

af **Peter Mortensen**  
*Aut. cand.psych., familie- og psykoterapeut, MPF*  
*Direktør og partner, DFTI*

# Oaser i ørkenvandringen – om nødvendigheden af supervision

Det er næppe muligt at definere supervision entydigt. Begrebet har en række betydninger, og det udføres med brug af mange forskellige metoder. Arbejdsmetoder, som er tilpasset de aktuelle behov hos institutioner og personale, og som afspejler supervisors faglige udgangspunkt og personlige stilart.

Vi vil indledningsvis introducere begrebet på et generelt plan, og derefter fokusere på nogle af de forhold, der kan gøre sig gældende ved supervision af personale, der arbejder med særligt belastede målgrupper.

Ingen opgaver indenfor det 'menneskebehandlende', løses udelukkende ved hjælp af traditionelt forståede faglige og metodiske færdigheder. Snarere kan fagligheden siges at virke gennem en række menneskelige egenskaber og kvaliteter. Eksempelvis personlighed, livserfaring, udstråling og evne til respektfuld og inspirerende omgang med andre mennesker.

Vi foretrækker at bruge begreberne fagpersonlighed og relationskompetence til at betegne den totalitet, der udgøres af de faglige – personlige og relationelle færdigheder, vi som ansatte besidder, udvikler og arbejder med. Det traditionelle begreb - den professionelle – mangler efter vores mening netop betoningen af, at der trækkes på flere egenskaber, færdigheder og kvaliteter. Samtidig indebærer begrebet et uheldigt modbillede – det uprofessionelle. Det anses for uprofessionelt at lade sig involvere personligt, eller blive for påvirket. Det er paradoksalt i og med, at vi ved, i hvor høj grad, det netop er den personlige involvering, der gør den afgørende forskel.

Personlige egenskaber som de ovennævnte, kan ikke, én gang for alle, etableres via hverken grund- eller efteruddannelser, men må, på samme måde som andre kvalifikationer, ajourføres og videreudvikles kontinuerligt. Supervision tjener til at sikre kvaliteten i arbejdet set fra såvel institutionens som klientellets<sup>1</sup> side. Det er samtidig et redskab til at imødekomme personalets behov for udvikling, inspiration, aflastning og egenomsorg.

---

<sup>1</sup> Betegnelsen klientellet bruges her som fællesbetegnelse for de mennesker, personalet betjener i

## Kort historisk rids

Supervision har eksisteret som begreb og metode siden tidligt i 1900-tallet. Oprindeligt blev det udviklet som hjælperedskab til oplæring af urutinerede, undertiden ufaglærte og ofte frivillige socialarbejdere. Det skete med en klar betoning af vejlednings- eller mesterlæreaspektet. Med fremkomsten af de psykologiske og psykoterapeutiske forståelses- og behandlingsmetoder blev det klart, at der var behov for at supplere den metodemæssige indlæring, med selvrefleksion og psykologisk forståelse og indlevelse i klienters virkelighed og vanskeligheder.

Den indsats, der blev gjort for at kvalificere nyuddannede og mindre erfarne behandlere, havde til hensigt at sikre kvalitet i arbejdet med klientellet, forsvarlighed overfor institutioners etik og arbejdsgrundlag. Hertil kommer at mindske risikoen for modoverføringer, - at fagpersoners egne værdier, livserfaringer, behov o.l. forvanskede billedet af klientens situation, og derved svækkede relevansen af arbejdet. En anden iboende risiko er, at fagpersonen trækker uhensigtsmæssigt på egne ressourcer, eller oplever sig belastet af egne erfaringer eller reaktioner på arbejdet.

Herudover skulle supervisionen hjælpe til at integrere de generelt anerkendte principper om accept, ikke-dømmende holdninger og ikke-manipuleringen i fagpersonens personlighed og virke.

