbury (Eds.), *The SAGE Handbook of Action Research* (2nd ed., pp. 588). London: SAGE Publications Ltd.  
doi:10.4135/9781848607934.n52

- Graversen, B. K., Damsgaard, B., & Rosdahl, A.** (2007). *Hurtigt i gang. Evaluering af et forsøg med en tidlig og intensiv beskæftigelsesindsats for forsikrede ledige* (). Retrieved from [https://pure.vive.dk/ws/files/256773/0710\\_Hurtigt\\_i\\_gang.pdf](https://pure.vive.dk/ws/files/256773/0710_Hurtigt_i_gang.pdf)
- Grimen, H.** (2009). Debatten Om Evidensbasering Noen Udfordringer. In H. Grimen, & L. i. Terum (Eds.), *Evidensbasert Profesjonsutøvelse* (pp. 191-222). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Grimen, H., & Molander, A.** (2008). Profesjon Og Skjønn. In A. Molander, & L. I. Terum (Eds.), *Profesjonsstudier* (pp. 179-196). Oslo: Universitetsforlaget.
- Groopman, J.** (2007). *How Doctors Think*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Hansen, H. F., & Rieper, O.** (2009). Evidensbevægelsens Rødder, Formål Og Organisering. In H. Grimen, & L. I. Terum (Eds.), *Evidensbasert Profesjonsutøvelse* (pp. 17-37). Oslo: abstrakt forlag.
- Hansen, H. R., & Henningsen, I.** (2019). Kampen om evidens i et kritisk perspektiv. In D. D. Christoffersen, & K. S. Petersen (Eds.), *Er der evidens for evidens?* (pp. 37-48). København: Samfundslitteratur.
- Hargreaves, J.** (2010). Voices from the Past. Professional Discourse and Reflective Practice. In H. Bradbury, N. Frost, M. Zukas & S. Kilminster (Eds.), *Beyond Reflective Practice : New Approaches to Professional Lifelong Learning* (pp. 83-95). London: Routledge.
- Harmon, M. M., & Mayer, R.** (1986). *Organization Theory for Public Administration*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company.
- Harrits, G. S.** (2019). Street-Level Bureaucracy Research and Professionalism. *Research Handbook on Street-Level Bureaucracy - the Ground Floor of Government in Context* (pp. 193-208). Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Hartog, M.** (2004). Educating the Reflective Educator: A Social Perspective. In M. Reynolds, & R. Vince (Eds.), *Organizing Reflection* (pp. 156-171). Hampshire: Ashgate Publishing.
- Hasluck, C., & Green, A.** (2007). *What Works for Whom? A Review of Evidence and Meta-analysis for the Department for Work and Pensions*. Leeds: Department for Work and Pensions.
- Hastrup, K. (Ed.).** (2010). *Ind i verden: En grundbog i antropologisk metode* (2nd ed.). Kbh.: Hans Reitzel.
- Hastrup, K.** (2015). Feltarbejde. In S. Brinkmann, & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (pp. 55-80). København: Hans Reitzels Forlag.
- Hayano, D.** (1979). Auto-Ethnography: Paradigms, Problems, and Prospects. *Human Organization*, 38(1), 99-104. doi:10.17730/humo.38.1.u761n5601t4g318v
- Haynes, P.** (2003). *Managing Complexity in the Public Services*. Milton Keynes: Open University Press.
- Head, B. W.** (2019). Forty Years of Wicked Problems Literature: Forging Closer Links to Policy Studies. *Policy & Society*, 38(2), 180-197. doi:10.1080/14494035.2018.1488797
- Head, B. W., & Alford, J.** (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739. doi:10.1177/0095399713481601
- Hébert, C.** (2015). Knowing and/Or Experiencing: A Critical Examination of the Reflective Models of John Dewey and Donald Schön. *Reflective Practice*, 16(3), 361-371.
- Heifetz, R. A.** (1994). *Leadership without Easy Answers*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Heinskou, T., & Visholm, S. (Eds.).** (2013). *Psykodynamisk organisationspsykologi: På Arbejde Under Overfladen*. Kbh.: Nota.

- Hildebrand, D.** (2013). Dewey's Pragmatism: Instrumentalism and Meliorism. In A. Malachowski (Ed.), *The Cambridge Companion to Pragmatism* (pp. 55-80). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hjortdal, H.** (2022). Hvordan frisætter vi offentlige ledere og medarbejdere? *Ledelsesavisen*, Retrieved from [https://ledelsesavisen.dk/nyhed/artikel/hvordan-frisaetter-vi-offentlige-ledere-og-medarbejdere?\\_cldee=aGVucmlrLmhqb3J0ZGFsQGdtYWlsLmNvbQ%3d%3d&recipientid=contact-24cd3822a038ec118c64000d3a2cd478-b038385e48984700b0eb296a61fe07c8&esid=1d5d6593-00a6-ec11-983f-000d3a4b1ebe](https://ledelsesavisen.dk/nyhed/artikel/hvordan-frisaetter-vi-offentlige-ledere-og-medarbejdere?_cldee=aGVucmlrLmhqb3J0ZGFsQGdtYWlsLmNvbQ%3d%3d&recipientid=contact-24cd3822a038ec118c64000d3a2cd478-b038385e48984700b0eb296a61fe07c8&esid=1d5d6593-00a6-ec11-983f-000d3a4b1ebe)
- Høgsbro, Å L., & Jørgensen, B. A. (Eds.).** (2010). *Grupper: Om kollektivets bevidste og ubevidste dynamikker*. København: Frydenlund.
