

# Bli sett og hørt

**Erfaringer fra refleksjonsdialogseminar**  
mellom ansatte og brukere i Bolig- og oppfølgingskontoret og NAV i Bærum

Av ELSA DØHLIE, INGER RAMBØL KASPERSEN, VANJA DIETRICHSON og LENI HEMMINGHYTT RØNBECK

ELSA DØHLIE  
INGER RAMBØL KASPERSEN  
VANJA DIETRICHSON  
LENI HEMMINGHYTT RØNBECK

## **Erfaringer fra refleksjonsdialogseminar**

mellom ansatte og brukere i Bolig- og oppfølgingskontoret og NAV i Bærum

**Denne rapporten er utgitt av**

KREM, KREativt og Mangfoldig arbeidsliv  
Snipetorpgt. 31  
N-3715 SKIEN  
[www.krem-norge.no](http://www.krem-norge.no)

Rapport 2011/3  
ISBN 978-82-93207-00-9 (trykk)  
ISBN 978-82-93207-01-6 (pdf)

**Elektronisk distribusjon**

KREM: [www.krem-norge.no](http://www.krem-norge.no)  
Diakonhjemmet Høgskole: [www.diaconhjemmet.no](http://www.diaconhjemmet.no)  
Høgskolen i Oslo og Akershus: [www.hioa.no](http://www.hioa.no)

**Layout**

Ellen M. Gundersen  
[ellentus@online.no](mailto:ellentus@online.no)

**Trykk**

Copy Co AS, Oslo

**Opphavsrettigheter**

Forfatterne har opphavsrettighetene til rapporten.  
Nedlastning for privat bruk er tillatt.  
Mangfoldiggjøring, videresalg av deler eller hele rapporten er ikke tillatt uten avtale med forfatterne eller Kopinor.



# Innhold

Forord .....	7
Innledning .....	9
HUSK – bakgrunn for arbeidet .....	10
Behov for mer kunnskap om forholdet mellom praktikere og brukere .....	10
Metode .....	11
Etske vurderinger .....	12
<b>1. Refleksjonsdialogseminar – fra ide til gjennomføring .....</b>	<b>12</b>
Planleggingsprosessen .....	12
Økonomi .....	12
Innhold og vertinnegruppe .....	13
Quiz .....	13
Dokumentasjon .....	13
Deltakerne .....	13
<b>2. Utvikling av arbeidsformer til refleksjonsdialogseminar .....</b>	<b>14</b>
Dialogkonferanse .....	14
Mølla modellen .....	15
Dialogseminar som brukerundersøkelse i sosialtjenesten i Bærum 2008-2009 .....	15
Reflekterende team .....	15
Speakers Corner .....	16
Bevisstgjøring om personlig kompetanse .....	16
<b>3. Samtaler mellom brukere .....</b>	<b>17</b>
"Speakers Corner" og bevisstgjøring om personlig kompetanse .....	17
Om forventninger .....	17
Den gode relasjonen .....	18
Om den andre (saksbehandler) .....	18
Om seg selv (bruker) .....	18
Om samfunnet rundt .....	19
Refleksjon .....	19
<b>4. Det gode samarbeidet - å bli møtt som den jeg er .....</b>	<b>19</b>
Temaer som brukerne tok opp .....	20
Refleksjon .....	20
Det gode samarbeidet sett fra ansattes side .....	21
Om brukeren .....	21
Om seg selv som profesjonell .....	21
Om systemet og organisering .....	22
Refleksjon .....	22
<b>5. Dialog og gruppearbeid .....</b>	<b>22</b>
Refleksjon .....	24
Ulike råd .....	24
<b>6. Evaluering og veien videre .....</b>	<b>24</b>
Fra brukere .....	25
Fra ansatte .....	25
Oppfølgingssamtale med brukere etter seminaret .....	25
Noen anbefalinger .....	26
Etterord .....	28
Litteraturliste .....	31



# Forord

Vi har vår bakgrunn som praktikere i Bolig- og oppfølgingskontoret i Bærum. Vår kontakt med prosjektlederne Vanja Dietrichson og Leni Hemminghytt Rønbeck fra **KREM** i **HUSK**-Tiltakskjeden i Bærum, startet med at vi i en periode fysisk delte kjøkkenfasiliteter. Dermed kom vi i prat over en kaffekopp, og da ble grunnlaget lagt for et godt og utviklende samarbeid. Oppstarten illustrerer egentlig mye ved samarbeidet vårt. Både vi og **HUSK** har vært opptatt av å skape felles arenaer for brukere og praktikere. Ideen er enkel: når forholdene ligger til rette (felles kjøkkenfasiliteter), er det letter å få i gang dialog og samarbeid (det begynner gjerne med en uforpliktende samtale over en kaffekopp).

I samarbeidet med prosjektlederne har vi benyttet og utnyttet hverandres kompetanser og styrker. Vi tør påstå at vi sammen har utviklet ting vi ikke hadde klart like bra hver for oss. Prosjektledernes viktigste og unike bidrag i den sammenheng, sett fra vårt ståsted, er deres kompetanse på likeverdig samarbeid og partnerskap, spesielt mellom brukere og praktikere. Det har vært uvurderlig for oss i vårt samarbeid med brukerne på Bolig- og oppfølgingskontoret.

I det daglige arbeidet i sosialtjenesten er det våre brukere som er våre viktigste samarbeidspartnere. Både i forhold til det individuelle sosialfaglige arbeidet, og i forhold til fagutvikling. Å øke likeverdet i samarbeidet mellom oss har vært nødvendig for å komme oss videre. Her er Dialogseminarene, særlig med den reflekterende formen de har fått, et svært hensiktsmessig verktøy. Og de har gitt entusiasme og inspirasjon til både brukere og praktikere som har vært åpne, ærlige og konstruktive i sine refleksjoner og dialoger. I jungelen av rammebetingelser, barrierer og regler har mulighetene kommet til syne. Muligheter til å øke kvaliteten på det sosialfaglige arbeidet. Da er det spesielt viktig at dette arbeidet forankres i ledelse og videreføres slik at denne erfaringsbaserte fagutviklingen blir reell og ført tilbake til praksisfeltet den kommer fra, nemlig vårt daglige sosialfaglige arbeid.

Vi takker prosjektlederne Vanja Dietrichson og Leni Hemminghytt Rønbeck, fra **KREM**, for et givende samarbeid, og ønsker **HUSK** og alle oss andre aktører fortsatt lykke til på veien med å skape "Morgendagens sosialtjeneste".

Bærum, september 2011

**LISBETH FOSSNES** og **MAJA BJØRGUM**  
Praktikere i Bolig- og Oppfølgingskontoret i Bærum





[www.krem-norde.no](http://www.krem-norde.no)

# Innledning

I denne rapporten presenterer vi bakgrunnen for, gjennomføringen av og erfaringer fra refleksjonsdialogseminar mellom ansatte i Bolig- og oppfølgingskontoret (BOOP) og NAV Bærum og brukere av disse tjenestene. Rapporten er i hovedsak en beskrivelse av tiltaket og metodene som ble benyttet. Vi presenterer også hvilke temaer og erfaringer brukere og ansatte kom frem til gjennom denne arbeidsmetoden. Rapporten behandler kun ett refleksjonsdialogseminar og har ikke som målsetting å vurdere effekten av tiltaket. Arrangørene ønsket å gjennomføre et refleksjonsdialogseminar for å prøve ut nye metoder og arenaer for fagutvikling. Det var avgjørende for arrangørene at brukerne også fikk en aktiv deltakelse inn i fagutviklingen. Målet er at dette blir implementert på fast basis.

Vi som skriver rapporten hadde forskjellige posisjoner og oppgaver på seminaret. Vanja Dietrichson og Leni Hemminghytt Rønbeck var engasjerte som prosjektledere av **HUSK**-Tiltakskjeden gjennom brobyggerorganisasjonen **KREM, KREativt og Mangfoldig arbeidsliv**, og sto for igangsetting og gjennomføring av seminaret. De skriver om planlegging og gjennomføring av arbeidet i kapittel to.

Inger Rambøl Kaspersen **HUSK** Osloregionen og Elsa Døhlie, Diakonhjemmet Høgskole var invitert inn i dokumentasjonsarbeidet. Det er de skriftlige referatene fra de to dagene som danner basis for erfaringene og resultatene som presenteres i denne rapporten. Det var en spesiell opplevelse å sitte og lytte til hva brukerne sa om de ansatte og erfaringer med disse, mens de ansatte satt og hørte på. På samme måte var det interessant å høre på de ansattes refleksjoner om seg selv, egen arbeidssituasjon og ikke minst deres erfaringer og tanker om møte med brukere mens brukerne hørte på. Denne unike stemningen er vanskelig å formidle i en skriftlig rapport. Kanskje ville en videofilm gi et mer helhetlig bilde av hva som skjedde. På grunn av anonymitet ble dette ikke gjort. Vi håper likevel leserne kan fornemme noe av den åpne og ærlige innstillingen både brukerne og ansatte formidlet når de snakket om forventninger til hverandre og til det gode møtet mellom brukere og ansatte.



# Bli sett og hørt

## HUSK<sup>1</sup> – bakgrunn for arbeidet

Refleksjonsdialogseminar for brukere og ansatte er utviklet i samarbeid mellom HUSK-Tiltakskjeden, KREM, BOOP og NAV Bærum. Seminaret ble holdt i september 2010 på Holmsbu SPA. Brukere av og saksbehandlere fra Bolig- og oppfølgingskontoret og NAV i Bærum deltok. Arbeidet er en del av HUSK Osloregionens forsøks- og faglig utviklingsarbeid.

