

# Kollegial refleksion

En guide til fagpersonlig  
udvikling gennem gruppesamtaler



# Indhold

En guide til fagpersonlig udvikling gennem gruppesamtaler	1
Indhold	3
Introduktion	4
Før vi begynder	5
Hvad er kollegial refleksion?	5
Hvad er kollegial refleksion IKKE?	5
Hvad kan man bruge samtalerne til?	5
Skal det altid handle om problemer?	5
Etablering af gruppen	6
Et indledende møde	6
Roller	8
Samtalens faser	9
Komme til stede	9
1. Problembeskrivelse (den statiske fase)	10
2. Perspektivering (den reflekterende fase)	11
Problemet udforskes:	11
3. Handling (den dynamiske fase)	12
Hvordan giver man feedback?	13
Øvelsessamtaler	14
Øvelsessamtalens 4 faser	14
Udfordringer	16
Virker metoden altid?	16
DFTI's tilbud om støtte	19

## Introduktion

Metoden kollegial refleksion, der er beskrevet i denne guide, er udviklet af aut. cand. psych. Peter Schlicting Mortensen, tidl. direktør og partner i DFTI, i samarbejde med en række skoler og pædagogiske institutioner. Det er en metode, der systematisk træner kollegaers evne til selvrefleksion, sparring og udveksling af respons. Vores erfaringer med metoden som katalysator for fagpersonlig udvikling har været meget positive.

Hvor supervision per definition baserer sig på formelle og reelle kompetence- og rolleforskelle, har vi her søgt at tilvejebringe en samtalemethode, der virker blandt ligestillede. På engelsk kalder man overordnet denne form for udviklingssamtaler for "peer group supervision. På dansk har vi ikke noget dækkende udtryk for det samme. DFTI har valgt at navngive metoden "Kollegial refleksion", som en understregning af, at det handler om struktureret eftertanke blandt kollegaer.

Når man arbejder med kollegial refleksion drejer det sig på kort sigt om – med opmærksomhed og indlevelse, kritisk sans og responsvillighed – at understøtte hinandens refleksioner over den enkeltes aktuelle arbejdsopgaver. På langt sigt er formålet med metoden at hæve deltagernes faglige niveau, at udbygge kollegialiteten og at øge den faglige selvfølelse og personlige trivsel i arbejdet.

Sagt helt kort er kollegial refleksion et konkret værktøj i arbejdet med at udvikle den fagpersonlige relationskompetence og en hjælp til få et konstruktivt forhold til ens egne fagpersonlige begrænsninger.

## Før vi begynder

### **Hvad er kollegial refleksion?**

Den kollegiale refleksion er en udveksling mellem principielt ligestillede fagpersoner. Indholdet af samtalerne hentes fra deltagernes aktuelle arbejde. Fokus kan være på faglig forståelse og handlemuligheder, det kan være på selvrefleksion og indlevelse i andre, og det kan handle om samspilsprocesser.

### **Hvad er kollegial refleksion IKKE?**

Kollegial refleksion er ikke en terapeutisk eller privatpersonlig udviklingsgruppe, og det er derfor vigtigt, at der ikke tales om problemstillinger hentet fra deltagernes privatliv.

Gruppen er heller ikke en erstatning for eller udvidelse af personalemøder. Kollegiale, ledelses- og samarbejds-mæssige problemstillinger skal henvises til andre fora.

### **Hvad kan man bruge samtalerne til?**

Hvis man jævnligt arbejder med denne form for udviklingssamtaler vil det kunne styrke personalets udvikling gennem en vedvarende refleksion over egen praksis. Samtalerne inviterer til respons og medleven fra kollegerne, og det er desuden medvirkende til at styrke de involveredes relationskompetencer, og hjælpe med at forebygge nedslidning af personalet.