- Honneth, A.** (2006). *Kamp om anerkendelse. Sociale konflikters moralske grammatik* [Kampf um Anerkennung] (1. udgave ed.). Kbh.: Hans Reitzel.
- Hood, C., & Dixon, R.** (2015). In Hood C. (Ed.), *A Government that Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government / Christopher Hood and Ruth Dixon* (Elektronisk udgave ed.) Oxford : Oxford University Press.
- Hookway, C.** (2013). 'The Principle of Peirce' and the Origins of Pragmatism. In A. Malachowski (Ed.), *The Cambridge Companion to Pragmatism* (pp. 17-35). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hovedstadenshistorie.dk.** (2022). Sundholm.
- Høyer, K.** (2019). *Hvem skal bruge sundhedsdata - og til hvad?*. Kbh.: Information.
- Høyrup, S., & Elkjaer, B.** (2006). Reflection. Taking it Beyond the Individual. In D. Boud, P. Cressey & P. Docherty (Eds.), *Productive Reflections at Work. Learning for Changing Organizations* (pp. 29-42). London: Routledge.
- Hunt, C.** (2010). A Step Too Far? from Professional Reflective Practice to Spirituality. In H. Bradbury, N. Frost, S. Kilminster & M. Zukas (Eds.), *Beyond Reflective Practice. New Approaches to Professional Lifelong Learning*. (pp. 155-169). London: Routledge Ltd.
- Hupe, P., Hill, M., & Buffat, A. (Eds.).** (2015a). *Understanding Street-Level Bureaucracy* (1st ed.). Bristol: Policy Press. doi:10.2307/j.ctt1t89bw0
- Hupe, P., Hill, M., & Buffat, A.** (2015b). Introduction: Defining and Understanding Street-Level Bureaucracy. In P. Hupe, M. Hill & A. Buffat (Eds.), *Understanding Street-Level Bureaucracy* (1st ed., pp. 3-24) Bristol University Press. doi:10.2307/j.ctt1t89bw0.5
- Hus Forbi.** (2021). Hus forbi. Retrieved from [www.husforbi.dk](http://www.husforbi.dk)
- Hüttemann, M., & Sommerfeld, P.** (2008). Relating Science and Practice in Social Work - A Critical and Constructive Review of the Concept of Evidence-Based Practice. In I. M. Bryderup (Ed.), *Evidence Based and Knowledge Based Social Work* (pp. 155-172). Aarhus: Aarhus University Press.
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (Eds.).** (2012). *At skabe en professionel: ansvar og autonomi i velfærdsstaten*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (Eds.).** (2017a). *Kvalitativ analyse. Syv traditioner* (1. udgave ed.). Kbh.: Hans Reitzel.
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N.** (2017b). Kvalitative analysetraditioner i samfundsvidenskabelig forskning. In M. Järvinen, & N. Mik-Meyer (Eds.), *Kvalitativ analyse: Syv traditioner* (pp. 9-26). København: Hans Reitzels Forlag.
- Jørgensen, H.** (2008). Fra arbejdsmarkedspolitik til beskæftigelsespolitik - kosmetiske eller indholdsmæssige forskelle? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10(3), 8-23.

- Jørgensen, H.** (2009). From a Beautiful Swan to an Ugly Duckling: The Renewal of Danish Activation Policy since 2003. *European Journal of Social Security*, 11(4), 337-367. doi:10.1177/138826270901100401
- Jørgensen, S.** (2018). Den samtaleanalytiske rollespilsmetode - tæt på det talte ord. In L. T. Kongsgaard, & M. H. Rod (Eds.), *Bedre Begrundet Praksis. Velfærdsudvikling efter evidensbølgen* (pp. 115-137). København: Samfundslitteratur.
- Julkunen, I., & Korhonen, S.** (2008). Effectiveness through Dialogue. In I. M. Bryderup (Ed.), *Evidence Based and Knowledge Based Social Work* (pp. 115-130). Aarhus: Aarhus University Press.
- Kahneman, D.** (2012). *Thinking, Fast and Slow*. London: Penguin.
- Kahneman, D.** (2018). *At Tænke - Hurtigt Og Langsomt* (3rd ed.). Kbh.: Lindhardt og Ringhof.