Gjennom HUSK forsøket ønsker Arbeids- og velferdsdirektoratet å styrke kvaliteten på de sosiale tjenester i og utenfor NAV. HUSK skal bidra til dette ved å etablere samarbeid mellom sosialtjenesten/NAV, forsknings- og utdanningsinstitusjoner og, ikke minst, brukere av de sosiale tjenestene. Det overordnede målet er å styrke kunnskapsgrunnlaget og kvaliteten i de sosiale tjenestene. Denne målsetningen er videre formulert i tre strategiske delmål eller virkemidler som også kan sees på som en handlingskjede for å nå det overordnede målet:

- Fremme strukturer og arenaer for forpliktende og likeverdig samarbeid mellom sosiale tjenester, forskning, utdanning og brukere
- Styrke praksisbasert forskning
- Styrke kunnskap som grunnlag for praksisutøvelse

(Gjærnes, Bliksvær, 2011)

I HUSK skal brukere, praktikere, forskere og undervisningspersonell være likestilte partnere som møtes med ulik kompetanse. HUSK er organisert i fire regionale prosjekter med tilhørende delprosjekter: HUSK Osloregionen, HUSK Midt Norge, HUSK Agder og HUSK Stavangerregionen. Erfaringene som er presentert i denne rapporten er hentet fra HUSK Osloregionen.

Utviklingen av dialogseminar i Bærum har pågått i flere år (Hansen og Bjerke 2011). Ideen om å bruke reflekterende team som metode ble først gjennomført på seminaret som beskrives i denne rapporten. HUSK-partene var deltakere av tidligere dialogseminar og prosjektlederne ønsket å beholde partnerskapet også i dette seminaret, derfor ble Diasos og HiOA invitert som deltaker for å følge prosessen og arbeidet nærmere gjennom observasjon og dokumentasjon.

## Behov for mer kunnskap om forholdet mellom praktikere og brukere

En viktig målsetting for HUSK-forsøket er å styrke kunnskapsgrunnlaget for praksis. Dette innebærer for det første at praktikere ser på kunnskapen som utvikles som relevant for det arbeidet de gjør og ikke minst at de kan bruke den nye kunnskapen i praksis. I tillegg ligger det en erkjennelse av at kunnskap fra brukere er et viktig bidrag til fagutviklingen.

En studie som tar for seg praktikerens<sup>2</sup> forhold til ulike kunnskapskilder (Halvorsen 2009), viser at 97 % rangerer den faglige kompetansen de har tilegnet seg gjennom arbeidet som viktigst, dernest personlige erfaringer, personlige egenskaper og kollegers meninger og synspunkter. Alle disse forhold kommer foran utdanning, kurs eller etterutdanning. I tillegg svarer 80 % at de betrakter eget arbeid som en kilde til læring.

1) Høgskole og Universitetssosialkontor-forsøket

2) Ansatte i Buf-etat, familievern og sosialkontor

## Erfaringer fra refleksjonsdialogseminar mellom ansatte og brukere i Bolig- og oppfølgingskontoret og NAV i Bærum

Når erfaringsbasert kompetanse spiller så stor rolle i praktikernes hverdag, må det være viktig å systematisere og reflektere over disse. Brukernes erfaringer må tydeliggjøres, og ikke minst gjøre disse tilgjengelige ut over den enkeltes kompetanse.

Tradisjonelt har kunnskap blitt utviklet ved utdanningsinstitusjoner og anvendt i praksis. I vårt moderne kunnskapssamfunn er utvikling og anvendelse av kunnskap ikke lenger adskilte aktiviteter, men foregår i et samspill på svært mange av samfunnets arenaer. Tilegnelse av kunnskap skjer ikke bare gjennom utdanning. Livslang kunnskaps- tilegnelse er også nødvendig. De tradisjonelle akademiske institusjonene har ikke lenger monopol på kunnskapsutviklingen. I sosialt arbeid utvikles kunnskapen i samspill med, og gjennom profesjonens handlinger med, brukere og omgivelsene. Disse handlingene må sees i forhold til rammevilkår og ikke minst gjennom refleksjon og analyse av handlingene sett i sin kontekst. Denne kunnskapen viser seg både gjennom ord og direkte i handlinger. Flere har pekt på denne kunnskapens særlige betydning i sosialt arbeid og annen normativ praksis, samt som kilde til læring og utvikling av ny kunnskap (Døhlie, 2011).

En viktig kunnskapskilde for praktikere kan derfor være i dialog med brukere om hvordan de opplever møte med, og tilbudene om hjelp fra BOOP og NAV.

Det er utviklet ulike modeller og instrumenter av brukerundersøkelser for å innhente brukernes erfaringer med, og vurderinger av, tjenester og tjenesteytere. Disse verktøyene spenner fra standardiserte spørreskjemaer som kan følge tjenestene over år, og sammenlikne brukernes vurderinger av disse, til individuelle samtaler eller gruppesamtaler. Dette med subjektive vurderinger og erfaringer av tjenestene, der dypere kunnskap om tjenestenes kvalitet og forslag til forbedringer står i fokus. Disse verktøyene er som regel utarbeidet uten brukernes deltakelse.

Disse seminarene er utviklet av brukere og dialogseminarene, og utvikling av denne metoden, plasserer seg i tradisjonen om mer kvalitativ kunnskap om både brukernes og de ansattes erfaringer med fokus på spillet mellom dem. Tiltaket representerer et ønske om at både brukernes og de ansattes erfaringer kan være med å bedre tjenestetilbudet.

### Metode

Som et ledd i arbeidet ønsket arrangørene å dokumentere arbeidet med refleksjonsdialogseminar. Asbjørn Johannessen, Ragnhild Hansen og Inger Rambøl Kaspersen fra Høgskolen i Oslo og Akershus, Elsa Døhlie, Diakonhjemmet Høgskole, Veslemøy Sander, NAV Akershus, og Marianne Delmark Solem NAV Bærum har vært ansvarlig for referatene. Veslemøy Sander hadde også en innledning og ledet en av sesjonene som presenteres i rapporten. Når flere rapporterer om samme aktivitet sikres relativt fyldige referater. Dette ble vurdert som en bedre metode enn å bruke lydband som også kunne sikre en større grad av anonymitet for deltakerne. Vi var tilstedeværende rapportører, ikke deltakende, og det var helt åpent hva vi gjorde.

Inger Rambøl Kaspersen og Elsa Døhlie har bearbeidet og analysert referatene. Vi har forsøkt å identifisere de sentrale temaene i samtaler og funnet utsagn som kan sammenfatte uttalelsene. Vi har lagt vekt på at deltakernes stemme kommer tydelig frem og benytter derfor mange sitater. Bearbeidingen av dokumentasjonen og valg av sitater har også blitt diskutert med Vanja Dietrichson og Leni Hemminghytt Rønbeck, som planla og gjennomførte seminaret og med en av de andre rapportørene.

Deltakerne evaluerte seminaret ved avslutning. Det ble også gjennomført et gruppe-



# Bli sett og hørt

intervju med fire av brukerne som hadde deltatt to måneder etter seminaret. Deler av dette materialet er brukt i rapporten

## Etiske vurderinger

Det er ulike etiske spørsmål knyttet til gjennomføring av et refleksjonsdialogseminar og publisering av resultatene fra dialogene. Rekrutteringen av brukere og ansatte til seminaret var åpen og frivillig (se kapittel 2). De ble informert om hva de skulle være med på, og at det ville være rapportører til stede. For å sikre anonymitet blir det ikke oppgitt navn på deltakere i rapporten. Bakgrunnsdata eller sosiale forhold ved deltakernes situasjon blir heller ikke referert verken for brukere eller praktikere. Utsagn som er brukt i denne rapporten kan ikke spores tilbake til enkelt personer.

Å bevare deltakernes verdighet var et viktig tema under forberedelse av seminaret. Ved bruk av metoden *speakers corner* (se kapittel 3) ønsket arrangørene å gi brukerne en mulighet til å bli bevisst på hvilke erfaringer de ville dele med andre og hva de ønsket å holde for seg selv. Det ble forventet at ansatte kunne håndtere sine erfaringer profesjonelt uten bearbeiding i forkant.

Det ble også gitt informasjon om at rapportørene ville samle informasjon og at dette ville bli skrevet i en rapport. Det ble imidlertid gjort tydelig at det ikke ville bli referert fra *speakers corner*.

## 1. Refleksjonsdialogseminar – fra idé til gjennomføring

Idéen til seminaret er et resultat av arbeidet som er gjort i HUSK-Tiltakskjeden i Bærum siden prosjektstart i 2006. Som et alternativ til spørreskjema for å evaluere praksis, valgte man dialogseminar som metode i 2008 og 2009. Først ble det arrangert et dialogseminar for brukere høsten 2008, et for ansatte våren 2009, og så ett felles for brukere og ansatte høsten 2009. Dette var så lærerikt og vellykket at ledelsen ved BOOP ønsket å gjennomføre to dialogseminar i året. I forlengelsen av disse seminarene ønsket man å videreutvikle seminarene ved å inkludere nye metoder for dialog.

### Planleggingsprosessen

Det var vanskelig å få til en dialog med mellomlederne i personalgruppene, vi hadde som målgruppe. Ledelsen for KVP-programmet i NAV var interessert i å bidra med en ansatt i planleggingen av seminaret, men så ingen mulighet for at noen ansatte kunne delta på selve dialogseminaret. Videre hadde begge KVP avdelingene i NAV Bærum planlagt to store fellesseminar denne våren. Tidspunktet for refleksjonsdialogseminaret ble lagt til høsten 2010.

I utgangspunktet ønsket prosjektlederne å trekke inn forsker Jan Fook, som er tilknyttet HUSK Osloregionen. Hennes område er kritisk refleksjon, og hennes kompetanse kunne være av spesiell interesse for NAV og BOOP. Hun hadde imidlertid ikke anledning til å delta, Veslemøy Sander fra NAV Akershus, påtok seg de oppgavene som var tiltenkt Fook. Veslemøy Sander var interessert i et samarbeid med både HUSK og KREM, og deltok på prosjektgruppemøtene.

### Økonomi

Det var lenge usikkerhet omkring de økonomiske rammene, og det var uvisst hva slags seminar som kunne arrangere, og heller ikke når. Etter hvert signaliserte NAV Akershus at de også kunne bidra økonomisk. Sammen med HUSK-midler betød dette at vi

Erfaringer fra refleksjonsdialogseminar mellom ansatte og brukere i Bolig- og oppfølgingskontoret og NAV i Bærum

kunne invitere til to dager for brukerne og en kveld og en dag for de ansatte, på Holmsbu SPA.

