

SUPERVISIONSRUMMET SKAL BESKYTTES – FOR ALLES SKYLD



Af Peter Schlichting Mortensen

*Aut. cand. psych., familierapeut MPF.
Direktør og partner, Dansk Familierapeutisk Institut – DFTI
Peter har gennem mere end 25 år arbejdet med efteruddannelse
af såvel supervisorer som familierapeuter.*

Supervision sker i en kontekst, omgivet af en række betydningsfulde faktorer. Det er for eksempel de kollegiale relationer, ledelsen samt den rammesætning og de vilkår, der gælder for arbejdspladsen. Disse forhold har alle betydning for, hvordan man som medarbejder trives og udfører sit arbejde, men de kan ikke indgå som emner i supervision.

KONTRAKTFORHANDLING

Supervision skal aftales mellem de involverede parter, som er supervisor – ledelsen og de medarbejdere, der skal bruge supervisionen. I første omgang kan kontrakten forhandles mellem supervisor og en ledelsesrepræsentant. Det er ledelsen, der afsætter ressourcerne til supervision, og en supervisor varetager nogle centrale opgaver, der gerne skal få betydning for personalets fortsatte fagpersonlige udvikling. Det er derfor vigtigt at ledelsen ved, hvem de betror denne opgave, og dermed har en ide om, hvilken påvirkning de kan forvente kommer til at ske.

Det er gennem kontraktforhandlingen, at en række dilemmaer og afgrænsninger skal drøftes og afklares, så de senere, når det bliver aktuelt, blot skal håndhæves, i overensstemmelse med kontrakten. Efterfølgende bør aftalen gennemgås med den personalegruppe, der skal modtage supervisionen. Også her bør ledelsen være repræsenteret, så personalet kan stille spørgsmål til både til supervisor og til ledelsen.

Kontrakten har betydning for alle parter:

For supervisor er det vigtigt, fordi den skal fastlægge, hvilke opgaver hun har fået mandat til at løse, og hvilke hun ikke har. Hvis supervisor ikke tydeliggør og fastholder sin rolle, vil hun skabe en række vanskeligheder og etiske konflikter for både sig selv, de ansatte og ledelsen.

SUPERVISIONSRUMMET SKAL BESKYTTES – FOR ALLES SKYLD

For supervisander, der skal kunne udnytte mulighederne i supervision, er det vigtig, at det er afklaret, hvad der kan bringes ind som emner, og hvad der skal holdes udenfor.

For ledelsen, der har afsat ressourcer, timer og økonomi til supervisionen, er det vigtigt at vide, at tiden bruges til det, som er aftalt.

Hvis der ikke skabes tydelighed fra starten, bliver konsekvensen meget let, at ingen med tilstrækkelig sikkerhed ved, hvad de går ind til og skal være forberedt på, og dermed bliver det vanskeligt at have den fornødne tryghed i en - på flere måder - sårbar situation. Hvis der opstår situationer, der ændrer væsentligt på forudsætningerne for supervisionen, bør supervisor igen inddrage ledelsen i afklaringen.

Det følgende er et eksempel på, hvad manglende afklaringer kan resultere i.

CASE:

En leder af en større integreret institution deltager i en videreuddannelse til supervisor. På modulet om kontraktens betydning går det op for hende, at hun er kommet ind i en uholdbar situation med den supervisor, som hun har tilknyttet institutionen. Supervisor har været der i et par år og superviserer alle teams. I løbet af det forgangne år blev lederens mor syg og døde. Supervisor påtog sig at yde terapeutisk hjælp til lederen, gennem en kompliceret sorgproces. Nogenlunde samtidig kom stedfortræderen ud i en vanskelig skilsmisse, som supervisor påtog sig at hjælpe ham med.

Med en leder og en stedfortræder, der begge var ramt, kom personalet ud i en svær tid, hvor de måtte klare meget selv. Supervisor tilbød at stå for arbejdet med gruppens trivsel, med den begrundelse, at hun jo kendte institutionen rigtig godt indefra. Det seneste skud på stammen var nu, at supervisor havde foreslået at afholde et kursusforløb om forældresamarbejde, med afsæt i de temaer, der ofte havde været oppe i supervision.

