

Kompetenceudviklende supervision

– Supervision med organisation, ledelse og borger i centrum

Af Jon Vilshammer



Jon Vilshammer

Om Jon Vilshammer

Er uddannet psykolog og har gennem en årrække arbejdet med supervision inden for psykiatri- og handicapområdet. Han arbejder herudover med team- og organisationsudvikling og har flere års erfaring i behandling af skizofreni og andre alvorlige sindslidelser. Han er pt i gang med at implementere Kompetenceudviklende supervision i flere kommuner. Læs mere om denne tilgang på kompetenceudviklendesupervision.dk.



Med en kompetenceudviklende supervision er det muligt at skabe en sammenhæng mellem medarbejdernes kompetencer og organisationens kerneopgave modsat den traditionelle (sags)supervision. Supervisionen skal klæde medarbejderne på til at løfte kerneopgaven med udgangspunkt i organisationens strategi, på en måde der er tilpasset den enkelte borger.

■ Hvorfor et nyt fokus i supervision?

- *Jeg er i vildrede og ved ikke, hvad jeg skal stille op i den her sag, så det kunne jeg godt tænke mig at få hjælp til*
- *Jeg synes, det er vigtigt, vi som team finder ud af, hvordan vi skal arbejde med den her borger, så vi har den samme tilgang*
- *Jeg havde en oplevelse med en borger forleden, som var ret hård. Jeg kan mærke, jeg har brug for at få det bearbejdet i supervisionen*

Udsagn som disse hører jeg jævnligt, når jeg spørger mine supervisander, hvad de vil have ud af supervisionen. Selv om udsagnene peger i forskellige retninger, har de det til fælles, at medarbejderne vil have hjælp til at håndtere en enkelt sag. Og det er ikke så underligt, eftersom den mest udbredte form for supervision er såkaldt "sagssupervision". Medarbejderne er jævnt hen glade for supervision og synes, det er en vigtig ting, som de gerne vil prioritere, og ledelsen prioriterer det og sætter penge af til det. Undersøgelser viser, at 85 procent af alle fagprofessionelle inden for social og handicap området modtager supervision jævnligt (Haugaard Jacobsen og Mortensen 2017). Så det må jo kunne noget det der supervision. Men bruges det på den rigtige måde?

Mit svar på dette spørgsmål er "Nej". Og det er grunden til, at jeg har udviklet en ny tilgang til supervision, som jeg kalder Kompetenceudviklende supervision. I artiklen vil jeg beskrive denne tilgang til supervision. Men inden jeg kommer dertil, vil jeg starte med at redegøre for de begrænsninger, der er ved den traditionelle tilgang til supervision samt argumentere for, hvorfor der er behov for at gentænke supervisionen, så den passer til velfærdsstaten i det 21. århundrede. (Kompetenceudviklende supervision er inspireret af den danske psykolog og supervisor Benedicte Schillings arbejde (se bl.a. Schilling 2011) herunder hendes nyskabende koncept om Professionsudvikling (Schilling 2019)

Den traditionelle supervisors begrænsninger

Overordnet set er der fire centrale begrænsninger ved traditionel (sags)supervision:

- Generalisering af viden og udvikling af kompetencer: Eftersom man i sagssupervision beskæftiger sig med enkeltsager, er der ingen garanti for, at den viden, der vokser ud af supervisionen, kan generaliseres. Hvor brugbart det end kan være for en medarbejder at få supervision på en sag, er det sjældent, jeg oplever, at det, medarbejderen lærer af den sag, tages med videre og bruges i andre sammenhænge. Man kan derfor ikke tale om, at sagssupervision fører til kompetenceudvikling, hvilket ellers er det, medarbejderne oftest har brug for.
- Fokus på kerneopgaven og organisationens strategi: Supervisionen benævnes ofte som "medarbejdernes rum", hvor det er medarbejderne, der bestemmer, hvad der skal arbejdes med. Men er det egentligt udelukkende medarbejderne, der skal det? Hvis det er medarbejderne, der alene bestemmer indholdet i supervisionen, er der ingen garanti for, at det, de tager op, relaterer sig til det, de er ansat til, nemlig at løfte kerneopgaven. En medarbejder kan fx ønske at bruge supervisionen på at blive klogere på, hvordan hun kan tale med en borger om traumatiske hændelser, borgeren har oplevet. Men hvis det, medarbejderen har fået til opgave, er at hjælpe borgeren med at blive bedre til at holde orden i sit hjem, er det dette, der bør være fokus i supervisionen.
- Lederens rolle og (manglende) deltagelse i supervision: Oftest deltager lederen ikke i supervisionen, eftersom det er "medarbejdernes rum". Men det er ikke hensigtsmæssigt, at lederen udelukkes fra supervisionen, eftersom det er lederens opgave at udstikke retningslinjer og rammer for arbejdet, så fokus holdes på kerneopgaven. Desuden betyder lederens manglende deltagelse, at al den viden om medarbejdernes udfordringer, som de fortæller om i supervisionen, ikke kommer lederen for øre.

Denne viden kunne være særdeles relevant for lederen, da lederen herigennem bedre kunne støtte medarbejderne til at løfte deres opgaver og understøtte deres trivsel.

- **Borgerperspektivets (manglende) plads i supervisionen:** I supervisionen deltager dem, det egentlig handler om, nemlig borgerne, ikke. Men det er borgerne, der i sidste ende burde være fokus i supervisionen, og ved ikke at inddrage borgerperspektivet i supervisionen mister man vigtig information om, hvordan man bedst muligt hjælper dem.

Disse begrænsninger ved den traditionelle (sags) supervision fører til, at supervisionen sjældent bidrager til det, der for alvor er brug for inden for social- og handicapområdet, nemlig at medarbejderne tilegner sig kompetencer til at løfte kerneopgaven, arbejde ud fra organisationens strategi og inddrage borgerperspektivet i deres arbejde.

Men kritikpunkterne retter også fokus mod uudnyttede potentialer i supervisionsformatet. I de næste afsnit vil jeg argumentere for, hvordan man kan udnytte disse potentialer ved at sætte fokus på kompetenceudvikling og bringe ledelsen, organisationen og borgerperspektivet på banen i supervisionen. I anden del af artiklen vil jeg på baggrund af disse overvejelser komme med mit bud på, hvordan et nyt supervisionsformat kan se ud.

Hvorfor fokusere på kompetencer?

Kompetencebegrebet er et helhedsbegreb, der integrerer alt, hvad der skal til for at magte en given situation eller (arbejds-) sammenhæng (Illeris 2003:38). Dette anvendelsesorienterede aspekt ved kompetencebegrebet adskiller det fra videns- og kvalifikationsbegreberne. Man kan sagtens besidde mange kvalifikationer og have indgående viden om et område, uden at man kan anvende dette i praksis. Mange medarbejdere kommer fx på kurser, hvor de tilegner sig kvalifikationer i form af forskellige metoder, teknikker og viden. Men når de kommer

tilbage til arbejdet, kan de ikke anvende disse, fordi arbejdssammenhængen ikke minder om læringssammenhængen (det såkaldte "transfer" problem) (Illeris 2012:39). Dette understreges af forskning, der viser, at kun 10 procent af det, der læres på et kursus, rent faktisk anvendes i praksis, samt at det kun er halvdelen af deltagerne på et kursus, der anvender noget af det, de har lært (Wahlgreen 2013). Viden og kvalifikationer kan være delementer ved en kompetence. Men en medarbejder kan først siges at være kompetent, når vedkommende kan anvende disse delkompetencer i deres konkrete arbejdssammenhænge.