### **Innhold og arbeidsgruppe**

Vanja Dietrichson og Leni Hemminghytt Rønbeck, prosjektledere for HUSK-Tiltakskjeden, dannet en arbeidsgruppe med Veslemøy Sander, NAV Akershus og Ann-Christine Borgen, lokal bruker, for planlegging og gjennomføring av seminaret. Maja Bjørgum og Lisbeth Fossnes fra BOOP var også med i planleggingen. Den første dagen skulle kun være for brukere. Vi ønsket å samle dem som et "kollegium". De har i utgangspunktet ikke noe felles forum, hver enkelt av dem møter BOOP eller NAV alene. Brukere sitter erfaringsmessig inne med mye frustrasjoner og tidvis også aggresjon. Gjennom "Speakers Corner" fikk de mulighet til å sette ord på frustrasjon og aggresjon som kan oppstå når man står utenfor arbeidslivet og er avhengig av sosiale tjenester. For det tredje ønsket vi å bevisstgjøre brukerne på den kunnskapen og kompetansen de har. Dette er elementer fra KREM's Endringsmetodekurs (Slettebø mfl. 2009 og 2011). For at brukerne skulle få trening i å snakke i plenum la vi opp til flere runder hvor man presenterte seg, hvilke forventninger man hadde til dagen og så videre.

Alle skulle føle seg sett og hørt og velkommen fra første stund. Vi håndhilste på alle, leverte ut navnelapper og ga praktisk informasjon. Vi ønsket at brukerne og de ansatte skulle møtes på flere ulike arenaer, både formelle og uformelle. Vi mente det var et poeng at brukerne var der først og kunne "ta imot" de ansatte. Selv om seminaret med brukerne og de ansatte var den andre dagen, inviterte vi de ansatte til middag den første dagen. Alle overnattet på hotellet. Da de fleste erfaringsmessig setter seg sammen med mennesker de kjenner, valgte vi å styre plasseringen til middagen ved å lage bordkort. Brukere og ansatt satt annen hver. Ingen som jobbet sammen ble plassert ved siden av hverandre, ingen brukere satt ved siden av "sin" saksbehandler. Arbeidsgruppen og de som skulle dokumentere ble plassert etter samme prinsipp.

### **Quiz**

Vi ønsket å gi tiden etter middag et innhold og inviterte Tom B. Torstensen som driver sitt eget Quiz firma, til å arrangere en Quiz. Han fikk oppgitt hvem som var deltakere, og skreddersydde en quiz til gruppa som var samlet.

### **Dokumentasjon**

Planen var at fem studenter skulle delta på seminaret for å dokumentere prosessen, men de kunne ikke delta på dette tidspunktet. HUSK Prosjektleder og Førstelektor Asbjørn Johannessen, Konsulent Inger Rambøl Kaspersen og Høgskolelektor Ragnhild Hansen alle fra Høgskolen i Oslo og Akershus, samt Førstelektor Elsa Døhlie fra Diakonhjemmet Høgskole og HUSK medarbeider Marianne Delmark Solem, NAV Bærum, deltok som rapportører.

### **Deltakerne**

Vi anså seminaret som et oppdrag vi hadde fått av BOOP. Overfor NAV var det mer å regne som et tilbud og en mulighet. Skulle vi invitere bare ansatte fra Kvalifiseringsprogrammet, eller alle ansatte? Hvordan skulle vi få engasjert ansatte fra BOOP og NAV til å melde seg på seminaret? Målet var å få med ti ansatte (fem fra NAV og fem fra BOOP) og ti brukere. Vi hadde liten kontroll over rekrutteringen av brukerne, og det endte med at den enkelte ansatte valgte fra "sine" brukere.

Fra NAV hadde vi allerede fått signaler om at de ikke så seg i stand til å sende noen av de ansatte. Samtidig visste vi at ledelsen både i Bærum kommune og i NAV Akershus



# Bli sett og hørt

anså dialogseminar som et interessant verktøy for kompetanseheving av de ansatte. I august tok disse derfor kontakt med lederne for KVP for å se på muligheten for at noen ansatte likevel kunne delta. Det viste seg at det skulle opprettes et ungdomsteam i KVP, som skulle jobbe spesielt rettet mot sosialklienter. Ungdomsteamet ble med på seminaret.

Et dialogseminar kan være etisk utfordrende fordi det skaper forventninger hos deltakerne om forbedringer og forandringer. Seminaret må derfor være forankret i den involverte organisasjonen slik at det er både mandat og mulighet for at det som kommer fram på konferansen blir realisert i etterkant.

Vi så at ansatte i BOOP og NAV hadde særdeles stort arbeidspress, dette gjorde at vi ikke planla noe videreføring av det gruppearbeidet som ble gjennomført i seminaret. Etterarbeid av denne typen krever en bedre forankring av metoden i hele organisasjonen. Et slikt seminar skaper dessuten lett forventninger utover det som skjer på selve seminaret, vi tenker da spesielt på brukernes forventninger til endring i systemet.

## 2. Utvikling av arbeidsformer til refleksjonsdialogseminar

### Dialogkonferanse

Dialogkonferanse er en metode<sup>3</sup> som er særlig egnet for drøfting, evaluering og utvikling av temaer der partene representerer ulike interesser. Et bærende prinsipp er at deltakerne skal være likeverdige, og at dialogen gjennomføres slik at alle sikres like muligheter til å ta ordet uansett status. I en dialogkonferanse er alle deltakerne like viktige.

Dette prinsippet er inspirert av den tyske filosofen Jürgen Habermas' diskursetikk der diskusjonspartnere er likestilte. Det er argumentene som er i fokus. Det er i utgangspunktet ikke noe rett eller galt svar, hvem som fremmer et argument er uviktig, og alle skal sikres retten til aktiv deltakelse i diskusjonen uten fare for represalier fra diskusjonspartnere med mer makt. Dette perspektivet anerkjenner at det er ulike maktposisjoner mellom diskusjonspartnere, men søker å balansere det gjennom fokuset på at det er de beste argumentene som bør avgjøre utfallet av en diskusjon (Schanning i Eriksen 1993).

Dialogseminarene består av tre faser: Planlegging, selve konferansen og etterarbeid. Seminarene ledes av en prosessveileder som har tillit hos alle deltakerne. Seminaret består av en eller flere sesjoner, som inneholder plenumsinstruksjon, gruppearbeid og til slutt oppsummering i plenum. Gruppeoppgaven(e) presenteres og diskuteres i plenum. Alle gruppene skal jobbe med samme tema, og oppgavene må være konkrete og presist formulert. Utforming av problemstillinger er derfor en viktig del av planleggingen. Alle gruppene gjennomfører gruppearbeidet på samme måte. Alle i gruppen skal ha like mye taletid, ordet skal gå rundt, det er ikke lov å motsi eller avbryte hverandre, det kan stilles oppfølgende spørsmål, og det skal være en referent som noterer ned gruppens prioriteringer. Gruppearbeidet rapporteres og oppsummeres i plenum.

<sup>3</sup>) Dialogkonferanse som metode presentert av førstelektor Berit Aanderaa 2006, <http://www.skall-skalikke.no/index.cfm?id=239073>. Hun henviser til Bjørn Hauger og Annett Arntzen (2002): Brukermedvirkning som ideal og virkelighet, samt artikkel i Hauge, H.A. og Mittelmark, M. (red.) *Helsefremmende arbeid i en brytningstid. Fra monolog til dialog*. Bergen, Fagbokforlaget.

Erfaringer fra refleksjonsdialogseminar mellom ansatte og brukere i Bolig- og oppfølgingskontoret og NAV i Bærum

## Mølla-modellen

Mølla Kompetansesenter i Bærum har utviklet sin egen modell, Mølla-modellen<sup>4</sup>, som sikrer en struktur i gruppeprosessen. Deltakerne presenterer det de mener er viktigst, med fokus på sak og innspill. Med bakgrunn i PLA-metodikk – Participatory Learning and Action – sikres reell medvirkning gjennom en styrt dialog. Metoden har vokst frem gjennom møte mellom utviklingsarbeidere og mennesker i den tredje verden. PLA-metodikk innebærer at deltakerne fokuserer på det som fungerer, i tillegg til hva de ønsker mer av, i et eksisterende samarbeid. Mølla modellen fremhever viktigheten av at alle involverte grupper er representert i planleggingsmøtene, at det brukes enkle virkemidler for å sikre at alle kommer til orde, at alle får snakke fritt uten å bli avbrutt, at gruppene samlet lager en felles oppsummering og at deltakerne blir enige om felles mål. Metoden er visuell og konkret, dvs. at alt blir skrevet ned.

Også Mølla modellen peker på viktigheten av oppfølgingen i etterkant og prosedyrer som sikrer at prosessen ikke videreføres. Motivasjon og suksess er avhengig av at noen tar ansvar og at det i etterkant gjennomføres tiltak som også er synlige for alle som deltar.

## Dialogseminar som brukerundersøkelse i sosialtjenesten i Bærum 2008-2009

HUSK-Tiltakskjeden i Bærum brukte Mølla modellen for å evaluere sosialtjenesten. For å få tak i brukernes opplevelse av tjenesten, oppfattes brukeren som en ekspert som kan komme med konstruktive tilbakemeldinger. Perspektivet er løsningsorientert og positivt.

HUSK-Tiltakskjeden i Bærum valgte å videreutvikle modellen slik at den omfattet både brukere av, og ansatte i sosialtjenesten i BOOP og NAV. Begge parter har erfaringer og innspill til hvordan offentlige tjenester kan forbedres. Det ble gjennomført tre dialogseminarer, ett med brukere, ett med ansatte, og til slutt ett med brukere og ansatte sammen. Brukere og ansatte hadde i stor grad sammenfallende problemforståelse, og de utarbeidet forslag til konkrete tiltak for å bedre tjenestene for brukerne (Prosjektrapport 2009<sup>5</sup>).