Efter kurset valgte lederen at konfrontere supervisor med det uheldige i de mange roller, som hun havde. Svaret fra supervisor var, med henvisning til det terapeutiske arbejde, at lederen havde vanskeligheder med autoriteter, og derfor nok havde ladet sig presse på uddannelsen. Det blev dråben, der udløste en opsigelse af samarbejdet.

SUPERVISIONSRUMMET SKAL BESKYTTES – FOR ALLES SKYLD

DE KOLLEGIALE RELATIONER

Som nævnt forudsætter supervision, at man som supervisand, kan være åben om sin tvivl, usikkerhed, utilstrækkelighed eller fejlbarlighed, så der kan opnås en udviklende og kompetencegivende refleksion ud fra dette.

Det handler også om at kunne stå ved, og hente mest mulig læring ud af de vellykkede og berigende arbejdssituationer. Eftersom supervision meget ofte sker i grupper – sammen med de daglige kollegaer – er det vigtigt, at det kollegiale klima opleves tilstrækkeligt trygt og anerkendende til, at man reelt tør åbne sig.

Det er vanskeligt at forestille sig en arbejdsgruppe, som ikke med mellemrum er præget af uenigheder eller konflikter. Man har indbyrdes roller, der kan afspejle positioner eller hierarkier. Man har et mere eller mindre udbygget og afprøvet kendskab til hinanden, og man føler sig naturligt mere i samklang med nogen end med andre. Alt dette er uundgåeligt, og det er ikke nødvendigvis en hindring for at kunne være til supervision sammen.

Det afgørende er, at det indledende tillids- og tryghedsniveau er tilstrækkeligt til, at man kan begynde at åbne sig for øjnene af hinanden. Med tilstrækkeligt mener jeg, at deltagerne skal kunne adskille dagligdagens relationer på godt og ondt fra det, som skal foregå i supervisionstiden. Man skal kunne og ville lade det ligge, fordi man i denne situation skal være sammen med hinanden på en anden måde, med et andet fokus, og under vejledning af en supervisor, som kan være garant for, at det er supervision, og ikke konflikthåndtering, rolleafklaring eller andet, som skal ske.

Det kan være en fordel at huske, at supervision kan forstås som indirekte klientarbejde. Kollegaerne er ikke klienter, og at skabe gode kollegiale relationer er ikke defineret som en kerneopgave for de ansatte. Det er én blandt mange opgaver, der hører til ledelsens ansvarsområder.

Det er forståeligt, at personalegrupper indimellem vil efterspørge, om supervisor vil kunne hjælpe dem i forhold til forskellige grader af samarbejdsvanskeligheder. De kollegiale spændinger kan resultere i, at man holder sig tilbage som supervisand, eller nogle i gruppen kan synes, at de kollegiale relationer fylder og belaster mere end klientarbejdet. Det kan derfor virke helt logisk og selvfølgelig, at række ud til den, der på andre måder virker kompetent og hjælpsom.

SUPERVISIONSRUMMET SKAL BESKYTTES – FOR ALLES SKYLD

Det er supervisor, der skal sikre, at grænsen overholdes. Selv om det på kort sigt kan virke enkelt og ukompliceret at tage samarbejdsopgaven, skaber det på bare lidt længere sigt vanskeligheder, når supervisor ikke holder sine grænser.

Der er en undtagelse i forhold til samarbejdsrelationerne. Den handler om kollegaer, der arbejder sammen om en sag. De kan begge have brug for hjælp – ofte med lidt forskellige vinkler, og de kan naturligvis også opleve, at de ser så forskelligt på sagen, eller ikke kan forstå hinandens tilgang, at det komplicerer deres videre arbejde. I de situationer, hvor samarbejdet netop er afgrænset til at omhandle sagen – det indirekte klientarbejde, kan supervisor hjælpe dem med at afklare deres forskelligheder. Hvis der er tale om et mere generelt samarbejdsproblem, der også viser sig på andre måder i hverdagen, bør det henvises til et andet forum.

OMKOSTNINGER VED AT BRYDE GRÆNSERNE

Det er lederens opgave at sikre, at personalet trives og kan fungere med hinanden, gennem de tiltag ledelsen kan betjene sig af. Det kan være p-dage, trivselssamtaler, konflikthåndtering eller personaleudvikling på anden måde. I alle disse situationer er det ledelsen, der igangsætter og sætter ressourcer af til aktiviteten, og lederen er altid direkte involveret og dermed vidende om, hvad der foregår, og hvad der eventuelt skal følges op på.