- Karban, K., & Smith, S.** (2010). Developing Critical Reflection within an Inter-Professional Learning Programme. In H. Bradbury, N. Frost, M. Zukas & S. Kilminster (Eds.), *Beyond Reflective Practice : New Approaches to Professional Lifelong Learning* (pp. 170-181). London: Routledge.
- Kayes, C. D.** (2004). The Limits and Consequences of Experience Absent Reflection: Implications for Learning and Organizing. In M. Reynolds, & R. Vince (Eds.), *Organizing Reflection* (pp. 65-80). Hampshire: Ashgate Publishing.
- Kilminster, S., Zukas, M., Bradbury, H., & Frost, N.** (2010). Introduction and Overview. In H. Bradbury, N. Frost, S. Kilminster & M. Zukas (Eds.), *Beyond Reflective Practice : New Approaches to Professional Lifelong Learning* (pp. 1-9). London: Routledge.
- Kirkebøen, G.** (2013). Kan Vi Stole På Fagfolks Skjønn? In A. Molander, & J. Smeby (Eds.), *Profesjonsstudier II* (pp. 27-43). Oslo: Universitetsforlaget.
- Klausen, J.** (2011). *Revalidering*. København: Nyt Juridisk Forlag.
- Klindt, M. P., Rasmussen, S., & Jørgensen, H.** (2020a). Aktiv arbejdsmarkedspolitik - før, nu og i fremtiden. In M. P. Klindt, S. Rasmussen & H. Jørgensen (Eds.), *Aktiv arbejdsmarkedspolitik. etablering, udvikling og fremtid* (pp. 13-48). København: Djøf Forlag.
- Klindt, M. P., Rasmussen, S., & Jørgensen, H. (Eds.)**. (2020b). *Aktiv arbejdsmarkedspolitik: Etablering, udvikling og fremtid*. Kbh.: Djøf.
- Københavns Stadsarkiv.** (2021). Sundholm.
- Kommunernes Landsforening.** (2022). Beskæftigelsesindsatsen under covid-19. Retrieved from <https://www.kl.dk/kommunale-opgaver/beskaeftigelse/beskaeftigelsesindsatsen-under-covid-19/>
- Kongsgaard, L. T., & Rod, M. H. (Eds.)**. (2018a). *Bedre Begrundet Praksis. Velfærdsudvikling efter evidensbølgen*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kongsgaard, L. T., & Rod, M. H.** (2018b). Indledning. In L. T. Kongsgaard, & M. H. Rod (Eds.), *Bedre Begrundet Praksis. Velfærdsudvikling efter evidensbølgen*. (pp. 13-29). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kristiansen, S.** (2017). Fortolkning, forforståelse og den hermeneutiske cirkel. In M. Järvinen, & N. Mik-Meyer (Eds.), *Kvalitativ analyse* (pp. 153-172). København: Hans Reitzels Forlag.
- Krogstrup, H. K.** (1997). *Brugerinddragelse og organisatorisk læring i den sociale sektor*. Aarhus: Systime.
- Krogstrup, H. K.** (2016). *Evalueringsmodeller* (3. udgave ed.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S.** (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. (3. udgave ed.). København: Hans Reitzels Forlag.



- Larsen, F.** (2013). Active Labor-Market Reform in Denmark: The Role of Governance in Policy Change. In E. Z. Brodtkin, & G. Marston (Eds.), *Work and the Welfare State. Street-Level Organizations and Workfare Politics* (pp. 103-123). Washington: Georgetown University Press.
- Larsen, F.** (2022). Borgerinddragelse for udsatte borgere i beskæftigelsespolitikken - Potentialer Og Dilemmaer. In D. Caswell, & F. Larsen (Eds.), *Borgerinddragelse i beskæftigelsespolitikken* (pp. 15-34). København: Djøf Forlag.
- Larsen, F., Caswell, D., Andersen, N. A., Bendix, H., Breidahl, K., Jensen, S. D., . . . Olesen, S. P.** (2017). *På vej med nye beskæftigelsesindsatser overfor udsatte borgere*.
- Larson, M. S.** (1977). *The Rise of Professionalism: Monopolies of Competence and Sheltered Markets* (New ed. ed.). New Brunswick: Transaction Publishers.
- Latour, B.** (1987). *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Latour, B., Latour, B., & Woolgar, S.** (1979). *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lave, J., & Wenger, E.** (2003). *Situeret læring - og andre tekster*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Ledelseskommissionen.** (2018). *Sæt borgerne først. ledelse i den offentlige sektor med fokus på udviklingen af driften*. Retrieved from [https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet\\_borgerne\\_foerst\\_-\\_ledelseskommissionens\\_rapport.pdf](https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet_borgerne_foerst_-_ledelseskommissionens_rapport.pdf)
- Lipsky, M.** Toward a Theory of Street-Level Bureaucracy. Paper presented at the *Annual Meeting of the American Political Science Association*,
- Lipsky, M.** (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services* (30th anniversary expanded ed. ed.). New York: Russell Sage Foundation.