## Reflekterende team

Refleksjonsdialogseminarene bygger på erfaringene fra dialogseminarene, men i tillegg også på metoden med reflekterende team. Reflekterende team har røtter i systemisk tenkning og familierapifeltet (Anderson og Jensen 2008). Reflekterende team er en behandlingsform som er mye brukt innen familierapifeltet men også innen psykisk helsevern og psykisk helsearbeid (Andersen 1994). Metoden brukes når det er flere deltakere i terapi. Det reflekterende teamet, som består av to eller flere terapeuter, lar klientene først få snakke sammen uforstyrret. Deretter kommenterer og diskuterer teamet det de ser og hører. Ved å lytte til hverandres samtaler og refleksjoner kan både behandlere og klienter lettere finne løsninger på problemer.

Behandlere i et reflekterende team oppfatter seg ikke som eksperter som stiller seg utenfor klientene som en uavhengig, objektiv observatør. Det er ikke mulig å være en

4) Fra manual utarbeidet av Camilla Bildsten, Aweys Sharif Abdisamad og Christopher Hansen.  
<http://www.imdi.no/no/Kunnskapsbasen/Verktoy/Verktoykasse-for-likeverdige-offentlige-tjenester/5-Brukerdialog-og-brukermedvirkning/51-Mollamodellen--medvirkningsbaserte-metoder-med-fokus-pa-lokale-ressurser/>

5) <http://www.hio.no/Enheter/Avdeling-for-samfunnsfag-SAM/FoU-ved-Avdeling-for-samfunnsfag/Forskning-og-utvikling/HUSK/Prosjektoppgave-i-sosialt-arbeid-HUSK-Tiltakskjeden-i-Baerum-kommune>

# Bli sett og hørt

objektiv observatør ettersom terapeuten selv blir en del av systemet. I et reflekterende team vet ikke behandlere svarene. Det åpnes for en gjensidig påvirkning og "samskaping" mellom klienter og terapeuter. Pasient og behandler skal sammen konstruere en foretrukket eller ønsket virkelighet som de kan identifisere seg med og på denne måten er klientene med på å forme sin egen virkelighet og tolkningen av denne (Andersen 1994).

En av de første beskrivelsene der brukere var deltakere i reflekterende team, var en stor konferanse som ble holdt i 2004 om "tvang og frivillighet i psykiatrien". Dette ble en annerledes konferanse der behandlingspersonell, pårørende og brukere fortalte sine historier etter hverandre og hvor 350 konferansedeltakere satt og lyttet. Det var ingen analyser, forhandlinger eller forklaringer, bare enkle og sterke fortellinger fra de ulike deltakerne om hva de hadde opplevd. Dette krever en forståelse av at brukeres og deres pårørendes kunnskap er avgjørende for å forstå psykiske problemer og for å hjelpe dem. Brukerne ble sett på som medforskere i dette arbeidet. Det nye her var å gjøre brukerne til likeverdige parter. Også beslutningstakere fra ulike myndigheter ble bedt om å reflektere over det de hadde hørt fra de andre gruppene og utfordret på hva de tenkte om disse prosessene. Høyer mener at dette var starten til nye offentlige planer og tiltak for å redusere tvang i det psykiske helsevernet. Så sterkt virket fortellingene på beslutningstakerne.

Reflekterende team er også brukt for å utvikle et bedre samarbeid mellom det kommunale barnevernet og det statlige fagteamet innen barnevern (Nordstoga 2009). Også inspirert av familierapiområdet fikk det statlige fagteamet opplæring i denne modellen. Ved valg av reflekterende team som teoretisk og praktisk tilnærming ønsket de både å få innsikt i, og forståelse for de konkrete samarbeidsrelasjonene, og hvordan de kunne drøfte disse samarbeidsfenomenene mer generelt. I en to års periode tok de for seg ni forskjellige samarbeidsrelasjoner der kollegaer vekslet mellom å observere kollegaer og å delta i samarbeidet. Her var det kun fagpersoner som observerte og reflekterte om hverandre (ibid.).

## Speakers Corner

Ideen til *Speakers Corner* ble utviklet på KREM's kurser i endringsmetode (Slettebø mfl. 2009 og 2011). Intensjonen er at brukerne skal få rom til å bli hørt og kunne få ut aggresjon og frustrasjon, og dermed være i stand til å åpne for refleksjon knyttet til muligheter og løsninger.

Hver deltaker blir bedt om å lage en "drittlei"-liste og presentere denne for resten av gruppen. Det stilles ikke spørsmål eller kommentarer til presentasjoner. Aggresjon og frustrasjon skal få fritt utløp uten gjenstand for diskusjon eller refleksjon. Metoden eller øvelsen hadde en rensende effekt, og gir ny og positiv energi inn i gruppa (Slettebø m.fl. 2009).

## Bevisstgjøring om personlig kompetanse

KREM's kurs i Endringsmetode har også utviklet en øvelse for å bevisstgjøre deltakerne om egen kompetanse. Det dreier seg om å bli bevisst personlige kompetanse, ressurser og erfaringer som vanligvis ikke alltid etterspørres eller verdsettes. Dette er en motvekt til problemfokuseringen og mangelorienteringen som mange sosialklienter er vant med. Bevissthet om egne livserfaringer og hvordan disse kan integreres som en del av personenes samlede kompetanse og ressurser er en viktig del av et utvidet kompetansebegrep. Det fokuseres på en dypere erkjennelse av at alle erfaringer har verdi og må samles i den enkeltes erfaringskompetanse. Vår samlede kompetanse består av praktiske ferdigheter, teoretisk kunnskap og personlig kompetanse. Personlig

Erfaringer fra refleksjonsdialogseminar mellom ansatte og brukere i Bolig- og oppfølgingskontoret og NAV i Bærum

kompetanse er en unik kombinasjon av menneskelige kvaliteter, egenskaper og ferdigheter som vi tilpasser og bruker både i profesjonelle sammenhenger og privat. Personlig kompetanse handler om den vi er som person, både for oss selv, og i samspill med andre. Det handler om hvem vi lar andre være i møte med oss og hva vi har å gi på et mellommenneskelig plan (Skau 1998?)

Deltakerne får utdelt en liste med 72 punkter som de kan vurdere sin kompetanse ut fra. Eksempler på kompetanse er evne til å lytte, evne til å være ydmyk, rettferdighets-sans, humor, samarbeidsvilje, bearbeiding av livserfaringer, evne til å gi andre anerkjennelse. Deltakerne blir bedt om å krysse av for ti punkter som de mener de at de er gode på og fem som de ønsker å forbedre.

Erfaringene fra Endringsmetodekursene viser at deltakerne synes det var lettere å bli bevisst egen kompetanse når de jobbet med dette to og to eller i grupper heller enn enkeltvis (Slettebø m. fl 2009).

### 3. Samtaler mellom brukere

Den første dagen var brukergruppen alene, og brukte god tid mens de presenterte seg for hverandre. For å sikre brukerne anonymitet ble ikke dette referert. Det samme gjaldt øvelsen *Speakers Corner*.

#### **Speakers Corner og bevisstgjøring om personlig kompetanse**

Øvelsen *Speakers Corner* var en mulighet for deltakerne til å kvitte seg med egne frustrasjoner, og skulle ikke dokumenteres eller offentliggjøres utover her og nå situasjonen. Derfor er det vanskelig å si noe om hvordan og i hvilken grad øvelsen hadde den samme rensende effekten som ønsket.

Øvelsen for å bevisstgjøre deltakerne på sin personlige kompetanse ble gjennomført individuelt og den enkeltes svar ble deretter delt med brukergruppen, men ikke kommentert. I den korte presentasjonen om hva deltakerne var gode på gikk følgende kompetanse igjen hos flere:

*“å være ydmyke, si unnskyld, være kreativ, ha humoristisk sans og ha godt humør”*

Dette kan være viktig relasjonskompetanse eller egenskaper i mellommenneskelig forhold og i det å måtte tilpasse seg situasjoner. Kanskje er dette kompetanse som utvikles ved å være bruker av hjelpeinstanser? Denne øvelsen kan trolig utnyttes bedre slik at brukerne får et mer bevisst forhold både til egen kompetanse og mulige forbedringer.

#### **Om forventninger**

Brukerne ble spurt om hvilke forventninger de hadde til seminaret, og fremhevet tre områder:

- Fortelle om, og dele med andre, egne erfaringer med NAV og andre hjelpetilbud  
*“Jeg har hatt med stat og kommune å gjøre hele livet og har mye å komme med”*  
*“Jeg har erfaring fra barnevernet, vil gjerne prate om det”*
- Være med på å bedre NAV's tjenestetilbud  
*“Er opptatt av at tilbudet NAV har for ungdom har vært dårlig”*



# Bli sett og hørt

*“De er ikke flinke til å kommunisere på NAV. Mye tar lengre tid (nå)”*  
*“Det er blitt mer problemer og mye vanskeligere etter at alt ble slått sammen i NAV”*

- Ønske om at noe må skje etter seminaret  
*“Vi kan sitte i dagevis å prate, men får vi noe ut av det?”*  
*“Jeg ønsker å bidra for at andre skal slippe å havne i vanskelige situasjoner”*  
*“Jeg har ideer til forbedringer”*

Brukerne ville formidle sine erfaringer til de ansatte med tanke på å bedre tjenestene. De er også opptatt av at noe skal skje etterpå og at det ikke bare blir “prat”. En erfaring mange av dem kanskje har hatt tidligere

## Den gode relasjonen

Veslemøy Sander, hadde en kort innledning med fokus på etiske spørsmål og refleksjon rundt temaet: Hvorfor får vi ikke til den gode relasjonen? Hvorfor er vi ikke snille og greie mot hverandre? Brukerne snakket om sine erfaringer og vurderinger rundt tre områder knyttet til temaet, den andre, meg selv og samfunnet rundt.