## Supervision og relationskompetence

Der er voksende anerkendelse af de såkaldt non-specifikke faktorerets betydning. De er væsentlige for udbyttet af personalets indsats i forhold til pleje, undervisning, social behandling, terapi mm.. Det betyder, at der i supervision også må arbejdes med disse faktorer, eksempelvis kontaktevne, proces- og samspilsforståelse. Det drejer sig naturligvis om samspilsprocesser klienter imellem, men også - og i denne sammenhæng især - om de processer, fagpersonen selv er aktivt deltagende i. Det vil sige fagpersonens møde og samspil med den enkelte klient.

Begrebet relationskompetence (Killén, 2008; Jensen og Juul, 2003) betegner de færdigheder, fagpersonen besidder og udvikler for at kunne arbejde fleksibelt, nuanceret og med sans for den enkelte klients egenart, således at denne føler sig mødt og anerkendt på sine særlige behov og kvaliteter. Dette skal ske uden at fagpersonen derved fralægger sig sit aktuelle lederskab, og uden at miste sin autenticitet i kontakten. Dette er centralt i alle former for pædagogiske / terapeutiske håndværk og fagområder.

Hertil kommer en anden væsentlig og vanskelig pointe, nemlig evnen og villigheden til at påtage sig et særligt ansvar for komplicerede, konfliktfyldte eller fejlslagne samspilsprocesser. Som professionelle er vi underlagt et krav om at kunne drage os selv i tvivl, reflektere over vores egen praksis og være villige til at indse og lære af de opgaver, vi ikke formår at løse tilfredsstillende. Heri betones den pædagogiske etik.

Sammenfattende kan man således sige at supervision, som vi bruger begrebet, omfatter tre fokusområder:

**sagen og faget** – de teoretiske og metodiske aspekter

**personerne** – selvindsigt og indlevelsessevne

**relationen** – samspilletets kvaliteter, proces- og dynamikforståelse.

Disse hovedområder er naturligvis indlejret i og underlagt en institutions rammer og vilkår, hvilket har stor betydning for forståelsen af, hvad ens opgaver, ansvarsområder og kompetencer defineres som.

## Indlevelse – berørthed og belastning

At skulle arbejde med andre menneskers læring, udvikling eller bearbejdning af problemer, indebærer automatisk en konfrontation med de oplevelser og den virkelighed, som er deres. Dertil kommer kontakten med ens egne forestillinger om, reaktioner på, eller erfaringer med lignende virkeligheder.

I daginstitutioner konfronteres og inspireres man ift. børn og børnefamiliers vilkår. På hospice handler det om forgængelighed, afslutning og død, om livsmod, værdighed og hvad der viser sig at have betydning, når det kommer til stykket. Ved arbejdet med traumatiserede flygtninge stilles man ansigt til ansigt med tilværelsens grundvilkår.

Vi vil kort berøre dem, fordi de i varierende grad vil dukke op i sammenhæng med mange forskellige typer af hjælpearbejde.

*Døden* som næsten alle har haft inde på livet. Det være sig i form af overgreb eller trusler mod en selv eller ens nærmeste, eller i forhold til pårørende, som er døde eller befinder sig i uvisse og risikofyldte omstændigheder.

*Meningsløsheden* i en verden som rummer så megen gru, umenneskelighed og afmagt.

*Aleneheden* i at have forladt kendte rammer, at stå uden netværk eller kendskab til en ny kultur.

Og *valgene* der knytter sig til at tage det nye liv med alle dets udfordringer og beslutninger på sig.

Disse forhold vil også dukke op som temaer, hos det personale som involverer sig fagligt og menneskeligt i klienterne og kursisterne.

Det er velkendt og dokumenteret, at netop i dette ligger en risiko for såvel sekundær traumatisering som udbrændthed. Vi vil kort berøre disse fænomener, eftersom supervision anses for at være en af de væsentligste forebyggende foranstaltninger her overfor.

Sekundært traumatisk stress – også kaldet 'compassion fatigue' eller 'cost of caring' – defineres som de følelsesmæssige og adfærdsmæssige konsekvenser og omkostninger det har, at have viden om et andet menneskes traumatiske oplevelser. Stresset er en følge af, at man hjælper eller ønsker at hjælpe et traumatiseret eller lidende menneske. (Figley, 1995).