### **Skal det altid handle om problemer?**

Lad os slå fast med det samme: Selvom problemer ofte bliver omdrejningspunktet for denne her slags gruppesamtaler, så behøver kollegial refleksion ikke altid beskæftige sig med problemer! Faktisk har det at fremlægge sine succeser både en vigtig faglig og mentalhygiejnisk funktion – så gør det gerne med mere end en af slagsen og helst med jævne mellemrum ☺

# Etablering af gruppen

## Et indledende møde

Følgende punkter bør afklares, før en gruppe kan afholde sin første rigtige samtale. Aftal derfor et indledende møde og drøft følgende:

### 1) Motivation

Gruppesamtalen vil kun virke i kraft af deltagernes villighed til at bidrage. Derfor er det vigtigt, at hver enkelt deltager gør sig nogle overvejelser, inden gruppen samles:

- Hvad ønsker jeg at bidrage med, og hvad vil jeg yde til gruppen (som henholdsvis problemholder, hjælper og gruppemedlem)?
- Hvilke sider af mit arbejdsliv føler jeg mig parat til at byde ind med?
- Hvordan er min motivation til at se på de faglige, personlige og relationelle aspekter af mit arbejde?

### 2) Forventning

De forskellige deltagere kan have forskellige forventninger. Det er naturligt, og det drejer sig ikke om at skabe konsensus på dette tidspunkt, men derimod om at give plads til forskellighed og nuancer:

- Hvad forventer jeg at få ud af gruppesamtalerne?
- Hvilke behov og ønsker, forventer jeg, gruppen kan være med til at opfylde?

### 3) Tillid

Den aktuelle tillid til hinanden som gruppemedlemmer bør undersøges. Ikke som en vurdering af de andres egenskaber, men som en selverkendelse, der har til formål, at den enkelte tager ejerskab for den tillid og de naturlige forbehold, man kan have over for de andre.

- Hvor tryk føler jeg mig i gruppen?
- Hvor kan jeg føle mig støttet, og hvor kan jeg føle mig udfordret af disse kollegaer?

- Hvordan vil jeg forholde mig, til mine eventuelle forbehold og usikkerheder?

Det kan endvidere være nyttigt at indvie de andre i, hvordan man ser sig selv i gruppen: eventuelle mønstre, man måtte ønske at bryde eller bestyrkes i; reaktioner man kender som uhensigtsmæssige, og som gruppen kan hjælpe en ud af.

#### 4) Ledelsens rolle

Lederens rolle er at tilvejebringe rammerne for samtalerne samt med mellemrum at evaluere form og udbytte med deltagerne. Derfor bør spørgsmålet om ledelsens forventninger til og eventuelle involvering i gruppen debatteres, herunder:

- Hvilke tidsmæssige rammer kan gruppen tildeles?
- Hvordan skal aftalerne være om fortrolighed og mødedisciplin ?
- I hvilke situationer bør ledelsen kunne inddrages til hjælp for gruppen?

Ledelsen bør principielt ikke sidde med i selve gruppesamtalerne, da de ansatte så mister muligheden for selv at vælge, hvad de vil indvie deres leder i, og risikoen for selvcensur bliver for stor.

#### 5) Behov for støtte

De sidste spørgsmål, der bør debatteres, er, om gruppen har behov for støtte. Det kan enten være i form af en introduktion til metoden gennem temadage, kurser og lign. eller ved at have adgang til konsulentbistand eller supervision i takt med, at erfaringer gøres og nye spørgsmål opstår. (Læs mere om DFTI's tilbud om støtte på sidste side.)

#### 6) Praktiske aftaler

Derefter kommer det til de praktiske rammer såsom:

- Hvor ofte skal vi mødes?
- Hvor skal vi mødes?
- Hvem indkalder til samtalerne?
- Vil vi arbejde med reflekterende team?
- Emner til samtalerne: Før hver gruppesamtale bør hvert medlem af gruppen finde et muligt emne, som vedkommende er optaget af. På den måde vil der altid være emner nok at vælge imellem, når først I går i gang.