Hvis supervisor træder ind på ledelsens domæne, i forhold til at afhjælpe konflikter mellem de ansatte, bryder hun en etisk grænse, og risikerer at underminere ledelsens muligheder for at bedrive ledelse. Samtidig signalerer supervisor, at rammerne for supervision nu kan omfatte samarbejde, trivsel og konflikthåndtering. Det er svært at forestille sig, at en leder gerne uddelegerer dette ansvar til en supervisor, i den kontrakt de indgår om supervision.

Når man deltager i supervision, skal man vide sig sikker på, at man selv suverænt melder ud, hvad man ønsker at beskæftige sig med – man skal selv vælge sit fokus og beslutte sig for at ville tage supervision for sin egen fagpersonlige udviklings skyld.

Hvis supervisor i modsætning hertil åbner op for, at fokus kan ligge på samarbejde og indbyrdes relationer, kan ingen på forhånd vide, om de i supervisionen vil skulle indgå i noget, en eller flere andre vælger at sætte i fokus.

SUPERVISIONSRUMMET SKAL BESKYTTES – FOR ALLES SKYLD

Man kan ikke arbejde med den ene part i en konflikt, mens den anden blot ser på, og man kan naturligvis slet ikke arbejde med konflikter, der vedrører kollegaer i andre teams, eller dele af organisationen. De skal vide, at de er parter i en konflikt, og have tilbud om at være til stede og indgå i arbejdet. Det vil indebære en udvidelse af gruppen, hvilket afføder en række nye spørgsmål, som for eksempel: Har de også sagt ja til at deltage? Skal der inviteres flere end de direkte involverede, fordi samarbejds klimaet mærkes af alle?

Hvis supervisor, trods disse forbehold, alligevel vælger at arbejde med samarbejds klimaet, skal supervisor nødvendigvis nu indgå i en form for mediator- eller konfliktmægler-rolle. Det forudsætter, at konfliktens parter hver især har tillid til, og er åbne overfor at bruge mægleren. De skal ikke være belastede af, om de på forhånd føler sig mere eller mindre trygge, forståede eller mødt af supervisor.

Det hjælper efter min mening ikke, at supervisor og gruppen aftaler, at de næste gang vil fokusere på samarbejdet. Ledelsen skal stadig informeres om ændringen i kontrakten, og vil også skulle deltage i aktiviteten, fordi den jo direkte vedrører ledelsens ansvarsområder.

Konsekvensen for medarbejderne er, at de, på grund af supervisors valg, skal kunne overskue at skifte fokus – og efterfølgende kunne skifte tilbage til det oprindelige, uden sikkerhed i forhold til, hvornår fokus igen vil skulle skifte. På den måde lægger man som supervisor – uden at ville det, en række komplikationer ind i det, der er formålet med supervision: fagpersonlig udvikling.

Supervisor har med andre ord lagt en usikkerhedsfaktor ind i det rum, der skal være præget af tillid. Supervisor skal kunne stimulere til, at tvivl om det fagpersonlige kan bringes frem og gøres til læring. Det er ikke meningen, at supervisor skal skabe tvivl, fordi hun vælger at varetage flere forskellige funktioner.

Det kan godt være, at supervisor selv mener sig i stand til at skifte mellem forskellige roller og funktioner, men det ændrer ikke ved, at det mere komplicerede arbejde dermed overlades til medarbejderne.

SUPERVISIONSRUMMET SKAL BESKYTTES – FOR ALLES SKYLD

CASE:

En personalegruppe på en behandlingsskole fortæller til supervision, at de fremover vil skulle bruge en supervisor fra PPR, i stedet for den eksterne supervisor, de har nu. Det er ledelsens beslutning, begrundet i, at der vil være en besparelse, samt en mulig gevinst i forhold til, at skolen allerede samarbejder med PPR på en række områder.

Set fra personalets side ser det anderledes ud. Først og fremmest er de optaget af, at deres nye supervisor er faglig konsulent i huset. Samtidig er han en del af den gruppe, der visiterer sager til skolen. De kan ikke se, hvordan de vil kunne fremlægge sager, de ikke føler de er kvalificerede til at arbejde med, eller som de tænker er fejlvisiterede, ikke tilstrækkelig godt belyst eller andet.