- Lynch, M.** (. (2000). Against Reflexivity as an Academic Virtue and Source of Privileged Knowledge. *Theory, Culture and Society*, 17(3), 26-54.
- Madsen, M. B., Nielsen, U. S., Ehrenreich, R., Habekost, A. M., & Ørnbøl, J. K.** (2016). *Fra udsat til ansat - set fra et arbejdsgiverperspektiv*. København: Væksthusets Forskningscenter.
- Malachowski, A.** (2013a). Introduction: The Pragmatist Orientation. In A. Malachowski (Ed.), *The Cambridge Companion to Pragmatism* (pp. 378 s.). Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Malachowski, A.** (2013b). James's Holism: The Human Continuum. In A. Malachowski (Ed.), *The Cambridge Companion to Pragmatism* (pp. 36-54). Cambridge: Cambridge University Press.
- Marcus, G. E.** (1995). Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography. *Annual Review of Anthropology*, 24(1), 95-117. doi:10.1146/annurev.an.24.100195.000523
- Marshall, T.** (2019). The Concept of Reflection: A Systematic Review and Thematic Synthesis Across Professional Contexts. *Reflective Practice*, 20(3), 396-415. doi:10.1080/14623943.2019.1622520
- Marsick, V. J.** (1988). Learning in the Workplace: The Case for Reflectivity and Critical Reflectivity. *Adult Education Quarterly*, 38(4), 187-98.
- Marx, K.** (1970). *Kapitalen: Kritik af den politiske økonomi*. Kbh.: Rhodos.
- Mau, S.** (2019). *The Metric Society : On the Quantification of the Social* (English edition ed.). Cambridge: Polity.
- McGivern, J., & Thompson, J.** (2004). Dialoguing for Development: Lessons for Reflection. In M. Reynolds, & R. Vince (Eds.), *Organizing Reflection* (pp. 142-155). Hampshire: Ashgate Publishing.

- Melting Pot.** (2021). Resocialisering og kokkeskoler - genvej til en ny karriere. Retrieved from <http://www.meltingpotfoundation.dk/aktiviteter/resocialisering/>
- Merry, S. E.** (2016). *The Seductions of Quantification. Measuring Human Rights, Gender Violence, and Sex Trafficking*. Chicago, Ill.: The University of Chicago Press.
- Messmer, H., & Hitzler, S.** (2008). Practice-Based Evidence – Social Work Viewed from an Interactions Analysis Perspective. In I. M. Bryderup (Ed.), *Evidence Based and Knowledge Based Social Work* (pp. 33-52). Aarhus: Aarhus University Press.
- Mik-Meyer, N.** (2012). Den forstående læge og evidenssøgende socialrådgiver: Rollebytte i dagens velfærdsstat. In M. Järvinen, & N. Mik-Meyer (Eds.), *At skabe en professionel* (pp. 52-75). København: Hans Reitzels Forlag.
- Mik-Meyer, N.** (2017a). *Hvordan får vi bedre debat om velfærd?* Kbh.: Information.
- Mik-Meyer, N.** (2017b). *The Power of Citizens and Professionals in Welfare Encounters. the Influence of Bureaucracy, Market and Psychology*. Manchester: Manchester University Press.
- Molander, A.** (2013). Profesjonelt Skjønn i Velferdsstaten: Mekanismer for Ansvarliggjøring. In A. Molander, & J. Smeby (Eds.), *Profesjonsstudier II* (pp. 44-54). Oslo: Universitetsforlaget.
- Molander, A., & Grimen, H.** (2010). Understanding Professional Discretion. In L. G. Svensson, & J. Evetts (Eds.), *Sociology of Professions : Continental and Anglo-Saxon Traditions*. (pp. 167-187). Göteborg: Daidalos.
- Molander, A., & Terum, L. I. (Eds.)**. (2008a). *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Molander, A., & Terum, L. I.** (2008b). Profesjonsstudier - En Introduksjon. In A. Molander, & L. I. Terum (Eds.), *Profesjonsstudier* (pp. 13-27). Oslo: Universitetsforlaget.
- Møller, M. Ø, Iversen, K., & Andersen, V. N.** (2016). *Review af resultatbaseret styring. resultatbaseret styring på grundskole-, beskæftigelses- og socialområdet*. Retrieved from <https://www.vive.dk/da/udgivelser/review-af-resultatbaseret-styring-8892/>
- Monrad, M., & Danneris, S.** (2022). Borgerinddragelse som fænomen. In D. Caswell, & F. Larsen (Eds.), *Borgerinddragelse i beskæftigelsespolitikken* (pp. 35-66). København: Djøf Forlag.
- Monrad, M., & Grünfeld, M.** (2017a). Disagreement as Reparative Critique in the Development of Social Work Practice. . In K. Høgsbro, & I. Shaw (Eds.), *Social Work and Research in Advanced Welfare States* (pp. 131-141). London: Routledge.