### Om den andre (saksbehandler)

- Ønske om å bli møtt med: vennlighet  
*“Jeg klarer å prate hvis saksbehandler er hyggelig”*  
*“Hvis hun er drittsekk – blir jeg drittsekk”*  
*“Saksbehandler må gi beskjed, være vennlig og i godt humør”*
- Ønske om saksbehandlers støtte  
*“Oppfølgingen fra saksbehandler falt og min motivasjon falt”*  
*“Forventer ærlighet og er ærlige mot dem”*  
*“Etterlyser tydelighet fra saksbehandler på hvilken hjelp man kan få, både begrensninger og muligheter”*
- Ønske om kontinuitet av saksbehandler  
*“Hver gang det er ny saksbehandler må vi begynne på nytt”*  
*“Måtte bytte saksbehandler hele tiden, ble drittlei”*  
*“Når man må begynne på nytt, trykker en seg selv ned også”*
- Ønske om mer fleksibilitet i økonomiske spørsmål:  
*“Jeg opplever at NAV kaster bort penger på grunn av dumme regler”*  
*“Detaljstyring.. (jeg) etterlyser mer smidighet”*  
*“De må slutte å mase om penger man har rett på”*

### Om seg selv (bruker)

- Kunnskap om seg selv  
*“Må kjenne seg selv “*  
*“Det er litt taktisk hva jeg legger fram på første møte”*  
*“Noen ganger føler man at man ikke kan fortelle alt - man pynter på ting”*
- Kunnskap om maktrelasjoner  
*“Jeg har aldri tenkt på at saksbehandler har mer makt enn meg”*  
*“Andre avgjør hva som er viktig i livet mitt”*

Erfaringer fra refleksjonsdialogseminar mellom ansatte og brukere i Bolig- og oppfølgingskontoret og NAV i Bærum

- Opplevelse av nedverdiggelse  
*“Jeg skammer meg over å være avhengig av NAV. Ydmykende. Jeg må markedsføre min elendighet for å få støtte”*  
*“Man føler seg knust, knekket i tusen biter. Har lært seg å svelge stoltheten”*

#### Om samfunnet rundt

- Opplevelse av fordommer  
*“Møter det hele tiden”*  
*“Folk har allerede dømt deg”*

### Refleksjon

Gruppen etablerte seg raskt, var åpen og delte synspunkter og erfaringer med hverandre. De lyttet til hverandre og refererte til hverandre når de snakket om egne erfaringer. De som ledet dagen brukte termen “vi” hele tiden. På denne måten tydeliggjorde de at de selv også var brukere. Dette skapte en god fellesskapsfølelse og trygghet i gruppen.

Temaene som ble tatt opp, og refleksjonene rundt disse, viste et ønske om å bli møtt med vennlighet, støtte og ærlighet fra saksbehandlerne. Dette er holdninger som nok alle vil være enig i at det er viktig at den profesjonelle sosialarbeideren viser i møte med en bruker. Dette er også holdninger som er knyttet til det relasjonelle i arbeidet mellom saksbehandler og bruker, og som det ikke trengs systemendring for å gjennomføre.

Brukernes refleksjoner om seg selv og betydningen av å kjenne seg selv viser deres dilemmaer i forhold til å være helt ærlige eller velge å “pynte” litt på situasjonen og unngå detaljer. Det er også et faglig og etisk spørsmål hvor mye og hva slags informasjon sosialarbeider trenger for å yte relevant hjelp. Trenger vi inngående kunnskap om fortiden for å hjelpe et menneske i nåtid?

Brukerne gir også uttrykk for ulike erfaringer og tolkninger ved maktaspektet i relasjonen mellom hjelper og bruker. Blant brukere er det ytterpunkter fra selv å være ansvarlig - til en ansvarsfraskrivelse, opplevelsen av at andre bestemmer hva som er viktig i ens eget liv.

Nedverdiggelsen og fordommer fra omgivelsene preger også brukerne. Både den indre skammen og de ytre fordommene fra samfunnet rundt, kom opp som et tema. Dette påvirker brukernes selvfølelse som de bærer med seg i møtet med sosialarbeiderne. Utfordringene for den profesjonelle saksbehandleren ligger blant annet i å ikke forsterke disse følelsene og erfaringene. Sosialarbeiderens utfordring er å kunne se personen i sin kontekst og minne seg selv om hvordan både ytre og indre forhold påvirker brukeren i møte med sosialarbeideren.

## 4. Det gode samarbeidet – å bli møtt som den jeg er

Den andre dagen var brukere og ansatte sammen og samtalen var lagt opp som reflekterende team. Tema for samtalen var “Hva skal til for et godt samarbeid mellom ansatt og bruker?” Først reflekterte brukerne over temaet. De satt i en ring i midten og de ansatte satt i ring utenfor og lyttet. Etterpå byttet brukerne og de ansatte posisjoner og de ansatte reflekterte over spørsmålet.

Samtalen varte i tilsammen 1,5 time for de to gruppene.



# Bli sett og hørt

## Temaer som brukerne tok opp:

- Bli møtt med godt humør og hyggelig god tone  
*"Møtet mellom deltaker og ansatt er avgjørende for videre samarbeid"*
- Saksbehandler må være tilgjengelig og ha tid  
*"Viktig å ikke føle seg som et nummer i rekka, at de aldri har tid til deg. Er du klient og blir avvist mye, da får du ikke lyst til å gå videre, mister lysten til å samarbeide. Dårlig tid pluss dårlige opplevelser gang på gang gjør at du møter med negativ innstilling"*
- Ønsker ærlighet fra saksbehandler, og en positiv innstilling og støtte  
*"At de gjør det de lover. At de setter seg inn i saken slik at man slipper å fortelle sin historie igjen og igjen"*  
*"Tillit kommer ikke med en gang av seg selv. Saksbehandler må holde hjulene i gang, få løst problemet"*
- Respekt – ikke miste verdighet  
*"Systemet gjør at du mister verdigheten. (...) Du er i en situasjon hvor du ikke føler deg på høyden, får ikke vist dine ressurser og styrker, du er kanskje ikke klar over dem"*
- God maktbalanse mellom saksbehandler og bruker  
*"Mange føler at de ikke får sagt det de vil på grunn av andres makt"*
- Ønske om eierskap til egen prosess  
*"Det er min prosess, mitt liv, jeg må føle ansvar"*  
*"Det er noe med måten det er gjort på. Dette er min måte å gjøre det på. Det er mitt liv"*
- Bytte av saksbehandler  
*"Om klient og ansatt ikke går sammen, må man bytte saksbehandler"*  
*"Skifte av saksbehandler er vanskelig for meg... må "gulle" med dem"*  
*"Jeg fikk telefon fra en ny saksbehandler" (Respons fra annen bruker)"Da hadde du en flink saksbehandler"*
- Empati med saksbehandlers arbeidssituasjon  
*"Saksbehandler er mellom barken og veden, presset fra to kanter. Skal gjøre alle til lags"*

## Refleksjon

Brukerne snakket primært om ønske om å bli møtt som mennesker, som den de er, der de er, og med et ønske om støtte og respekt. I tillegg ønsker de et aktivt eierskap til sin egen prosess, sine valg og avgjørelser og det de skal jobbe med slik at det blir en mer jevnbyrdig maktbalanse. Dette dreier seg om relasjonelle forhold, hvordan de møter hverandre og nødvendigheten av støtten som gis. Under kommentarrunden ga de ansatte uttrykk for at de synes det var veldig interessant å høre brukernes synspunkter og at de var både rørt og overveldet over å høre brukernes empati og støtte for den vanskelige og utfordrende arbeidssituasjonen de ofte var i. De ga også uttrykk for at det var viktig å bli minnet på at klima og vennligheten i møtet var viktig.

To helt grunnleggende prinsipper i sosialt arbeid utfordres av disse temaene. For det første å ha fokus på **synet på den andre**. Sosialt arbeids selvforståelse ligger nettopp i hvilket syn en har på den andre. Hvis sosialarbeideren ikke er ydmyk og lydhør i for-

Erfaringer fra refleksjonsdialogseminar mellom ansatte og brukere i Bolig- og oppfølgingskontoret og NAV i Bærum

hold til tolkningen av den andre, det vil si brukeren, kan det få negative konsekvenser (Levin 2004). Det vil si at både sosialarbeider og bruker har en selvstendig opplevelse av situasjonen som ikke trenger å være sammenfallende. Verdien av å lytte til den andres opplevelse av møtet kan derfor være svært avgjørende.

Det andre grunnleggende prinsippet er **å starte der klienten eller brukeren er** (ibid.). Dette betinger at sosialarbeideren er lydhørhet og har kunnskap om brukers ståsted, og at det er kontinuitet slik at samme saksbehandler følger prosessen slik at bruker ikke trenger å begynne på nytt. Og ikke minst krever det bevissthet hos bruker om sitt eget ståsted og sin egen prosess. Det er viktig med en god relasjon til sosialarbeideren som gjør at brukeren kan dele sin situasjon med vedkommende. Så enkelt - og så utfordrende.

### Det gode samarbeidet sett fra ansattes side

Etter refleksjonsrunden der brukerne var i sentrum, satte de ansatte seg i ring i midten mens brukerne satt rundt og lyttet. Temaene som kom opp var knyttet til personlige og profesjonelle forhold i relasjonen:

#### Om brukeren

- Brukere som ikke møter opp  
*"Ett av mine problemer er at ungdom ikke møter opp når de skal snakke med veileder"*  
*"Jeg er grundig forberedt, men klient dukker ikke opp"*  
*"Blir ikke lenger overrasket eller frustrert hvis folk ikke møter opp. Er glad når jeg hører at de lever"*
- Brukerne må ta ansvar for at det blir et positivt møte  
*"Møtet blir påvirket av hva hver person bringer med seg. Viktig at bruker tar ansvar for hva de mener, samtidig som vi er profesjonelle"*  
*"Brukernes forventninger påvirker min forventning til brukeren. Negativt – negativt, positivt - positivt"*
- Brukerne må ta ansvar for egen prosess og være ærlige  
*"Uten kunnskap om hvordan situasjonen til brukeren egentlig er, jobber man i feil retning"*  
*"Bruker kan være forberedt på egne mål. Ikke: Hva kan NAV gi deg? Men: Hva vil du?"*