I bogen "Rørt, ramt og rystet", forstås sekundær traumatisering som:

*"Det fænomen at nogle behandlere som arbejder med traumatiserede mennesker, over tid, gennemgår en forandring mht. deres verdensbillede, deres holdning til sig selv og deres klienter. Yderligere kommer de til at lide af nogle af de angst- og tilbagetræknings-symptomer, som den primært traumatiserede lider af."* (Bang 2002).

Ansatte, der arbejder med undervisning og støtte til flygtninge, beskriver hvordan de ind i mellem svinger mellem en dybt berørt medleven i flygtningenes historie og hverdag, og en ubehagelig frustration og irritabilitet over manglende fremmøde, evindelige sygdomshistorier og en næsten total mangel på progression i arbejdet.

Fuldstændig tilsvarende oplevelser kan fortælles af personale, der arbejder indenfor psykiatri, misbrugsbehandling, på krisecentre, døgninstitutioner eller andre arbejdspladser, der har til opgave at arbejde med nogle af samfundets hårdest ramte og belastede mennesker.

Det slider på menneskers følelser og overskud at svinge mellem omsorg og afstandstagen, og blandt følgerne heraf, kan være tilbagetrækning fra sociale kontakter, følelsesmæssig sarthed, mindre overskud og hyppigere konflikter i privatlivet.

Eksemplerne er utallige og velkendte for alle, der har arbejdet længere tid med et mere belastet klientel – som tendenser hos en selv og kollegaer, eller som dyrekøbte erfaringer med 'the costs of caring'.

Et eksempel herpå kan være følgende:

En kvindelig bostøtte-person oplever sig desillusioneret og vred på 'systemet', som hun tidligere har haft både tillid til og gavn af. Hun har svært ved at lægge arbejdets oplevelser fra sig, og ser sig selv blive tiltagende ufølsom og kontant overfor klienternes situation. Den udløsende historie drejer sig om en ung enlig mor, traumatiseret flygtning, med et spædbarn, som uge for uge bliver svagere i kontakten til mor og omverden. Den ansatte har gentagne gange henvendt sig til 'systemet', for at gøre opmærksom på sin bekymring for barn og mor, og bliver hver gang afvist under henvisning til, at eftersom morens status ikke er afklaret af myndighederne, er der ingen instanser der kan/vil påtage sig ansvaret for at hjælpe hende med behandling af de traumer, der fuldstændig udvisker hendes forældreverner. Imens tager barnet skade og den ansatte kan intet udrette i den begrænsede tid, der er afsat til kontakt og støtte. Hun overvejer at søge over i andet arbejde for at komme ud af sin afmagt og frustration.

Udbrændthed er et psykologisk syndrom, der består af følelsesmæssig udmattelse, depersonalisering og reduceret personlig arbejdspræstation. Det kan opstå hos personer, der arbejder med mennesker under en eller anden form. Følelsesmæssig udmattelse indebærer at føle sig overanstrengt og tømt for sine følelsesmæssige ressourcer. Depersonalisering omfatter en negativ, ufølsom eller yderst distancerende omgang med de personer, der er modtagere af ydelser eller omsorg. Følelsen af kompetence og succes i arbejdet svækkes, og afløses af en gennemgående følelse af utilstrækkelighed, uformåen og svigtende motivation.

En gruppe lærere, der arbejder med unge, som aldrig har kunnet gennemføre almindelige skoleforløb, oplever over en kortere periode flere eksempler på unge som får abort, forsøger selvmord, bliver involveret i overfald og kriminalitet, og en ung hvis søster og dennes barn bliver dræbt af svogeren. Derudover er der det daglige arbejde, som også indeholder konflikter i undervisningen, ustabil fremmøde og historier om psykisk syge forældre, alkoholiserede eller på anden vis belastende for de unge. Det breder sig som en tung og demotiverende stemning i personalegruppen, og enkelte beskriver hvordan det føles utrygt at gå på gaden, fordi der også har været trusler mod såvel elever som ansatte. En får vanskeligt ved at sove, andre forsøger at kontakte de unge i fritiden for at sikre sig, at alt er ok.