Kompetencer og håndtering af kompleksitet

Et centralt aspekt ved kompetencebegrebet er, at kompetencer er de forudsætninger, man har for ikke blot at handle i velkendte situationer, men også at kunne håndtere ukendte og uforudsigelige situationer (Illeris 2003:38). Dette er helt centralt i arbejdet inden for social- og handicapområdet. I og med at man arbejder med mennesker, der har sindslidelser eller udviklingshæmninger, er det sjældent til at vide, hvordan de reagerer, eller hvordan de har det, når man møder dem. Dette er en af grundene til, at supervisander med jævne mellemrum har svært ved at anvende det, de lærte i (sags) supervisionen. Når medarbejderne efter supervisionen skal ud og anvende det, de har lært, agerer borgeren ofte helt anledes, end de havde forventet, eller borgeren har det så psykisk dårligt, at det er umuligt at anvende det, de lærte i supervisionen. Hvis man frem for at arbejde med sagen i supervisionen havde fokuseret på at udvikle medarbejderens kompetencer, ville vedkommende bedre være i stand til at håndtere disse ukendte og uforudsigelige situationer.

Kompetencer og organisation

De arbejdssammenhænge, som medarbejderne skal kunne mestre, er altid rammesat af organisationen. Medarbejderne er ansat til at løfte

organisationens kerneopgave, og deres kompetencer skal altså være rettet mod dette. Så hvis en supervisand siger, hun gerne vil vide noget om, hvordan man arbejder med borgere med borderline personlighedsforstyrrelse, er man ud fra et kompetenceudviklende perspektiv nødt til at snævre dette læringsmål ind. Det er ikke nok, at medarbejderen lærer færdigheder til at håndtere udfordringer, der kan opstå i relationen med en borger med denne lidelse, fx grænsesætning eller arbejde med borgerens affektkontrol. Medarbejderen skal lære, hvordan man arbejder med borgeren med borderline personlighedsforstyrrelse om netop de mål og den kerneopgave, som organisationen har defineret. Når medarbejderen kan dette, kan man sige, at vedkommende er kompetent.

Organisation, borgerperspektiv og supervision

Sammenhængen mellem kompetencer og organisationens kerneopgave er helt central at have for øje, når man laver kompetenceudvikling. Offentlige institutioner er i dag i modsætning til tidligere karakteriseret ved et øget fokus på styring, dokumentation og målrettedhed i arbejdet. De kompetencer, medarbejderne skal udvikle, skal derfor modsvare de krav, som denne udvikling stiller dem over for.

Der er desuden sket en markant ændring i synet på borgeren og forholdet mellem borger og professionel. Borgeren blev tidligere opfattet som afhængig, skrøbelig og sårbar, mens man i dag er begyndt at anskue borgeren som kom-

HVAD KOSTER TEAMEFFECT?

To bosteder med 70 medarbejdere for kun 10.500,- om året!

	Licens (min. 12 mdr.)				Abonnement		
	10-79	80-199	200-499	500-1000	DUO+	"Område"	"Kommune"
# Medarbejdere	10-79	80-199	200-499	500-1000	Min. 2 afd.	1.000+	Alle
Pris pr. medarbejder / år	708,-	588,-	468,-	348,-	150,-	50,-	25,-
Opstartsgebyr pr. afd.	1.250,-	1.250,-	1.250,-	1.250,-	1.250,-	1.250,-	1.250,-
Personlig leder-intro	1.750,-	1.750,-	1.750,-	1.750,-	2.750,-	1.750,-	1.750,-

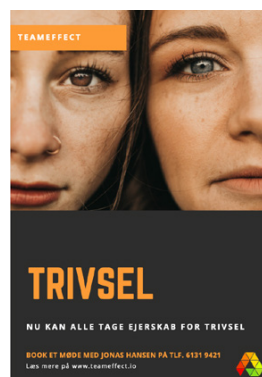
Licens eller abonnement? Man kan enten vælge at købe licenser til en enhed for 12 måneder ad gangen. Jo flere licenser man køber, jo lavere er prisen. Alternativt kan man tegne en løbende abonnementsordning, hvilket gør det hele meget billigere.