Da de forelægger disse bekymringer for deres kommende supervisor, afviser han dem, med den begrundelse, at han ofte har varetaget disse opgaver, og aldrig har oplevet det, som noget problem. Paradoksalt nok bekræftede denne reaktion deres frygt for, at han ikke vil kunne sætte sig loyalt ind i deres tvivl eller dilemmaer, men i stedet være optaget af sine egne agendaer.

Hver gang en supervisor vælger at ignorere eller bagatellisere tvivl og dilemmaer i forhold til hendes egen rolle, overlader hun vanskelighederne til gruppen.

LEDELSEN OG ORGANISATIONEN

Det er givet, at såvel ledelsen som de organisatoriske vilkår og rammer har stor betydning for medarbejderne. De ledelsesmæssige beslutninger har indflydelse på hvilke typer af opgaver, der skal løses, hvor stor sagsstamme den enkelte varetager, hvor mange ressourcer – timer eller indsatser, der knyttes til sagerne og så videre.

Omstruktureringer, ændrede normeringer eller tilføjelse af nye opgavetyper kan komme ude fra, og resultere i arbejdsmæssige udfordringer, belastninger og frustrationer. Det kan påvirke både arbejdsglæden, motivationen og kvaliteten af opgaveløsningerne.

Ud over de mere konkrete forhold, er der de relationelle og trivselsmæssige, som for eksempel: Hvordan ledelsen anerkender medarbejderne? Hvordan er det med kontakten, trygheden og tilliden mellem medarbejderne og ledelsen? Føler medarbejderne sig lyttet til og forstået, med de emner, som de bringer til ledelsen? Er der fagligt set gensidig respekt? Alle disse spørgsmål er af betydning, og når de ikke er på plads, kan de komme til at fylde mere end sagsarbejdet.

SUPERVISIONSRUMMET SKAL BESKYTTES – FOR ALLES SKYLD

Når supervisor møder en gruppe, der er belastet af nogle af ovennævnte forhold, er der igen behov for at værne om grænserne. Det er uden for både gruppens og supervisors kompetencer, at ændre på disse vilkår, og det er under alle omstændigheder helt udenfor supervisors mandat, at drøfte hverken lederen eller vilkårene, uden at ledelsen er til stede og har sagt god for en drøftelse.

Det kan med rette ses som kontraktbrud, grænsende til illoyalitet over for ledelsen at drøfte disse spørgsmål med medarbejderne, også selv om supervisor forsøger at optræde etisk, ved 'blot' at se på, hvordan den enkelte selv kan tage ansvar for at gå videre til ledelsen, med sine frustrationer.

Når ledelsen altid skal være deltagende i kontraktforhandlingen med supervisor, er det netop for at sikre at disse dilemmaer er afklarede, og at det står helt klart, hvem der har ansvar for at beslutte, supervisionen skal erstattes af noget andet, end det oprindelige formål.

Igen er det vigtigt at huske på det indirekte klientarbejde som rettesnor. Det er de ansattes primæropgaver, der skal arbejdes med. Vanskelige vilkår skal naturligvis hverken negligeres eller forsvares af supervisor, men opgaven er altid at forsøge at hjælpe medarbejderne med at magte og lære af de arbejdsopgaver, de er ansat til at løse - under de givne vilkår.

Hvis mistriivsel og frustrationer vokser til et omfang, hvor supervision ikke længere er muligt, er det supervisors opgave at meddele dette til ledelsen, fordi kontrakten nu ikke kan overholdes. Derefter er det op til ledelsen at tage beslutning om, hvad der skal gøres med den situation. På den måde holder supervisor sin sti ren, og kan udmærket fortsætte sin opgave, når forholdene igen er til det.

Den sidste pointe i denne sammenhæng må være, at det på ingen måde er en god ide, at supervisor indtil da, indtræder i rollen som den, der skal hjælpe institutionen med at skabe et bedre klima.

Det handler helt enkelt om at skabe og holde størst mulig klarhed for alle parter. Det er der ingen, der tager skade af. Det modsatte er næsten altid tilfældet, når rollerne blandes sammen.

Denne artikel er bragt i *Tidsskrift for psykoterapi* - nr. 1, 2022.