Som sagt i indledningen kan ingen uddannelse sikre en mod at blive ramt af klienters historier eller af det uventede i samspillet med dem. Det ligger i at indgå i relationer, at mulighederne hele tiden åbner sig i nye retninger. Kunsten og opgaven ligger i at lære sig, hvordan man håndterer berørtheden og utilstrækkelighedsfølelserne, når de kommer, ikke hvordan man undgår dem.

Værdierne af at kunne være mere helt tilstede – med sin faglighed og menneskelighed tilgængelig – er meget store for klientellet, der ofte lider under mangel på menneskelighed i deres liv. Det er lige så vigtigt for fagpersonerne selv, for at undgå det, der meget betegnende ofte kaldes 'galvanisering' – en forhærdelse, som koster både udadtil og indadtil.

Når det ind i mellem – eller over tid – ikke lykkes at finde den hensigtsmæssige balance i den fagpersonlige involvering og aktivitet, kan det, som beskrevet, resultere i frustrationer af forskellig dybde og alvor.

Supervision er et velafprøvet redskab til at forebygge egentlige nedbrud, sygemeldinger og udbrændthed hos personalet.

## Supervision i grupper

Jeg skrev indledende, at supervision blandt andet har til formål at hjælpe fagpersoner til at kunne opøve og vedligeholde evnen til accept. Kari Killén skriver herom:

*“Accept indebærer en vidensforankret forståelse af de forhold, som motiverer menneskers adfærd, indlevelse i deres oplevelse af situationen, en evne til at opleve det almenmenneskelige i deres impulser og følelser, således at vi i vid udstrækning kan genkende lignende drivkræfter i os selv – accept indebærer ikke mindst, at vi tilgiver os selv at det er sådan.”* (Killén, 2008 s. 42.)

Supervision er således også møntet på at skabe et rum, hvor disse dybere erkendelser kan begynde at ske – som en kontinuerlig proces, foranderlig og selvkonfronterende, ud fra de oplevelser samværet og arbejdet med klienterne skaber.

Traditionelt har man arbejdet med supervision såvel individuelt som i grupper. Det kan siges, at det måske vil være mere skånsomt at lave individuel supervision, at det vil være lettere for supervisanden at se og forholde sig til sine aktuelle begrænsninger, uden at skulle lade kollegaer følge processen, og måske føle sig vurderet af dem. På den anden side er der gevinster ved netop at være sammen i sådanne situationer, fordi der umiddelbart findes forståelse og respekt for at turde se sig selv i øjnene på denne måde. Der er næsten altid genkendelighed i det der tages op, og dermed muligheder for at flere drager nytte af den læring, der finder sted.

Gruppen har den særlige betydning, at den udgør en væsentlig del af de ansattes eget fagpersonlige netværk. Som fagperson er man ofte en betydningsfuld del af klientellets netværk. Den som forstår og rummer. Den som kender vejene gennem systemerne. Den som støtter og udfordrer, og den som er der gennem konflikterne.

Det er af stor betydning, at man også selv er del af og har udbytte af sit eget netværk. Det, som skal holde personalegruppen oppe, give følelsen af at høre til blandt ligestillede og have nogen at dele arbejdets belastende og selvfølgelig også berigende sider med. Det er her den enkelte kan opleve sig inspireret, rummet, anerkendt og udfordret. Det er væsentligt at gruppen i sit samspil besidder kvaliteter, der tillader ærlige og reflekterede udtryk for, hvordan arbejdet påvirker en.

At tage og modtage supervision i sin gruppe, kan i høj grad bidrage til at øge kendskabet og fortroligheden kollegaerne imellem. Det mindsker risikoen for at man kommer til at føle sig alene med tanker og reaktioner. Det gør det samtidig meget konkret at finde de almenmenneskelige træk og reaktioner, der knytter sig til arbejdet, i og med at man overværer hinandens fremlæggelser og arbejdsprocesser i supervisionstiden.