- Monrad, M., & Grünfeld, M.** (2017b). Kritisk samfundsvidenskab og social forandring i velfærdsstatens frontlinje. *Social Kritik*, 29(149), 50-58.
- Morgan, G.** (2006). *Images of Organization* ([Updated edition] ed.). Thousand Oaks, Calif., London: Sage.
- Morris, P., Dalton, E., Mcgovering, A., & Symons, J.** (2010). Preparing for Patient-Centred Practice. Developing the Patient Voice in Health Professional Learning. In H. Bradbury, N. Frost, S. Kilminster & M. Zukas (Eds.), *Beyond Reflective Practice : New Approaches to Professional Lifelong Learning* (pp. 104-119). London: Routledge.
- Murphy, M., & Skillen, P.** (2015). The Politics of Time on the Frontline: Street Level Bureaucracy, Professional Judgment, and Public Accountability. *International Journal of Public Administration*, 38(9), 632-641. doi:10.1080/01900692.2014.952823
- NB Beskæftigelse.** (2022). Lederne: Gør digitale samtaler med ledige permanente. Retrieved from <https://www.nb-beskaeftigelse.dk/2021/12/16/lederne-goer-digitale-samtaler-med-ledige-permanente/>
- Nicholson, C.** (2013). Education and the Pragmatic Temperament. In A. Malachowski (Ed.), *The Cambridge Companion to Pragmatism* (pp. 249-271). Cambridge: Cambridge University Press.

- Nicolini, D.** (2009). Zooming in and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections. *Organization Studies*, 30(12), 1391-1418. doi:10.1177/0170840609349875
- Nicolini, D., Sher, M., Childerstone, S., & Gorli, M.** (2004). In Search of the 'Structure that Reflects': Promoting Organizational Reflection Practices in a UK Health Authority. In M. Reynolds, & R. Vince (Eds.), *Organizing Reflection* (pp. 81-104). Hampshire: Ashgate Publishing.
- Nissen-Lie, H. A., Rønnestad, M. H., Høglend, P. A., Havik, O. E., Solbakken, O. A., Stiles, T. C., & Monsen, J. T.** (2017). Love Yourself as a Person, Doubt Yourself as a Therapist? *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 24(1), 48-60. doi:10.1002/cpp.1977
- Nyhan, B.** (2006). Collective Reflection for Excellence in Work Organizations. an Ethical 'community of Practice' Perspective on Reflection. In D. Boud, P. Cressey & P. Docherty (Eds.), *Productive Reflections at Work. Learning for Changing Organizations* (pp. 133-145). London: Routledge.
- Offentlig Ledelse.** (2022). Når ledelse bliver udfordrende. Retrieved from <https://offentligledelse.dk/det-vil-faa-endnu-stoerre-betydning-at-opkvalificere-medarbejderne/>
- Olesen, S. P., & Jensen, S., Danneris.** (2013). Fra revalidering til rehabilitering. Hvor blev revalideringsbegrebet af?. *Social Politik*, (1), 12-16.
- Ordnet.dk.** (2021). Reflektere. Retrieved from <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=reflektere&tab=for>
- Ordnet.dk.** (2022a). Dilemma. Retrieved from <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=dilemma&tab=for>
- Ordnet.dk.** (2022b). Evidens. Retrieved from <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=evidens>
- Ordnet.dk.** (2022c). Tvivl. Retrieved from <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=tvivl&tab=for>
- Oxford Learner's Dictionary.** (2022). Dilemma. Retrieved from <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/dilemma?q=dilemma>
- Papaioannou, D., Sutton, A., Carroll, C., Booth, A., & Wong, R.** (2010). Literature Searching for Social Science Systematic Reviews: Consideration of a Range of Search Techniques: Literature Searching for Social Science Systematic Reviews. *Health Information and Libraries Journal*, 27(2), 114-122. doi:10.1111/j.1471-1842.2009.00863.x
- Parsons, T.** (1938). The Professions and Social Structure. *Social Forces*, 17(4), 457-467.
- Parsons, T.** (1978). *Action Theory and the Human Condition*. New York: Free Press.
- Pedersen, O. K.** (2011). *Konkurrencestaten* (1. udgave ed.). Kbh.: Hans Reitzel.
- Perriton, L.** (2004). A Reflection of what Exactly? Questioning the use of 'Critical Reflection' in Management Education Contexts. In M. Reynolds, & R. Vince (Eds.), *Organizing Reflection* (pp. 126-141). Hampshire: Ashgate Publishing.
- Peters, S., J., Grégorie, H., & Hittleman, M.** (2004). Practicing a Pedagogy of Hope: Practitioner Profiles as Tools for Grounding and Guiding Collective Reflection in Adult, Community and Youth Development Education. In M. Reynolds, & R. Vince (Eds.), *Organizing Reflection* (pp. 194-219). Hampshire: Ashgate Publishing.