# Roller

## Fokuspersonen

Den, der fremlægger et problem til refleksion

## Hjælperen

Den assisterende/medreflekterende kollega

## Gruppen

- ...er de resterende deltagere (kan være lyttende eller efter aftale indgå i processen)
- ...kan involveres i samtalen på forskellig måde. Det er vores erfaring, at det er godt at starte med at lægge begrænsninger på gruppen, da der overordnet bør være fokus på at lade problemholderen og hjælperen fordybe sig i snakken; gruppens behov for at udtrykke sig bør (i hvert fald i starten) vige for dette hensyn.
- ...kan, efterhånden som alle bliver fortrolige med samtaleformen, inddrages i samtalen som 'et reflekterende team' (efter hjælperens behov). Dvs. de kan blive inddraget i afgrænsede emner med henblik på at hjælpe de to primære talere videre.
- Senere endnu kan gruppen medvirke til indlevelsøvelser, rollespil og andet.



# Samtalens faser

## Komme til stede

- Statusrapport:

Det er nyttigt at indlede hvert møde med en slags statusrapport. Den kan indeholde meldingen om, hvordan man trives med dette eller hint på arbejdet eller i gruppen. Det er en hjælp til at få samtalen i gang og at etablere en tilstedeværelse, men er ikke et emne til diskussion eller bearbejdning.

- Prioritering af temaer:

De medbragte emner prioriteres efter statusrapporten, og på den måde opnår gruppen en rutine i at finde temaer, som ikke nødvendigvis er højproblematisk, men som godt kan bruge en eftertanke. Samtidig har gruppen et overskud af emner, og skal ikke bruge tid på at skulle lede efter emner.

- Fastlæggelse af deltagernes roller:

Problemholderen, hjælperen og gruppen

## 1. Problembeskrivelse (den statiske fase)

### - *Hvordan situationen opleves*

Denne fase tjener til at præsentere problemstillingen, som den opleves af problemholderen. Her træder problemholderen og hjælperen i position i forhold til hinanden.

### Problemholderen fremlægger emnet:

- Problemholderens beskrivelse og formuleringer afspejler ofte personens frustration ved situationen
- Sprogbrugen kan være passiv
- Et problem ses typisk som værende 'uden for personen selv'
- Fremlæggningen kan blive en slags dokumentation for eller legitimering af at være kommet 'til kort'

### Hjælperens opgave:

- At lytte aktivt
- At søge indblik i det beskrevne emne og kollegaens oplevelse af situationen.
- At få besvaret spørgsmålene "Hvad vil du gerne have hjælp til?", "Hvad er dit behov for refleksion?"
- At få en præcisering af, hvad der er problemholderens eget erkendte behov.
- At få sat ord på en opsummering af problemstillingen sammen med problemholderen for at bestemme fokus for den videre samtale.

## **2. Perspektivering (den reflekterende fase)**

*- Hvordan situationen begribes og forstås!*

Denne fase er arbejdsfasen, hvor problemholderen og hjælperen sammen søger et fagligt perspektiv på den fremlagte problemstilling. Billedligt kan det sammenlignes med at lære et barn at spille kort: Barnet får sine kort og i fællesskab ser man på dem for at sætte dem overskueligt op og vurdere, hvad hånden kan bruges til og hvad udspillet kan være.

Problemet udforskes:

- Der skal søges svar på: Hvad kan problemholderen "sige sig selv", hvilke overvejelser har vedkommende gjort sig, og hvor er den reelle tvivl?
- Problemholderens egen kapacitet skal udforskes for at styrke dennes tiltro til sin egen formåen – hvad kan problemholderen allerede?
- Perspektiver udveksles med det formål at sikre, at der tales om det 'rigtige problem' – det er gennem interessen for, hvad problemholderen allerede kan, at hjælperen gør sig 'fortjent' til at blande sig med løsningsforslag.

Hjælperens opgave:

- At få kendskab til problemholderens egen forståelse af situationen
- At få indblik i, hvilke tanker og holdninger, der senere kan understøttes eller udfordres.
- At sætte faglige, personlige og relationelle aspekter ind i forståelsen
- At sikre sig, at hjælpen modsvarer et behov hos problemholderen, frem for at opfylde et behov eller en selvoptagethed hos hjælperen.