## Hvordan kan det foregå?

Konkret kan arbejdet tilrettelægges ud fra en struktur, som dels omfatter de dagsaktuelle oplevelser og optagetheder, dels de mere langsigtede arbejds punkter, fagpersonerne påtager sig.

Det vil sige, at der typisk indledes med en runde, hvor deltagerne kommer til stede ved at registrere og udtrykke, hvad der netop nu fylder og optager dem. Denne runde levner plads til og fremhæver, at det nu er tid til at rette opmærksomheden mod en selv, og varetage egne behov i arbejdet. Runden afløses af at deltagerne fremlægger – som overskrifter – det de er interesserede i at fordybe sig i denne gang. Disse overskrifter er deltagerens selvvalgte temaer, som de har opsamlet i tiden siden sidst – som har mindet dem om deres udfordringer – begrænsninger eller problemer i arbejdet. Overordnet lykkes supervision bedst, hvis alle formår at finde et konstruktivt forhold til egne begrænsninger. Accepterer dem som en naturlig nødvendighed, og som en mulig anledning til at lære at leve med dem. Håndterer dem selvansvarligt og lige så omsorgsfuldt – som hvis de var andres.

Allerede gennem de første runder skabes noget af den væsentlige fortrolighed og gensidighed. Herefter prioriteres mellem de mulige emner og den egentlige supervision begynder. Den kan selvfølgelig tage mange retninger og former, men rummer altid en refleksionsproces. Der skal reflekteres over klientellets handlinger og bagvedliggende motiver og behov. Der skal arbejdes med egne reaktions- og handle mønstre og over den betydningsfulde brobygning mellem fagpersonens forståelse – opgaverne - og klientens selvforståelse, det vil sige, hvordan der kan skabes en arbejdsduelig kontakt mellem parterne.

Supervisionen skal basalt set rumme og praktisere de samme værdier som alt andet hjælpearbejde; - accept, ikke-dømmende holdninger og ikke-manipulering, og samtidig er der tale om en udviklingsopgave, hvor også udfordring og kritisk stillingtagen er af stor betydning. Kari Killén betoner at supervisor og supervisand i fællesskab vurderer den vejledtes ressourcer, udviklingsbehov og eventuelle læringsproblemer. (Killén, 2008 s. 29).

Dette kan siges at være det pædagogiske projekt, forstået som den individuelle efteruddannelse af supervisanden. Her stilles der krav til supervisors relationskompetence. Evnerne til sammen med supervisanden at fremme udvikling, integrere ny viden, overvinde personlige begrænsninger, opnå mod til selvkonfrontation og yde relevant og præcis anerkendelse af de faglige og personlige fremskridt, der sker hos supervisanden.

På mange måder afspejler supervisionsprocessen konkret og over tid, at supervisanden assisteres på vejen gennem de samme vanskeligheder, mange elever, brugere og klienter forventes at kunne og skulle gå. Selve det at placere sig selv i lignende processer gør det meget konkret og forståeligt, hvad det vil sige at arbejde med sig selv, på måder det ellers kan være vanskeligt at få kontakt med.

Det bliver mærkbart, hvad det vil sige at miste og (gen-)finde motivation, at tro på at ting – og én selv – kan ændres til det bedre gennem kreativt og målrettet arbejde. Ved fælles og fagfællers hjælp. Ved at overvære og deltage i hinandens supervision forpligtes fællesskabet, og det bliver muligt at yde såvel støtte og opbakning som at stille krav i hverdagen. Supervisionen i sig selv udretter ikke meget, det er omsætningen og eksperimenterne i hverdagen, der spiller den store rolle. Supervisionen er et regelmæssigt tilbagevendende time-out. Tid til at gøre status og finde nye strategier, hvor de hidtidige har vist sig ikke at slå til.

Kilder:

Bang, Susanne: Rørt, ramt og rystet. Socialpædagogisk bibliotek. 2002.

Figley, Charles: Compassion Fatigue. Brunner/ Mazel 1995.

Juul og Jensen: Pædagogisk relationskompetence. Apostrof 2002.

Killén, Kari: Professionel udvikling og faglig vejledning. Hans Reitzels forlag 2008.