DET MED SMÅT: Abonnementsløsning er en løbende aftale. Den kan opsiges med 12 måneders varsel. Kan tidligst opsiges efter 12 måneder (dvs. man er bundet i 2 år).

PRØV DET!

Med et DUO+ abonnement kan to bosteder med samlet 70 medarbejdere og to ledere benytte TeamEffect for kun 10.500,- i årlig licens (150,- pr. medarbejder), plus en engangsudgift på 6.000 kr. for opstartshjælp og træning af de to ledere.

Skal vi lave en løsning til dit område? Book et møde med Peter Christensen, partner i TeamEffect på telefon 2546 3836 eller via mail: pc@teameffect.io



TEAMEFFECT

petent og potentielt funktionsduelig. Dette giver sig udslag i, at man inden for voksenspecialområdet fokuserer på rehabilitering, hvor målet er, at borgeren bliver så selvstændig som muligt. Forholdet mellem borger og professionel er sideløbende med dette blevet demokratiseret. Borgeren har ret til at blive hørt og være medbestemmende i formuleringen af hvilken hjælp, vedkommende har brug for, og medarbejderen skal arbejde målrettet med at yde den hjælp og støtte, borgeren har krav på (Schilling 2019). Dette kalder på kompetencer til i det daglige arbejde at inddrage borgeren i de beslutninger, der bliver truffet.

Denne ændring i offentlige institutioners fokus på styring, dokumentation og borgerinddragelse er dog ikke i tilstrækkelig grad blevet modsvarret af et fokus på udvikling af medarbejdernes kompetencer til at kunne arbejde ud fra disse nye fokusområder. Supervisionen er et oplagt rum til at gribe denne udfordring, i og med man her kan sætte direkte fokus på, hvad den enkelte medarbejder eller det enkelte team har brug for af kompetencer for at imødekomme organisationens krav og inddrage borgeren i beslutningerne om, hvordan hjælpen skal gives. Desuden kan man ved at lade ledelsen deltage i supervisionerne sørge for, at denne løbende kan klargøre hvilke krav og forventninger, der er til medarbejderne, hvis de bliver i tvivl om dette.

Kompetenceudviklende supervision

På baggrund af disse overvejelser har jeg udviklet en ny tilgang til supervision, som sætter fokus på de uudnyttede potentialer i supervisionsformatet og overskrider de begrænsninger, der er ved traditionel (sags) supervision.

Udgangspunktet for Kompetenceudviklende supervision er spørgsmålet: Hvordan kan jeg som fagperson hjælpe borgeren med det, organisationen beder mig hjælpe med, på den måde borgeren finder mest brugbar? Supervisionen skal med andre ord klæde medarbejderne på til

at løfte kerneopgaven med udgangspunkt i organisationens strategi på en måde, der er tilpasset den enkelte borger.

Kompetenceudviklende supervision hviler på tre principper:

- Supervision er et læringsforum, hvor medarbejderne tilegner sig kompetencer til at løfte kerneopgaven
- Supervisionen er et rum, hvor organisationens strategi omsættes til konkret praksis, og ledelsesopgaven understøttes
- I supervisionen skal borgerperspektivet medtænkes i alt, hvad vi foretager os

De tre principper

Supervision er et læringsforum, hvor medarbejderne tilegner sig kompetencer til at løfte kerneopgaven.

For at supervisionen har haft den ønskede effekt, skal der være sket en udvikling af medarbejdernes kompetencer, og denne udvikling skal vise sig i praksis. Med kompetenceudviklende supervision er det målet, at medarbejderne på et overordnet plan bliver bedre i stand til at løfte deres arbejdsopgaver, og kompetencerne skal kunne bringes i spil bredt i deres arbejde ikke kun i forhold til enkeltsager.