### **3. Handling (den dynamiske fase)**

*- hvordan situationen kan løses/afhjælpes?*

I det omfang fase 2 er lykkedes, springer samtalen typisk af sig selv videre til denne tredje, handlingsorienterede, fase. Denne fase kan helt overordnet set tage to retninger:

#### **1) Bestyrkelse**

Ofte er der ikke brug for råd og vejledning i denne fase – her vil problemholderen på dette tidspunkt være blevet bestyrket i sin egen formåen, og derfor af sig selv være klar til at afslutte samtalen med en genvunden tro eller energi.

ELLER:

#### **2) Overvejelse af handlingsmulighederne**

Hvis bestyrkelsen ikke kommer af sig selv, kan man her få behov for råd og vejledning på grundlag af det erkendte behov, der er fastlagt i fase 2. Denne snak indeholder typisk nogle ”ja, men’er”, som næsten altid er tegn på, at den foregående fase har været mangelfuld. (”Ja, men’er” er ofte udtryk for et behov for at forklare, hvis vi synes den anden har nok viden eller forståelse for situationen.)

De konkrete videre handlinger overlades til fokuspersonen, med mindre vedkommende selv beder om hjælp eller forslag. Det skal understreges, at det ikke er et succeskriterium, at der følger handlinger efter samtalen. God inspirerende eftertanke er et godt mål i sig selv.

Samtalen afsluttes med en kort gensidig tilbagemelding, om hvad der forekom mest hjælpsomt i samtalen, altså mere på proces- end på indholds niveau.

## Hvordan giver man feedback?

Dette er et helt centralt tema generelt for vejledning, rådgivning, supervision og kollegial refleksion: Hvordan giver man feedback uden at nævne de fejl, man mener en person gør sig skyldig i? Og hvis man nævner dem, gør man så ikke sig selv til en del af den fejlfinderkultur, som vi gerne skulle modvirke – blandt andet gennem denne metode?

Det er en vigtig sag at afklare, hvordan man involverer sig i kollegial refleksion (eller supervision), inden man går i gang. DFTI anbefaler, at man holder sig følgende to punkter for øje:

1. Feedback bør først og fremmest være anderkendende og støttende

Det du siger til en kollega bør understøtte og tydeliggøre det konstruktive i kollegaens tanker og handlinger.

2. Feedback bør også være udfordrende

Der bør peges på og diskuteres problematisk professionel adfærd (hvis det forekommer). En diskussion og analyse af en evt. problematisk adfærd kan tilvejebringe om adfærden har grund i personlige udfordringer og/eller manglende faglig viden eller indsigt.

Nogle vil måske være uenige med os i punkt nummer 2. Vores begrundelse for denne tilgang er primært af etisk karakter; der findes både børn, unge og voksne, som kommer til skade i relationer med voksne professionelle, og de har ikke tid til at vente på, at fx læreren eller pædagogen 'finder guldet i sig selv'.

# Øvelsessamtaler

Blot fordi, man har læst denne guide eller har en klar ide om, hvordan sådanne samtaler fungerer, betyder det ikke, at de så fungerer i praksis fra dag 1. Som med alt andet, man gerne vil være god til, er det brugbart med øvelser. Derfor opfordrer vi til at begynde med nogle øvelsessamtaler, der har til formål at indarbejde evnen til refleksion og at lytte til flere perspektiver og forståelsesmuligheder.

## Øvelsessamtalens 4 faser

### 1. Problembeskrivelse

Varighed: 5-10 minutter

2 fokuspersoner gennemgår problembeskrivelsen (den statiske fase). Problemstillingen præsenteres og belyses ved hjælp af uddybende spørgsmål, mens gruppen lytter.

### 2. Gruppens refleksion

Varighed: ca 10 minutter

Problemholderen overhører gruppens refleksion. Det væsentlige her er, at alle indlæg er begrundet i noget, som den problemholderen har sagt eller gjort under punkt 1 – ikke noget, man tror eller tænker, men noget som man har set eller hørt. Opgaven er alene at finde et fagligt perspektiv på det fremlagte (hvad hører jeg det handler om og hvad bygger jeg det på?). Afhængig af emnets kompleksitet kan der være behov for flere korte runder med korte indmeldinger – eventuelt også om indlevelse i de personlige reaktioner hos problemholderen. Hvordan synes situationen at påvirke vedkommende?