- Platon.** (2013). *Samlede værker i ny oversættelse. Bind 4. Staten.* (R. m. f. Sevelsted Trans.). (1. udgave ed.). Kbh.: Gyldendal.
- Polanyi, M.** (1967). *The Tacit Dimension*. Garden City, N.Y.: Doubleday.
- Porter, T. M.** (2015). The Flight of the Indicator . In R. Rottenburg, S. E. Merry, S. Park & J. Mugler (Eds.), *The World of Indicators : The Making of Governmental Knowledge through Quantification* (pp. 34-55). Cambridge: Cambridge University Press.



- Power, M.** (1997). *The Audit Society. Rituals of Verification* (Reprinted ed.). New York: Oxford University Press.
- Qvortrup, A., & Keiding, T. B.** (2014). Undervisningens vidensdomæner: Erfaring, didaktik og uddannelsesvidenskab. *Dansk Universitetspædagogisk Tidsskrift*, 9(17), 6-19.
- Rabinow, P.** (1977). *Reflections on Fieldwork in Marocco*. Berkeley, Cal:
- Ravn, R.** (2019). *Beskæftigelsesrettet rehabilitering. En evaluering af hjørring kommunes investering på beskæftigelsesområdet* Retrieved from [https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/306033214/PHD\\_Rasmus\\_Ravn\\_E\\_pdf.pdf](https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/306033214/PHD_Rasmus_Ravn_E_pdf.pdf)
- Reformkommisionen.** (2021). Erkendt, forsøgt løst, uløst.
- Regeringen.** (2015). *Alle skal bidrage*. Retrieved from <https://www.regeringen.dk/aktuelt/tidligere-publikationer/alle-skal-bidrage-flygtninge-og-indvandrere-hurtigere-i-beskaeftigelse/>
- Reynolds, M., & Vince, R.** (2004). Organizing Reflection: An Introduction. In M. Reynolds, & R. Vince (Eds.), *Organizing Reflection* (pp. 1-14). Hampshire: Ashgate Publishing.
- Rittel, H., & Webber, M.** (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences; Integrating Knowledge and Practice to Advance Human Dignity*, 4(2), 155-169. doi:10.1007/BF01405730
- Roberts, N.** (2001). *Coping with Wicked Problems: The Case of Afghanistan* Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1016/S0732-1317(01)11006-7
- Rod, M. H., & Vangkilde, K., Tang.** (2018). Paraetnografi - På Opdagelse i Egen Organisation. In L. T. Kongsgaard, & M. H. Rod (Eds.), *Bedre Begrundet Praksis. Velfærdsudvikling efter evidensbølgen* (pp. 139-160). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Rorty, R.** (1989). *Contingency, Irony, and Solidarity*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Rosa, H.** (2014). *Fremmedgørelse og acceleration*. København: Hans Reitzel.
- Rosa, H.** (2019). *Resonance: A Sociology of our Relationship to the World [Resonanz]* (J. C. Wagner Trans.). S.I.: Polity Press.
- Rosa, H.** (2020). *Det ukontrollerbare [Unverfügbarkeit]* (H. Sander Trans.). Frederiksberg: Eksistensen.
- Rosholm, M., Sørensen, K. L., & Skipper, L.** (2017). *Sagsbehandlerens betydning for udsatte borgeres jobchancer.* (). København: Væksthusets Forskningscenter.
- Rosholm, M., Sørensen, K. L., Skipper, L., & Nielsen, S.** (2018). *Aktiv beskæftigelsesindsats og progression*. København: Væksthusets Forskningscenter. Retrieved from <https://vaeksthusets-forskningscenter.dk/wp-content/uploads/2018/06/Aktiv-beskaeftigelsesindsats-og-progression-1.pdf>
- Rosholm, M., & Svarer, M.** (2009). *Kvantitativ evaluering af hurtig i gang 2*. Retrieved from <https://star.dk/media/1478/hurtigt-i-gang-2-kvantitativ-evaluering.pdf>
- Rosholm, M., & Svarer, M.** (2010). *Effekter af samtaler i den aktive arbejdsmarkedspolitik.* (). København: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. Retrieved from <https://star.dk/media/1342/effekter-af-samtaler-i-den-aktive-arbejdsmarkedspolitik.pdf>
- Rottenburg, R., Merry, S. E., Park, S., & Mugler, J. (Eds.)**. (2015). *The World of Indicators: The Making of Governmental Knowledge through Quantification*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rottenburg, R., & Merry, S. E.** (2015). A World of Indicators: The Making of Governmental Knowledge through Quantification. In R. Rottenburg, S. E. Merry, S. Park & J. Mugler (Eds.), *The World of Indicators. the Making of Governmental Knowledge through Quantification* (pp. 1-33). Cambridge: Cambridge University Press.

