

VEJLEDERES REFLEKSIVE PRAKSIS I ET HØJHASTIGHEDSSAMFUND

I en hverdag præget af acceleration, bliver behovet for oaser af refleksion stadig tydeligere. Det pointerer Leif Tøfting Kongsgaard, direktør i Væksthuset og ph.d. i velfærdsarbejde og organisatorisk læring.

Artiklen bygger både på hans keynote ”Refleksioner på arbejde – Udvikling af en kritisk refleksiv kultur”, som han præsenterede for over 240 deltagere på vejlederkonferencen ”I dialog om praksis” på Københavns Professionshøjskole, og på et efterfølgende interview, hvor han uddyber og perspektiverer sine pointer.

Af lektor Inger-Lise Lund Petersen, april 2026.



Leif Tøfting Kongsgaard udfordrer den professionelle praksis i socialt arbejde, som på mange måder kan minde om den praksis, der praktiseres inden for karrierevejledningsfeltet. Det gør han med et blik, der insisterer på både kritisk tænkning og dyb refleksion. Han gør op med rutiner og vanetænkning og åbner for en mere bevidst, undersøgende og ansvarlig professionel praksis og kultur.

I en tid, hvor professionelle beslutninger ofte træffes under tidspres, kan det betyde at vigtige nuancer overses, og at handlinger baseres mere på rutine end på faglig refleksion.

Komplekse problemstillinger kræver mere end rutiner og standardløsninger og derfor insisterer Kongsgaard på et andet blik. Hans forståelse af kritisk, refleksiv praksis udfordrer fagpersoner til at stoppe op, undersøge deres egne handlinger og stille spørgsmål til det, der ellers tages for givet. Det handler ikke blot om at være eftertænksom, men om aktivt at udforske de magtforhold, værdier og antagelser,

der former praksis. Kongsgaard inviterer dermed til en mere bevidst og ansvarlig professionel rolle, hvor refleksion bliver et redskab til både faglig udvikling og etisk handling.

Fra ekspert til facilitator

I bogen ”Multiteoretisk praksis i socialt arbejde” kommer Kongsgaard med bud på, hvordan man kan professionalisere fagligheden i arbejdet med mennesker i komplekse problemstillinger. Det gør han bl.a. ved at introducere til en vifte af forskellige faglige perspektiver, som fagprofessionelle kan anvende, når de skal facilitere refleksionsprocesser.

Han mener at de velfærdsprofessionelle har bevæget sig væk fra ekspertrollen, hvor der var flere svar end spørgsmål, til en mere faciliterende rolle, hvor borgere støttes i at finde frem til svar på deres udfordringer. Svar der er meningsfulde for dem.

Det er en bevægelse der minder om den historiske udvikling inden for karrierevejledningsfeltet. De tidlige såkaldte træk-faktorteorier og metoder er gradvist blevet afløst af perspektiver på karrierevejledning, der i langt højere grad positionerer vejledte som ekspert på eget liv. Og i en nutidig karrierevejledning støtter vejleder refleksion, der kan hjælpe vejledte med at få øje på nye perspektiver i relation til uddannelse og job samt med at genfinde mening og retning.

Refleksionsmusklen skal trænes

I interviewet uddyber Kongsgaard at arbejdspladskulturen i sig selv kan stå i vejen for den kritisk, refleksive praksis. Han peger på at den refleksive kultur må dannes, så refleksionsmusklen kan blive trænet. Det kræver bl.a. at magtaspektet på arbejdspladsen må drøftes. Det værste man kan sige er: *Vi kender hinanden så godt, så der er ingen magt.*

For eksempel kan følgende spørgsmål stilles og undersøges: *Hvornår er det jeg får lyst til ikke at sige noget? Hvornår er det jeg føler jeg lukket ned?*

Ofte får nogle faggrupper eller ansatte tildelt større indflydelse og autoritet end andre, som vil være en hindring for at alle deltagere i den kritisk, refleksive praksis, kan komme med deres perspektiv på en professionel udfordring på samme niveau.

Ifølge Kongsgaard kan en deltagende leder sige noget, som en refleksion, men andre hører det som en beslutning eller som noget man skal være enig i som medarbejder, og her bliver drøftelsen af magtaspektet afgørende. Idealet er at alle kan byde ind. Alles bud er lige gode. Det skal ikke handle om, hvem der har ret.

Oaser af refleksion

Kongsgaard er inspireret af den tyske sociolog Hartmut Rosas analyse af hvordan accelerationssamfundet har en lang række negative konsekvenser for nutidsmennesket.