Øvelsen skærper evnen til at hæfte sig ved det faktiske og ikke tænke foran med fantasier og tolkninger. Alle indlæg er ligestillede og skal ikke føre til enighed i gruppen. Og der må ikke tales om løsninger!

### 3. Fornyede overvejelser

Varighed: den resterende arbejdstid, minus tid til afslutning.

De 2 primære aktører vender tilbage til samtalen med hinanden. Deres opgave er igen at finde en tilgang, de finder meningsfuld. Problemholderen er hele tiden ansvarlig for at skaffe sig den ønskede inspiration eller hjælp. Det er oftest denne der igen lægger ud med sine fornyede overvejelser, som hjælpere må søge at understøtte, nuancere eller udfordre.

### 4. Afslutning

De sidste 2-3 min af den afsatte tid.

Bemærk: Succeskriteriet for øvelsessamtalen er at den har været engageret, tankevækkende og inspirerende. Det er væsentligt ikke at gøre løsningen af et problem til det kriterium, der afgør, om samtalen er færdig eller lykkedes.

# Udfordringer

## Virker metoden altid?

Nej, ikke altid. En lang række emner vil kunne bearbejdes tilfredsstillende, nye synsvinkler og tilgange kan afprøves, nye erfaringer høstes, og en væsentlig del af personalets behov for støtte og inspiration vil kunne imødekommes. Men der kan være situationer, problemstillinger eller relationer i gruppen, der nødvendiggør yderligere hjælp. Og det kan der være flere årsager til. Følgende faktorer spiller bl.a. ind:

- **Frivillighed og motivation**

Helt centralt for samtalerne mulighed for succes er den enkelte deltagers evne til at vedligeholde sin egen motivation. Arbejdet beror ganske simpelt på den enkeltes villighed til at præsentere selvvalgte, aktuelle refleksionsbehov, samt på kollegernes evner til at skabe et gruppeklima, der inspirerer til fortrolighed, udveksling og eftertanke.

- **Tillid**

Gruppens indbyrdes relationer – samarbejdsklimaet – spiller en rolle. Der skal være en basal tillid og forståelse for fortroligheden omkring indholdet i de enkelte samtaler. At der samtidig er forbehold og forskelle på, hvor tillidsfuld man oplever sig i relationen til de øvrige er en selvfølge. Tilliden til dette forum opbygges og udvikles af arbejdet der laves og af den enkeltes parathed til at give det en chance mere.

- **Loyalitetsbegrebet**

Det kræver overvindelse at drage sig selv i tvivl, og det er vanskeligt at modtage respons, som stiller spørgsmålstejn og konfronterer. Kollegialitet opfattes ofte synonymt med loyalitet, og at stille de svære spørgsmål, kan føles som et loyalitetsbrud. Men selvom det bestemt er vigtigt at kunne give indlevende og støttende respons, er det i denne sammenhæng lige så vigtigt at kunne byde på tankevækkende og udfordrende tilbagemeldinger.

- **Selvindsigt**

En del af den præsenterede problemstilling vil altid befinde sig inden i det menneske, der fremlægger den. Det kan være forholdsvist enkelt at indse egen mangel på inspiration eller ideer i arbejdssituationen. Manglende forståelse for eller indlevelsesevne i en situation kan være vanskeligere at erkende. Og det kan blive rigtig svært, hvis det handler



om indsigt i egne adfærdsmønstre eller værdier – der i sig selv er problemskabende. I de sidstnævnte tilfælde kræves der mere personligt arbejde for at komme videre.

Opsummerende kan vi sige, at kollegial refleksion i nogle tilfælde fungerer optimalt alene og i andre sammenhænge kan være en indledning til *supervisionens* mere ekspertagtige kvaliteter. Hvis I er i tvivl om, hvad der ville virke for jer, er I velkommen til at kontakte DFTI og høre om vores tilbud. Læs mere på næste side.



## DFTI's tilbud om støtte

DFTI tilbyder at komme ud på arbejdspladsen og hjælpe personalegrupper i gang med kollegial refleksion. Hjælpen kan bestå af 1-5 dages undervisning i metoden eller et tilbud om supervision.