Kompetenceudvikling skal forstås i bredeste forstand. Det kan handle om:

- Tilegnelse af konkrete metoder, der kan bringes i anvendelse i forhold til at løfte kerneopgaven.
- At lære medarbejderne at håndtere deres følelsesmæssige reaktioner, der kan opstå i samarbejdet med borgeren, så de følelsesmæssige reaktioner ikke kommer til at stå i vejen for at kunne hjælpe borgeren

- Læring af nye måder at relatere sig til borgeren, som i højere grad muliggør, at man kan løfte kerneopgaven
- Tilegnelse af viden om den målgruppe, man arbejder med, så man kan få større forståelse for borgeren og derigennem blive bedre i stand til at hjælpe vedkommende

I kompetenceudviklende supervision arbejdes der multimetodisk, hvilket vil sige, at man træner medarbejderne i udvalgte elementer fra forskellige metoder, som er brugbare for at løfte kerneopgaven. Det er opgaven, der bestemmer metoden og ikke omvendt. Det vigtigste er ikke, at medarbejderne mestrer en metode, men om de mestrer de dele af metoden, som er mest brugbare i deres arbejde lige nu og her.

Ved at bruge supervisionen til at træne medarbejderne i brug af specifikke teknikker sikrer man, at det, de lærer, kan bruges nu og her i forhold til de aktuelle udfordringer, de skal lære at mestre.

I og med man i supervisionen har tæt kontakt og løbende dialog med supervisanderne, kan man desuden sikre, at supervisionsformen tilpasses den enkelte medarbejders læringsstil. Herudover kan man monitorere, om medarbejderen udvikler sig i den retning, der på forhånd er blevet defineret i samarbejde med ledelsen, medarbejderen selv og supervisor og er udmøntet i konkrete læringsmål. Disse forhold gør sig ikke gældende, når man deltager i kurser eller på efteruddannelser.

Supervisionen er et rum, hvor organisationens strategi omsættes til konkret praksis, og ledelsesopgaven understøttes.

Supervision har traditionelt været et rum, der var isoleret fra resten af organisationen. Man har som tidligere omtalt ofte kaldt supervisionen "medarbejdernes rum". Selv om dette uden tvivl har været rart for mange medarbejdere, overser denne forståelse af supervision det potentiale,

supervisionen har i forhold til at understøtte organisationens strategi. Forskellige strategier kalder på forskellige metoder og tilgange, og eftersom supervisionen er det primære forum for tilegnelse af disse, bør der være en tæt kobling mellem organisationens strategi og det, der foregår i supervisionen.

En af de måder, dette sikres på i Kompetenceudviklende supervision, er ved, at lederen deltager aktivt i supervisionen. Lederen kan gennem sin deltagelse løbende holde medarbejderne op på, hvad deres opgave består i (og hvad den ikke gør). Herved skabes der klarhed om rammer og mål, og den uvished og usikkerhed, som gør sig gældende i forhold til kerneopgaven, kan ryddes af vejen. Ud over at man herved sørger for, at medarbejderne hele tiden arbejder i overensstemmelse med de rammer og mål, der er sat af organisationen, skaber det også tryghed for medarbejderne i og med, at de herved bliver klare på, hvornår de lykkes, og hvornår de ikke gør. Klarhed om rammer og forventninger er nogle af de centrale faktorer i forebyggelse af mistrivsel og stress, hvilket er endnu en fordel ved at vælge dette fokus i supervisionen.

Her ud over muliggør lederens deltagelse i supervision, at denne får et klart indblik i medarbejdernes udfordringer og på baggrund af denne viden bedre kan støtte op om dem i det daglige arbejde. Desuden får lederen en bedre fornemmelse af medarbejderens styrker og svagheder, hvilket er afgørende for, at vedkommende løbende kan støtte op om medarbejderens kompetenceudvikling.