#### Om seg selv som profesjonell

- Hjelp brukere med å realisere sine drømmer og finne riktig tiltak  
*"Vi prøver å finne muligheter innenfor de begrensningene vi har"*  
*"Det er lov å ha drømmer selv om man er i kontakt med NAV"*  
*"Finne ut hva som er hensiktsmessig, hva som er riktig tiltak"*
- Ha fokus på det som fungerer  
*"I skolen møtes de med pekefinger, viktig at vi ikke gjør det samme"*  
*"Vi lager oss forventninger på forhånd som kanskje ikke er realistiske"*
- Åpenhet om egne feil  
*"Vi bør være ærlige om at vi har gjort en del feil, legge oss flate"*
- Profesjonalitet kan bli en spærre for gode møter  
*"Ydmykhet overfor hvorfor man er negativ er en del av profesjonaliteten"*



# Bli sett og hørt

## Om systemet og organisering

- Tid
  - “Viktig å gi bruker tid, bruke tid med bruker. Ikke hoppe på tiltak for raskt”
  - “Vi hadde bedre tid til brukerne før NAV”
  - “Jeg har ikke 20 men 165 brukere”
- Systemet vanskeliggjør effektivitet – vanskelig å være løsningsorientert
  - “Vi er fysisk litt langt fra hverandre”
  - “Ansatte trenger tillit for å kunne ha frihet til å jobbe effektivt og ta egne vurderinger”
  - “Propper i systemet er å få tak i leder”
  - “Det er ikke tid til å henvise videre, (bruker) kan ikke vente tre dager når man står uten penger og bolig”
  - “Saksbehandlere skulle ha myndighet til å ta mer avgjørelser”
- Ledelsen
  - “Sjefene møter ikke brukerne. Sjefene våre bør sitte her”
- Møte med brukere
  - “Har sett hvordan enkelte blir møtt i resepsjonen, jeg ser hvordan jeg blir møtt når de tror jeg er klient”

## Refleksjon

Ansatte stiller klare krav til brukerne for et godt møte, både at de bør ha kunnskap om egen situasjon, være ærlig og bidra til et godt klima i møtet. De ser også sin egen kompetanse, støtte og ærlige holdning som viktig for samarbeidet. Igjen er vi i kjernen for sosialt arbeid, som er å jobbe med relasjoner gjennom relasjonen. Sosialarbeideren kan benytte relasjonen til bruker som et handlingsredskap. Det innebærer at sosialarbeideren gjennom sin relasjon til bruker kan bidra til å få bruker til å endre noe av sin relasjon til sine omgivelser som han inngår i. Den måten sosialarbeideren er overfor bruker kan altså være metoden sosialarbeideren har for å få brukeren til å forandre seg (Levin 2004, s 87).

De ansattes vurdering av systemet dreier seg særlig om mangel på tid. De har ansvar for mange brukere og får ikke tid til å gjøre en tilfredsstillende jobb. De er også opptatt av at ledere skulle delta på disse seminarene.

## 5. Dialog og gruppearbeid

Etter samtaler mellom brukere og mellom ansatte ble det etablert fem grupper med fire personer hver gruppe. På hver gruppe var det to ansatte og to brukere. Brukerne var ikke i gruppe med sin egen saksbehandler/veileder. Gruppene fikk utdelt en stafett-pinne, som skulle holdes av den som snakker, slik at ingen snakket i munnen på hverandre. Ideen her var nettopp å få til en god dialog mellom ansatte og brukere. Gruppene fikk to oppgaver som de skulle samtale om:

Oppgave 1: **Er disse påstandene sanne:**

Påstand A: *Bruker og veileder har felles mål og samarbeider?*

Påstand B: *For å nå målet, bruker de felles erfaringer, som er like mye verdt?*

Oppgave 2: *Diskuter dere fram til tre råd dere vil gi HUSK?*

Erfaringer fra refleksjonsdialogseminar mellom ansatte og brukere i Bolig- og oppfølgingskontoret og NAV i Bærum

Etter gruppesamtalene la gruppene fram i plenum det de hadde snakket om, og sine råd til HUSK.

Konklusjonen på begge påstandene i den første oppgaven var: *"ja, med forbehold"*, *"ideelt sett burde det vært slik"*, *"ja og nei"*, *"i virkeligheten nei, intensjon ja"*. Alle gruppene trekker fram at både brukers erfaring og ansattes erfaring er viktig. Men de kommer ikke med noen klar konklusjon om hvorvidt de er like viktige.

Det er fem hovedtemaer som går igjen i gruppesamtalene: **Tid, mål, eierskap, relasjoner og systemet.**

- **Tid:** Tid til brukere, tid til samarbeid, tid til prosessarbeid, ulike tidsperspektiv  
*"Viktig å bruke tid sammen i første møte, som å bygge en grunnmur. Da blir grunnmuren stø."*  
*"Tidsaspektet er viktig, bruke ekstra tid til å finne riktige beslutninger. Er ofte en refleksjonsrunde eller to som må til."*  
*"Hva er lang tid når du har vært ute av arbeidslivet i 10 år? Tilvenning til å komme seg opp om morgenen, stille på møter og så videre. Er to-tre år mye da?"*  
*"Det er viktig å ta styring i eget liv. Men det kan ta litt tid å komme dit."*
- **Mål:** Felles mål, uenighet om mål, realistiske mål,  
*"Det er ofte at de målene som legges fram er kortsiktige, og at det blir ensidig fokus i samtalen, rundt økonomi."*  
*"Ideelt sett så har man felles mål, men må bruke litt tid på å finne det ut."*  
*"Viktig at brukerne får saksbehandlere i tale, slik at man får en felles forståelse av hva det handler om."*  
*"Starter kanskje med ulike mål, samarbeidet kan endre seg."*
- **Eierskap**  
*"OK at saksbehandler tar initiativ, men bruker må og ha tro på at en kan få hjelp."*  
*"Brukerne må selv komme på banen med hva de trenger hjelp til. Får da mer eierskap til det som skjer."*  
*"Når man spiller ball med hverandre om realismen i forslag, får man mer eierskap til det."*  
*"Følte meg styrt i starten, men at jeg har kontroll nå, har noe jeg skulle ha sagt."*
- **Relasjoner:** Trygghet, tillit, samarbeid  
*"Viktig å bygge opp en relasjon, se på hva som går bra, være positiv. Også viktig at hjelpen kommer tidlig."*  
*"Det tar tid å bygge tillit til en person – før du plumper ut med dine innerste følelser. Må stole på personen først."*  
*"Min saksbehandler og jeg diskuterer mye ideer på helt fritt grunnlag og begrunner egne synspunkter. Viktig at jeg ikke bare blir overkjørt, bestemt over."*  
*"Flere ting må være på plass, har vært mye kaos fordi jeg ikke hadde lagt alle kortene på bordet."*  
*"Ofte er det de veilederne som er mest opptatt av å jobbe sammen med brukerne som også sliter mest i jobben sin."*
- **Systemet:** Rammer, muligheter og hindringer.  
*"Å ha færre brukere gir bedre oppfølging."*  
*"Bruker SMS og da er det lett å kommunisere med brukere."*  
*"Vi har rammer å forholde oss til, ikke ubegrenset med tid til å nå en erkjennelse."*  
*"De (brukere) må ikke få lov å "surre" i systemet i 6 år."*

# Bli sett og hørt

## Refleksjon

Samtalene i gruppene avspeiler de samme temaene som ble løftet fram i refleksjonsdialogene. Forskjellen her var at deltakerne kunne respondere på hverandres utsagn og utdype disse i fellesskap. Igjen ser vi at det er to forhold som utdypes: relasjonen til hverandre og at systemet må gi både saksbehandlere og brukere mer tid i arbeidet.

## Ulike råd

Tre av gruppene fokuserte på råd om forholdet mellom brukere og veiledere. Én gruppe var opptatt av at lederne må møte brukerne, samt at Bærum bør være en foregangskommune innen brukermedvirkning. Den siste gruppen fokuserte på HUSK-arbeidet med dialogseminar og arbeidet generelt i kommunen for både ansatte og brukere.

- Ikke ta for gitt at man har felles mål. Klargjøre felles målsetting.
- Fokuser på det som har gått bra, hva personen har fått til.
- Vise at du vil (forutsetning for begge parter).
- Prioritere å bygge opp en grunnmur mellom bruker og veileder.
- Gi aksept for delmål for bruker.
- Viktig å bygge relasjon og bygge selvillit hos bruker. Fokus på hva som skjer i "nuet" og ikke bare det som skal bli.
- Viktig at hjelperne kommer tidlig på banen.
- Færre brukere for BOOP- og NAV-ansatte gir mer tid til god oppfølging.
- Dele erfaringer – gi informasjon om muligheter, rettigheter og plikter.
- Økt tilgjengelighet hos begge parter.
- De høyere opp i systemet skal møte brukerne ansikt til ansikt, gjerne i et større lokale som her.
- Ønsker at HUSK jobber med at Bærum kommune blir foregangskommune for brukermedvirkning.
- Viktig at brukere får saksbehandler i tale slik at man får en felles forståelse om hva det handler om og hva som er realistisk å få til.
- Utvikle, fortsette å evaluere dialogseminar og inkludere ledelse og overordnede.
- Satse på å øke antall refleksjonsdialogseminarer og beholde små grupper og ulike aldersgrupper.

## 6. Evaluering og veien videre

Ved avslutning ga deltakerne sine kommentarer om hvordan de synes seminaret hadde vært. Dette forgikk i plenum og det er jo ofte slik at de positive vurderingene trekkes frem i en slik anledning.

For det første var alle deltakerne enige om at seminaret hadde vært positivt og at det bør holdes flere slike seminarer. Flere nevnte også at det var viktig å ha ledere med slik at de kunne høre om brukernes erfaringer og bli mer eksponert for den praktiske hverdagen til både brukere og ansatte. I tillegg var lederne de som kunne bruke erfaringene og sørge for at de settes inn i et faglig og organisatorisk utviklings prosjekt.