Der er altid noget vi er bagud med. Vi lever i et samfund som har fart på, hvor flere aktiviteter udføres på samme tid, som en slags tidsoptimering. Vi vil gerne både strikke og se fjernsyn, lave mad og høre en podcast. Måske kan højhastighedssamfundets påvirkning på menneskets væren forklare, hvorfor vi har svært ved det refleksive. Refleksivitet er i sin natur dvælende og det modsatte af acceleration. Vi har ikke så mange erfaringer med det refleksive, så vi er nødt til at gøre noget særligt for at komme derhen, det sker ikke af

sig selv. I hastighedssamfundet må vi skabe nogle oaser af villet refleksivitet. Og her kommer ledelsen ind som en afgørende aktør, der både kan give lov til kritisk, refleksiv praksis, rammesætte, hvor disse oaser af refleksion kan opstå og beslutte at det er en obligatorisk aktivitet. Hvis ledelsen ikke tager initiativ til særlige tidspunkter og steder, hvor den refleksive praksis skal få ben at gå på, bliver det ikke til noget. Endelig må ledere inspirere til, at der er en fortælling i organisationen om at refleksiv praksis er nyttig og brugbar. Det ledere er optagede af og kommunikerer om, er det medarbejderne naturligt bliver optagede af

Et undervurderet greb

Det at have nogle læringsressourcer til at stilladsere refleksivitet er det mest undervurderede greb i forhold til at etablere og vedligeholde en refleksiv kultur, fortæller Kongsgaard.

Endnu et perspektiv, der vækker genklang i karrierevejledningspraksis. Vejledningsmætien har tradition for at arbejde med visuelle stilladser. Fx har den canadiske karriere-teoretiker Vance Peavy introduceret *Leverummet* som et værktøj, der både kan fastholde tanker, understøtte overblikket og fungere som et eksternaliserende greb i forhold til barrierer og begrænsende overbevisninger.

I sin keynote præsenterer Kongsgaard, *Temperaturøvelsen*, som er en slags dilemmaressource, hvor deltagerne i den refleksive praksis skiftevis skal placere deres afdeling det sted på skalaen, som bedst beskriver deres forhold til et givent udsagn. Det er fx udsagn som: *Vi kommer med råd, løsninger og anvisninger kontra Vi foreslår perspektiver og nye vinkler* Og *Vi leder efter sandheden om en problemstilling kontra Vi leder efter brugbare perspektiver på en problemstilling*

Det er tanken at placeringen på skalaen skal ledsages af en begrundelse, som kan danne afsæt for den fælles refleksion.

I det efterfølgende interview giver Kongsgaard et konkret eksempel på Perspektivkort, som er kort, der beskriver forskellige teoretiske og metodiske perspektiver. En given case kan drøftes ud fra de forskellige korts perspektiver.

Et opgør med vidensfundamentalisme

Når Kongsgaard taler for en kritisk, refleksiv praksis, er det også et opgør med det, han betegner som *vidensfundamentalisme* - tendensen til, at organisationer ubevidst ophøjer

bestemte former for viden som mere rigtige, mere gyldige eller mere professionelle end andre. Det kan være manualbaseret viden, bestemte teorier eller bestemte faggruppers perspektiver, der får forrang, mens erfaringer, intuition, borgernes stemmer eller alternative faglige blikke får mindre plads, eller omvendt, at den professionelles erfaring eller borgernes perspektiv bliver sandheden som trumfer forskning, teori eller anden viden.

Vidensfundamentalisme skaber en snæver faglighed, hvor refleksion reduceres til at bekræfte det, man allerede ved. Både i sin keynote og i det efterfølgende interview peger Kongsgaard på behovet for at åbne refleksionsrummet for flere vidensformer: praksisnær viden, teoretiske perspektiver, borgernes egne fortællinger, kollegiale erfaringer og de kritiske spørgsmål, der ikke altid passer ind i organisationens selvforståelse. Først når disse vidensformer får lov at mødes, kan refleksionen blive reel – og ikke blot en ritualiseret øvelse.

I både socialt arbejde og karrierevejledning er dette et afgørende skifte. For hvis refleksion skal være en oase i hastighedssamfund, må den være et sted, hvor forskellige stemmer og perspektiver kan eksistere side om side uden at blive rangordnet. Det kræver mod, nysgerrighed og en ledelse, der tør skabe rum for uenighed og undersøgende dialog.

Kongsgaards budskab er derfor ikke kun en metode eller et sæt værktøjer. Det er en invitation til at gøre op med forestillingen om, at én form for viden kan bære kompleksiteten alene. Samlet set peger både Kongsgaards keynote og interviewet på en faglighed, der bliver stærkere, når den bliver drøftet i kollegiale fora. En faglighed, hvor refleksion ikke handler om at finde det rigtige svar, men om at skabe nye muligheder for at forstå – og handle – i en verden, der sjældent lader sig reducere til én sandhed.