Nogle medarbejdere giver dog udtryk for, at lederens deltagelse på supervisionen skaber utryghed og medfører, at medarbejderne ikke vil tale åbent om de ting, der for alvor udfordrer dem i arbejdet. Dette bliver ofte brugt som argument for, at lederen ikke bør deltage. Man bør selvfølgelig lytte til dette forbehold, der peger på et mere grundlæggende problem, der omhandler mistillid til ledelsen. For at imødekomme dette forbehold har jeg altid tæt kontakt med lederen

gennem hele supervisionsforløbet. Jeg coacher lederen til, hvordan vedkommende skal agere i supervisionen, så der skabes et trygt og anerkendende rum, hvor lederens deltagelse vil blive set som en ressource frem for en begrænsning. Min erfaring er, at så længe man gør dette, samt fortæller hvorfor lederens deltagelse er vigtig, er medarbejderne positive over for dette.

I supervisionen skal borgerperspektivet medtænkes i alt, hvad vi foretager os.

I Kompetenceudviklende supervision skal vi altid have spørgsmålet i bagehovedet: Hvordan kan det, vi arbejder med lige nu i supervisionen, være til gavn for de borgere, I arbejder med? Ved at lade dette være udgangspunktet for alt, hvad vi foretager os i supervisionen, bliver man i stand til at skabe et målrettet fokus på borgeren.

Hvor det er muligt, inddrages borgerens perspektiv direkte i supervisionen. Dette sker ved, at borgeren inviteres med til supervisionen, så de selv kan give udtryk for, hvordan de ønsker at blive hjulpet. Ud over at den enkelte borger bliver hørt, er formålet med disse seancer at illustrere over for medarbejderne, hvordan man kan tale med borgerne, så deres stemme bliver hørt og hjælpe borgerne til at sætte ord på deres behov. Efter seancen med borgeren bruger jeg derfor tid på at tale med medarbejderne om, hvordan jeg som supervisor greb samtalen an, samt hvilke ting medarbejderne kan lade sig inspirere af. Dette ligger i forlængelse af det kompetenceudviklende fokus: Målet er på sigt, at medarbejderne selv bliver i stand til at tage disse samtaler med borgerne, så supervisionen får en vedvarende effekt, der rækker ud over den enkelte sag.

I de tilfælde, hvor det ikke er muligt at lade borgerne deltage i supervisionen, giver jeg medarbejderne opgaver med fra supervisionen i form af spørgsmål, de skal stille borgerne. Disse spørgsmål handler fx om, hvordan borgeren helst vil modtage den hjælp, der tilbydes, hvad borgeren synes om deres samarbejde med medarbejderne, hvad der fungerer, hvad der kunne

blive bedre osv. Svarene på disse spørgsmål bliver taget op i supervisionen og vil være retningsgivende i det videre supervisionsforløb.

Afrunding

Jeg har i denne artikel argumenteret for hvorfor, man bør gentænke supervision for at udnytte de oversete potentialer, der er i supervisionsformatet samt givet mit bud på, hvordan et sådant format kan se ud. Denne nye tilgang til supervision stiller dog krav til organisationen og ledelsen. Det er bl.a. vigtigt, at der laves en klar definition af kerneopgave og mål i arbejdet, da det er dette, medarbejdernes kompetenceudvikling skal rette sig i mod. Herudover er det afgørende, at ledelsen formår at skabe følgeskab hos medarbejderne, så de ikke kommer til at se supervisionen som et kontrolredskab, ledelsen vil bruge til at disciplinere dem. Dette kræver, at der sættes tid og ressourcer af til at arbejde med disse fokuspunkter, inden supervisionen går i gang.



I næste udgave af "Social Udvikling" vil jeg vise, hvordan et Kompetenceudviklende supervisionsforløb ser ud i praksis. Jeg vil beskrive en case og illustrere fremgangsmåden trin for trin og perspektivere, hvordan tilgangen kan anvendes inden for forskellige dele af social- og handicapområdet.