Men ansatte og brukere hadde nok fått litt forskjellig ut av seminaret slik kommentarene også viser:

Erfaringer fra refleksjonsdialogseminar mellom ansatte og brukere i Bolig- og oppfølgingskontoret og NAV i Bærum

#### Fra brukere:

*“Jeg har følt meg skummelt komfortabel, interessant å høre hva andre syns. Greit å få sagt ting ut”*

*“Delingen er unik, det beste seminar jeg har vært på”*

*“Nyttig å samtale, og å samtale med ulike parter”*

*“Vi har kunnet samtale flere ganger flere dager”*

#### Fra ansatte:

*“Mye nyttig info om systemet fra den andre siden, ta med videre til kolleger. Møtes i annen setting er viktig. Hever skillene”*

*“En vekker på hvordan vi må være mot hverandre når vi møtes. Dette kan det bli gjort noe med”*

*“Lett å bli imponert over ærlighet. Konkret, forstår noe nytt om hverandre”*

*“Lært mye, ser ting som er bra og som kunne vært gjort annerledes. Den uformelle biten det aller viktigste. Det fungerte”*

*“Positivt. Input som skal deles med kolleger. Håper det blir brukt og at det påvirker.”*

*“Privilegert som får være med. Må følge opp innen ledelse og overordnede”*

*“Neste gang må vi ha med noen fra ledelsen”*

Det kan også se ut til at de positive erfaringene kan ha spredd seg og kommet til ledelsen. BOOP ledelsen har bedt prosjektlederne i HUSK-Tiltakskjeden om å fortsette å holde refleksjonsdialogseminarer i Bærum to ganger i året.

#### Oppfølgingssamtale med brukere etter seminaret

To måneder etter seminaret ble brukerne invitert til en oppfølgingssamtale om seminaret. Fire hadde anledning til å møte, sammen med HUSK's prosjektledere og en rapportør. Temaet var hvordan seminaret hadde vært, hva kunne vært gjort annerledes og hvordan har det vært for brukerne etterpå?

Seminaret får udelt gode tilbakemeldinger, det at brukere og ansatte møtes i en annen setting enn de ellers gjør, at de snakker sammen og lytter til hverandre på en annen måte. Det er enighet om at lederne må møte brukerne på samme måte. Brukerne gir tilbakemelding om at øvelsen **Speakers Corner** og bevisstgjøringen av personlige ressurser var nyttig. De trekker også fram det sosiale samværet utenfor møterommet, blant annet Quizen som ble arrangert den første kvelden.

*“Dialog endrer holdning”*

*“Typen seminar er bra, at deltakerne kunne dele egne tanker”*

*“Man må få inn de overordnede”*

*“Quiz'en bandt oss sammen – i grupper”*

*“Avdelingsleder burde sittet som observatør, og bare lyttet”*

*“Det ble satt i gang en prosess, og brukere og ansatte vil ha mer”*

*“Må utvide med flere brukere”*

Øvelsen **Speakers Corner** ble vurdert som veldig bra.

*“Det å si ting man var veldig lei av”*



# Bli sett og hørt

*"Kunne si det som det var"*

*Personlige egenskaper-skjema ble også vurdert som veldig bra.*

*"Synliggjør ressurser og forbedringspotensialet. Det er bevisstgjøring."*

*"Det er et godt verktøy å bruke aktivt i hverdagen. Og punktene forandrer seg"*

*Brukerne opplever også at selve møte med BOOP og NAV ansatte var blitt bedre etter seminaret. Mens spørsmålet om å ha tid ikke hadde endret seg..*

*"Jeg synes jeg er blitt bedre behandlet på NAV. (...) Folk hilser, jeg er kjent med flere."*

*"De er blide og hyggelige. Jeg når mer gjennom"*

*"Både de ansatte som var på seminaret og de som ikke var der møter meg på en annerledes måte"*

*"Merket litt mer høflighet, min saksbehandler tar i hver fall telefonen nå"*

*"Opplever i praksis ikke noe forskjell. (...) Jeg kan ikke få kontakt med saksbehandler, det er vanskelig å få svar"*

## Noen anbefalinger

Vi vil avslutningsvis peke på noen forhold som vi mener må ivaretas for at Refleksjonsdialogseminarer kan ha effekt utover den enkeltes møte med hverandre. Det er gode erfaringer med både modellen for, og betydningen av slike seminarer. Ideelt sett bør et refleksjonsdialogseminar være en del av en fagutviklingsstrategi. Noe av poenget er at brukere og ansatte i fellesskap identifiserer områder som det bør jobbes videre med i smågrupper. Men erfaringene vi har hatt i Bærum tilsa at det ikke er tid og rom for etterarbeid. Det var derfor en naturlig konsekvens at dette ble et enkeltstående fagutviklingstiltak. Dette er spesielt uheldig for brukerne, da de ikke har et kollegium å lene seg på etter seminaret.

Vi vil derfor påpeke viktigheten av å gi rom til gruppearbeid med brukere og ansatte etter et refleksjonsdialogseminar. Det bør være en start eller videreføring av en faglig utviklingsprosess, som er viktig i en lærende organisasjon.

- **En overordnet fagutviklingsstrategi med flere refleksjonsdialogseminarer**

Det er nødvendig å holde flere seminarer for ansatte og brukere både for å spre metoden og for å sette flere brukere og ansatte i stand til dialog. Tiltaket kan implementeres som en fast struktur i tjenestearbeidet. Det er viktig at BOOP og NAV lar arbeidet inngå i sin overordnede fagutviklingsstrategi.

Refleksjonsdialogseminar er ett element i en slik prosess.

Refleksjonsdialogseminar tar på alvor at det skjer viktig fagutvikling i samhandling med brukeren.

- **Tiltaket må være forankret i ledelsen**

Tiltaket må forankres i ledelsen på alle nivåer for at erfaringene skal kunne nyttiggjøres i organisasjonen som et effektiviserings- og organiseringsverktøy.

Forutsetning for endring er nettopp at de ulike nivåene har forpliktet seg til både å delta og å følge opp erfaringene og forslagene til bedring av tjenestetilbudet.

- **Ledere må også delta**

Det er nødvendig både for å vurdere hvordan erfaringene kan brukes i organisasjonen, og styrke samarbeidet med brukere som likeverdige samarbeidspartnere. Det er også viktig for ledere å bli kjent med og forstå brukeres situasjon og per-

spektiver både på seg selv og på tjenestetilbudet. Flere temaer som ble løftet fram krever også endringer i systemet og et langt større engasjement fra ledelsen. Ansatte som deltok på seminaret etterlyste også deltakelse fra ledelsen. Ledelsens deltakelse er en forutsetning for at erfaringene skal bringes inn i strukturene.

- **Forberede brukere før de møter ansatte**

Å istandsette brukerne til å møte med mer enn sin egen historie, slik det ble gjort på seminaret, er viktig. Dette arbeidet kan styrkes og må alltid være en del av tiltaket. Det er viktig at det er brukere som forbereder brukere. Behovet for at også de ansatte har et separat seminar før det felles refleksjonsdialogseminaret bør vurderes.

- **Utvikle kompetanse og struktur hos KREM**

Det er viktig at brukere organiserer og leder refleksjonsdialogseminarer. Skal det bli en bærekraftig modell er det nødvendig at flere brukere kan lede seminarene og at også andre enn KREM stadig utvikler denne kompetansen. Ved å benytte brukerkompetansen som KREM besitter tar man hensyn til maktaspektet; utligning av makt og utnyttelse av posisjon bruker - bruker er derfor viktig.

- **Systematisk samarbeid om rekruttering av deltakere**

Det er viktig å sikre bred deltakelse fra både brukere og ansatte. Når det gjelder brukere vil forhold som kjønn, alder, etnisitet, erfaringer i BOOP og NAV og livssituasjon være viktig. For ansatte vil også profesjon, posisjon og erfaringer være sentralt. Personlig kompetanse, motivasjon og åpenhet er nødvendig fra begge parter. Det er nødvendig at brukere som deltar i disse prosessene er istandsatt til å medvirke med mer enn sin egen private sakshistorie. Erfaringene viser at deltakere som i utgangspunktet har vært noe skeptiske er blitt entusiastiske og har fått faglig og metodisk utbytte av seminaret.

- **Bygge systemer i BOOP, NAV og KREM for å følge opp temaer som blir diskutert**

Skal dialogen gi resultater må både BOOP, NAV og brukerorganisasjonene utvikle systemer hvor erfaringene fra refleksjonsdialogseminarene diskuteres, systematiseres og ikke minst integreres i det videre utviklingsarbeidet for tjenestene hos begge parter. Som eksempel har KREM temabasert dialogforum på nett under utvikling.



# Etterord

Utvikling, planlegging og gjennomføring av Refleksjonsdialogseminar har vært et krevende og spennende arbeid for oss som prosjektledere i HUSK i Bærum. Da vi tok over ledelsen i august 2009, hadde den daværende prosjektgruppen allerede gjennomført et dialogseminar med brukere og et med ansatte. Vi kom inn i planleggingen av et fellesseminar for ansatte og brukere. Bakgrunnen for dialogseminarene var et ønske om å evaluere tjenestene på en annen måte enn gjennom de tradisjonelle spørreskjemaene. Brukerrepresentantene i prosjektet hadde erfaring med disse skjemaene som lite gunstige for å fange opp deres erfaringer og dermed tjenestenes forbedringspotensial. Dette fordi skjemaene i hovedsak er utarbeidet av praksis og er basert på den forforståelse de ansatte har av brukere mer enn hvilken forståelse brukere har for egen situasjon.

Dialogseminar ble svaret, en arena for likeverdig samarbeid, der man i fellesskap kunne finne nye veier gjennom åpen dialog hvor alle parter kom til orde. Seminaret og metoden er også i tråd med intensjonene til HUSK om å utvikle nye metoder og arenaer for samarbeid.

Gjennom arbeidet opplevde vi et potensial for å videreutvikle dialogen som verktøy og en mulighet for forbedring. En av oss var også involvert i arbeidet med å evaluere KREM's Endringsmetodekurs, og utviklingen av en rapport. I dette arbeidet ble metoden med reflekterende team erfart som særdeles virksom. Vi koblet sammen erfaringene fra tidligere dialogseminar, reflekterende team og elementer fra Endringsmetodekurset, og endte opp med Refleksjonsdialogseminar som omtales i denne rapporten.