- Sagatun, S.** (2008). Using the Lif-Mode Interview as Method in Evaluation of Social Work Practice . In I. M. Bryderup (Ed.), *Evidence Based and Knowledge Based Social Work* (pp. 53-60). Aarhus: Aarhus University Press.
- Salinsky, J.** (2009). A very short introduction to balint groups. Retrieved from <https://balint.co.uk/about/introduction/>
- Saltiel, D.** (2010). Judgement, Narrative and Discourse: A Critique of Reflective Practice. In H. Bradbury, N. Frost, S. Kilminster & M. Zukas (Eds.), *Beyond Reflective Practice. New Approaches to Professional Lifelong Learning* (pp. 130-141). London: Routledge.
- Sanjek, R.** (1990). *Fieldnotes. the Makings of Anthropology*. Ithaca: Cornell University Press.
- Schanz Hans-Jørgen.** (2016). *50 ideer der ændrede verden*. København: Nota.
- Schenkel, A.** (2006). Disciplined Reflection Or Communities of Practice. In D. Boud, P. Cressey & P. Docherty (Eds.), *Productive Reflections at Work. Learning for Changing Organizations* (pp. 69-79). London: Routledge.
- Schön, D. A.** (1991). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (11th repr. ed.). Aldershot: Avebury Ashgate.
- Schön, D. A.** (1990). *Educating the Reflective Practitioner. Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions* Jossey bass wiley.
- Schön, D. A.** (2001). *Den Reflekterende praktiker. Hvordan professionelle tænker, når de arbejder*. Aarhus: Klim.
- Scott, J. C.** (1985). *Weapons of the Weak. Everyday Forms of Peasant Resistance*. New Haven: Yale University Press.
- Send Flere Krydderier.** (2021). Send flere krydderier. Retrieved from <https://www.sendflerekrydderier.dk/>
- Shaw, I., & Bryderup, I. M.** (2008). Visions for Social Work Research. In I. M. Bryderup (Ed.), *Evidence Based and Knowledge Based Social Work* (pp. 9-31). Aarhus: Aarhus University Press.
- Shorter, E.** (2001). *Psykiatriens historie - fra asyl til prozac [A history of psychiatry]* (1. udgave, 1. oplag ed.). Kbh.: Munksgaard.
- Simon, D. (Producer), & Simon, D. (Director).** (2002). *The Wire*. [Video/DVD] USA:
- Slagstad, R.** (2008). Profesjoner Og Kunnskapsregimer. In A. Molander, & L. I. Terum (Eds.), *Profesjonsstudier* (pp. 54-68). Oslo: Universitetsforlaget.
- Smeby, J.** (2013). Profesjon Og Ekspertise. In A. Molander, & J. Smeby (Eds.), *Profesjonsstudier II* (pp. 17-26). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sode-Madsen, H.** (2020, ). I 1930'erne sendte man unge arbejdsløse på statsleire. *Kristeligt Dagblad*
- STAR.** (2021a). Flere skal med. Retrieved from <https://flereskalmed.star.dk/>
- STAR.** (2021b). Investeringer i beskæftigelsesindsatsen. Retrieved from <https://star.dk/viden-og-tal/investeringer-i-beskaeftigelsesindsatsen/>
- STAR.** (2022). Hvad virker i beskæftigelsesindsatsen? Retrieved from <https://star.dk/viden-og-tal/hvad-virker-i-beskaeftigelsesindsatsen/>
- Stebbins, M., Freed, T., Shanie, A. B. ', & Doerr, K. H.** (2006). The Limits of Reflexive Design in a Secrecy-Based Organization. In D. Boud, P. Cressey & P. Docherty (Eds.), *Productive Reflections at Work. Learning for Changing Organizations* (pp. 80-92). London: Routledge.
- Stebbins, M., Shani, A. B. ', & Docherty, P.** (2006). Reflection during a Crisis Turnaround. Management use of Learning Mechanisms. In D. Boud, P. Cressey & P. Docherty

- (Eds.), *Productive Reflections at Work. Learning for Changing Organizations* (pp. 106-119). London: Routledge.
- Stichweh, R.** (2008). Profesjoner i Systemteoretisk Perspektiv. In A. Molander, & L. I. Terum (Eds.), *Profesjonsstudier* (pp. 386-396). Oslo: Universitetsforlaget.
- Strathern, M.** (2000). *Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability, Ethics and the Academy*. London: Routledge.
- Swan, E.** (2008). Let's Not Get Too Personal: Critical Reflection, Reflexivity and the Confessional Turn. *Journal of European Industrial Training*, 32(5), 385-399.
- Swan, E., & Bailey, A.** (2004). Thinking with Feeling: The Emotions of Reflection. In M. Reynolds, & R. Vince (Eds.), *Organizing Reflection* (pp. 105-125). Hampshire: Ashgate Publishing.
- Tavory, I., & Timmermans, S.** (2014). *Abductive Analysis. Theorizing Qualitative Research*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.