### 1 dags undervisning (6 timer)

- 3 timers gennemgang af teori, metode, formål m.m.
- 3 timers prøve-gruppesamtale for at komme i gang
- Dagens præcise indhold sammensættes i samråd med den enkelte virksomhed og ud fra jeres specifikke behov.

### 2-5 dages undervisning – evt. fordelt på 2 moduler

Her arbejdes intensivt med træning i samtalen. Der vil hver dag være samtaler såvel i plenum som i arbejdsgrupper, hvor deltagerne arbejder på egen hånd ud fra den gennemgåede struktur. Alle forventes derfor at være åbne for at bidrage – med selvvalgte temaer, som samtalepartnere og som responsgivere.

Undervisningsformen er proces- og oplevelsesorienteret. Det vil sige, at det program, vi udarbejder i samarbejde med arbejdspladsen, er vejledende. Rækkefølgen af temaerne vil kunne ændres undervejs, ligesom der vil kunne komme yderligere teori til. Vi prioriterer det højt, at undervisningen hænger tæt sammen med de situationer, vi sammen oplever under samtalerne.

### Supervision – en mulig overbygning

Som nævnt i teksten har kollegial refleksion nogle begrænsninger, og der kan være gode grunde til at supplere med egentlig supervision. Det kan være hvor der er brug for den ekstra faglighed supervisor besidder, eller hvor mere personlige emner kan blive bearbejdet under ledelse af en erfaren, og ude fra kommende person.

Ekstern supervision kan samtidig støtte op om de kollegiale samtaler, og tjene til illustration af, hvordan disse samtaler kan nå nogle lag dybere.

Læs mere på:

[www.dfti.dk/kollegial-refleksion.asp](http://www.dfti.dk/kollegial-refleksion.asp)

[www.dfti.dk/supervision.asp](http://www.dfti.dk/supervision.asp)

Eller ring til os på tlf. 72 17 07 65.

DFTI & GYLDENDAL PRÆSENTERER

## OPLEVELSESORIENTERET FAMILIETERAPI

I *Oplevelsesorienteret familierapi* beskæftiger forfatterne sig med betydningen af de nære relationer og helt specifikt med, hvordan familierapi kan være en hjælp, når man sidder fast i utilfredsstillende eller direkte symptomskabende måder at være sammen på.

Bogen er samtidig en grundbog, baseret på forfatternes mere end 30 år lange erfaring med at uddanne familie- og psykoterapeuter. *Oplevelsesorienteret familierapi* giver en indføring i den grundlæggende teori bag den oplevelsesorienterede terapiform og er samtidig konkret og praksisorienteret – målrettet fagfolk, som overvejer at uddanne sig til familierapeut, eller som allerede er i gang.



### OPLEVELSESORIENTERET FAMILIETERAPI – At være sig selv – sammen...

Af Ruth Hansen og Peter Mortensen

ISBN 978-87-021-8837-0

299,95 kr. på Gyldendal.dk

Udgivelsesdato den 9. oktober 2017

**Dansk Familierapeutisk Institut – DFTI** er en uddannelses-, kursus- og konsulentvirksomhed med hovedsæde i Aarhus og en afdeling i København.

DFTI er grundlagt i 2010 af Ruth Hansen og Peter Mortensen, som begge er aut. cand. psych. og familie- og psykoterapeuter MPF. 1. januar 2023 blev instituttet overtaget af Dorte Jensen (socialformidler, familie- og psykoterapeut MPF og traumeterapeut). Den øvrige tværfagligt sammensatte undervisergruppe er alle familie- og psykoterapeuter MPF. DFTI har mange års erfaring i at uddanne familierapeuter og supervisorer og udbyder desuden mange forskellige kurser og konsulenttydelser.

Vores særkende er, at vi altid arbejder på flere dimensioner samtidig. Det faglige indhold, den personlige integration og omsætning af dette, samt et fokus på relationer og samspil mellem fagperson og klient eller borger.

[www.dfti.dk](http://www.dfti.dk) | [kontakt@dfti.dk](mailto:kontakt@dfti.dk) | tlf. 72 17 07 65