Helt av seg selv har dette arbeidet ikke gått. Ikke alle hadde like stor tro på prosjektet og kanskje ikke på oss heller, med vår brukerbakgrunn. Men vi knyttet etterhvert til oss samarbeidspartnere med et stort engasjement, og uten dem hadde ikke dette blitt som det ble. En stor og varm takk går til Lisbeth Fossnes og Maja Bjørgum fra praksisfeltet i Bærum, og Veslemøy Sander fra NAV Akershus fylke, for et likeverdig samarbeid preget av humor og evne til å ta utfordringer på "strak arm".

Skal vi fremheve et forhold fra alle dialogseminarene, må det være det unisone ønsket om å utvikle en fellesarena der ansatte og brukere kan møtes som mennesker og ikke bare rolleinnhavere i en en-til-en-situasjon. Våre erfaringer leder oss til å mene at etablering av fellesarena vil danne grunnlag for å utvikle tjenestene til det beste for både ansatte og brukere.

Mange kommuner ønsker nå prosjekter som fremmer slike mulighetsarenaer; en takk til Bærum som lot oss utvikle denne metoden gjennom erfaringslæring.

Vi vil også rette en spesiell takk til Ann-Christine Borgen, fra Bærum, som deltok både i planlegging og gjennomføring av seminaret. Og også til alle deltakerne på seminaret som velvillig delte sine erfaringer og refleksjoner.

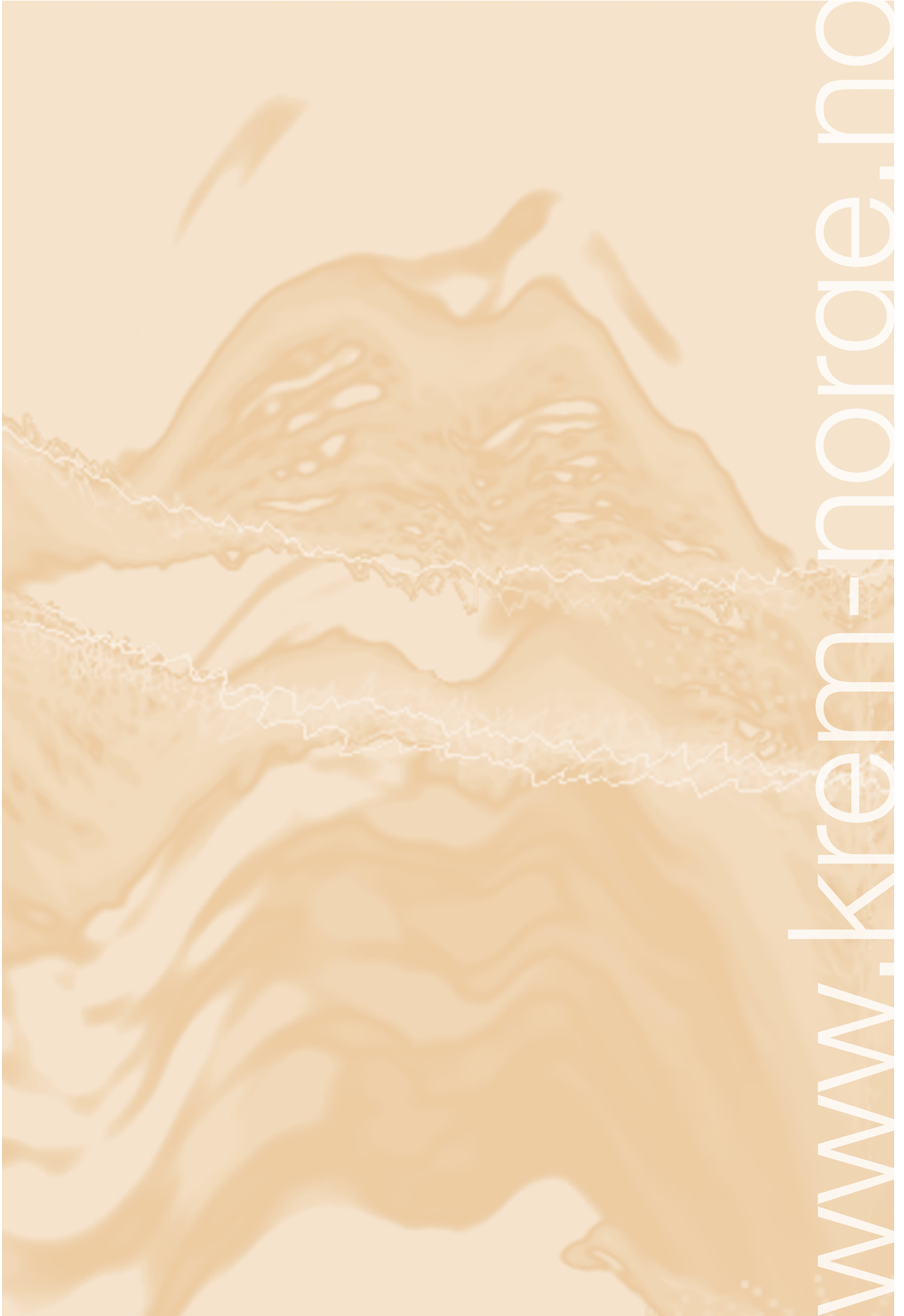
Vi takker også våre sjefer: Hilde Dalen i KREM og Asbjørn Johannessen som er prosjektleder for HUSK-Osloregionen. Takk for tilliten dere har vist oss ved å ikke legge rammer og begrensninger, men i stedet tillate at dette utvikles gjennom å erfare. Håper dere ikke har sovet alt for dårlig om natten.

Til sist vil vi takke Elsa Døhlie og Inger Rambøl Kaspersen for innsatsen på seminaret og ikke minst arbeidet de har lagt ned i denne rapporten. Det er forfriskende å samarbeide med mennesker som tør å gå utenfor boksen!

Oslo, oktober 2011

**VANJA DIETRICHSON og LENI HEMMINGHYTT RØNBECK**  
Prosjektledere i HUSK-Tiltakskjeden i Bærum, fra KREM





[www.krem-norde.no](http://www.krem-norde.no)

# Litteraturliste

Andersen T (1994): *Reflekterende prosesser: samtaler om samtalene*. Dansk psykologisk forlag.

Anderson H og Jensen, P(2008). *Inspirasjon: Tom Andersen og reflekterende prosesser*. Gyldendal akademiske.

Døhlie, E (2011) *HUSK- kritiskrefleksjon og erfaringsbasert kunnskap* i Askeland, GA: Kritisk refleksjon i sosialt arbeid. Universitetsforlaget

Gjernes, T, Bliksvær, T (2011). Nye samarbeidsformer- nye læringsformer. Sluttrapport fra evaluering av forsøket Høgskole- og universitetssosialkontor (HUSK). NF rapport nr 7.

Hansen, R og Bjerke, E (2011): *Dialogseminar som metode for evaluering av praksis I*: Johannesen, A, Natland S, Støkken AM (red)(2011): Samarbeidsforskning i praksis. Universitetsforlaget.

Halvorsen A, (2009 ) *Praktikerforskning – legitimt og nyttig bidrag i kunnskapsutvikling*, s. 109 – 128, i: Johnsen, H Ch G, Halvorsen, A, Repstad, P, (red). *Å forske blant sine egne*. Høyskoleforlaget.

Levin, I (2004): *Hva er sosialt arbeid*. Universitetsforlaget.

Nordstoga, S (2009) *Å skrive artikkel i lag: om arbeidsfordeling i utskrivning av artikkel ved avslutta prosjekt*, s. 130 -146. i Johnsen H CH G, Halvorsen, A, Repstad, P, (red). *Å forske blant sine egne*. Høyskoleforlaget.

Schaanning, Espen i Eriksen, Trond Berg (red) 1993: *Vestens tenkere* Bind III. H. Aschehoug og Co, Oslo.)

Slettebø T, Brodtkorb, B, Dietrichson, V, Lyhne, K (2009): *KREMs kurs i endringsmetode*. Rapport nr 6. Diakonhjemmet Høgskole.

Slettebø T, Brodtkorb, B, Dietrichson, V, Øien, T (2011): *Avklaring, aktivitet og arbeid*. Rapport nr 10. Diakonhjemmet Høgskole.

Skau, G M (1998): *Gode fagfolk vokser*. Cappelen akademisk.

**KREM** ble etablert i 2005 og det står for **KRE**ativt og **Mangfoldig** arbeidsliv. **KREM** er en **sosialentreprenør** og en **brobyggerorganisasjon** av, med og for mennesker som har erfaring som brukere av offentlige tjenester og/eller på andre måter er engasjert i arbeidet med å utvikle samarbeidsmodeller mellom offentlig forvaltning, brukere og næringslivet.

**KREM bygger broer** mellom **enkelt-individer** og **systemer** og mellom ulike sektorer, og viser mulighetene som ligger i å møtes **på tvers**.

**KREM** skaper tiltak, utvikler modeller og metoder uavhengig av rådende retningslinjer, byråkratiske regler og normer sammen med målgruppen og i samarbeid med eksempelvis NAV, kommune, forskning og næringsliv i **likeverdige partnerskap**. Vårt fokus er på å utvikle modeller og metoder lokalt; **bottom-up**. Målet er å gjøre veien tilbake til skole og arbeidsliv kortere og smartere og gjennom handling bidra til å skape et kreativt og mangfoldig arbeidsliv. Fordi det er lurt!

**KREM** synliggjør erfaringer, kompetanse og ressurser den enkelte besitter. Vår erfaring er at **den korteste veien blir til i samarbeid med målgruppen**. **KREM** systematiserer denne kunnskapen og leverer nye tjenester og tiltak inn i kvalifisering og rehabiliteringsarbeid. Denne rapporten er en av mange publikasjoner som dokumenterer våre metoder og resultater. **KREM** initierer og utvikler prosjekter, workshops og Endringsmetodekurs for mennesker som av ulike grunner er utenfor arbeid og utdanning. **KREM** utvikler **læringslaboratorier** på tvers. **KREM** holder foredrag og arrangerer konferanser. **KREM** leverer innhold til virksomheters samfunnsansvar.

ISBN 978-82-93207-00-9 (trykk)  
ISBN 978-82-93207-01-6 (pdf)