- Taylor, C., & White, S.** (2000). *Practising Reflexivity in Health and Welfare. Making Knowledge* Buckingham : Open University Press.
- Terum, L. I., & Nergård, T.,B.** (1999). Medisinsk Skjønn Og Rettstryggleik. Legar Som Portvakter i Fordelinga Av Offentlege Goder. *Tidsskrift for Den Norske Lægeforening*,
- Thorsager, L., Børjesson, E., Christensen, I., & Pihl, V.** (2007). *Metoder i socialt arbejde. begreber og problematikker.* (38.4). Kbh.: Socialforskningsinstituttet.
- Timmermans, S., & Tavory, I.** (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167-186.  
doi:10.1177/0735275112457914
- Tooman, T., Akinic, C., & Davies, H.** (2016). Understanding Knowledge and Knowing. In K. Orr, S. Nutley, S. Russel, R. Bain, B. Hacking & M. Clare (Eds.), *Knowledge and Practice in Business and Organizations* (pp. 17-29). London: Routledge.
- Torring, J.** (2004). *Det stille sporskifte i velfærdsstaten: En diskursteoretisk beslutningsprocesanalyse*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Uddannelses- og Forskningsministeriet.** (2014). *Danish Code of Conduct for Research Integrity* Ministry of Higher Education and Science. Retrieved from <http://ufm.dk/publikationer/2014/filer-2014/the-danish-code-of-conduct-for-research-integrity.pdf>
- Væksthusets Forskningscenter.** (2020). *Ufrivilligt forsøg med frivillig beskæftigelsesindsats.* . (). København: Væksthusets Forskningscenter. Retrieved from [https://vaeksthusets-forskningscenter.dk/wp-content/uploads/2020/08/Ufrivilligt-forsog-med-frivillig-beskaeftigelsesindsats\\_web.pdf](https://vaeksthusets-forskningscenter.dk/wp-content/uploads/2020/08/Ufrivilligt-forsog-med-frivillig-beskaeftigelsesindsats_web.pdf)
- van Berkel, R., Gestel, N. M., & Aa, P.** (2010). Professionals without a Profession? Redesigning Case Management in Dutch Local Welfare Agencies. *European Journal of Social Work*, 13(4), 447-463.  
doi:10.1080/13691451003603455
- van Berkel, R., Caswell, D., Kubka, P., & Larsen, F. (Eds.).** (2017). *Frontline Delivery of Welfare to Work Policies in Europe.* . London: Routledge Ltd.
- Vince, R.** (2008). ' Learning-in- Action' and ' Learning Inaction': Advancing the Theory and Practice of Critical Action Learning. *Action Learning: Research and Practice*, 5(2), 93-104.
- Vince, R., & Reynolds, M. (Eds.).** (2004). *Organizing Reflection*. Aldershot: Ashgate.
- Vohnsen, N. H.** (2017). *The Absurdity of Bureaucracy: How Implementation Works*. Manchester: Manchester University Press.

- Wackerhausen, S.** (2008). Erfaringsrum, handlingsbåren kundskab og refleksion. *Refleksion i Praxis: Skriftserie*, (1), 3-21.
- Weber, M.** (1995). *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd* [Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus]. København: Nansensgade Antikvariat.
- Welsh, M. A., & Dehler, G. E.** (2004). P(L)Aying Attention: Communities of Practice and Organized Reflection. In M. Reynolds, & R. Vince (Eds.), *Organizing Reflection* (pp. 15-29). Hampshire: Ashgate Publishing.
- West, L.** (2010). Really Reflexive Practice. Auto/Biographical Research and Struggles for a Critical Reflexivity. In H. Bradbury, N. Frost, M. Zukas & S. Kilminster (Eds.), *Beyond Reflective Practice : New Approaches to Professional Lifelong Learning* (pp. 66-82). London: Routledge.
- Willert, S., & Juhl, A. G.** (2018). Fra kompleksitet til professionel handlekraft. In L. T. Kongsgaard, & M. H. Rod (Eds.), *Bedre Begrundet Praxis. Velfærdsudvikling efter evidensbølgen* (pp. 53-82). København: Samfundslitteratur.
- Woerkom, M. v.** (2003). *Critical Reflection at Work: Bridging Individual and Organisational Learning*. Enschede: Twente University Press.
- Ybema, S., & Kamsteeg, F.** (2009). Making the Familiar Strange: A Case for Disengaged Organizational Ethnography. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels & F. Kamsteeg (Eds.), *Organizational Ethnography. Studying the COmplexities of Everyday Life* (pp. 101-119). London: Sage.
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F.** (2009). Studying Everyday Organizational Life. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels & F. Kamsteeg (Eds.), *Organizational Ethnography. Studying the COmplexities of Everyday Life* (pp. 1-20). London: Sage.
- Zacka, B.** (2017). *When the State Meets the Street. Public Service and Moral Agency*. London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.