

Supervision betyder overblik

- om supervision og lærere

Oplæg til diskussion på HF-C Efterslægten

Af Lise Winther-Jensen, mag.art., psykoterapeut og supervisor

- Kan man tænke sig, at en lærer bliver chikaneret af en elev?
- Kan man tænke sig, at en lærer bliver groft chikaneret af en elev?
- Kan man tænke sig, at en lærer bliver groft og åbenlyst chikaneret af en eller flere elever?
- Kan man tænke sig, at en lærer bliver udsat for åbenlys chikane fra en eller flere elever i form af graffiti med dødstrusler på undervisningsinstitutionens vægge?
- Kan man tænke sig alt dette samtidig med, at kolleger og ledelse undlader at gribe ind?

Svaret er i alle tilfældene ”ja”.

Spørgsmålene er udformet ud fra flere forskellige tilfælde, som jeg har fået kendskab til fra gymnasier, og resultatet blev i alle tilfældene pensionering i utide. Især i et af tilfældene var der tale om, at den pågældende lærer blev opfattet som besværlig både af elever og kolleger. Ingen gik for alvor i brechen for de chikanerede, selv om det er indlysende, at sådan en behandling ikke kun kan risikere at overgå de ”besværlige”. Og selv om al almindelig anstændighed og god tone blev mere end overskredet i den åbenlyse chikane.

Spørgsmålene og det nedslående ”ja” sammenfatter de vigtigste temaer for supervision til lærere og til ledere af uddannelsesinstitutioner:

- pædagogik, herunder relationer til eleverne;
- samarbejde, herunder relationer til kollegerne;
- ledelsesstruktur og lederansvar.

Pingvinstrategien

Med hensyn til både gymnasie-, friskole- og folkeskolelærere har jeg iagttaget, at det er almindeligt at have en meget farlig strategi med hensyn til disciplinære problemer. Jeg kalder den pingvinstrategien.

Søløver spiser vældig gerne pingviner. Det er pingvinerne ikke så vilde med, selvfølgelig, de skal jo selv i vandet for at lede efter deres egen føde. Pingvinernes strategi for at undersøge, om der er søløver i farvandet, er at stille sig i en meget lang og meget tæt række yderst på is- eller klippekanten og så trippe. Pingvinerne står simpelthen og tripper og skubber derved til hinanden, indtil en af dem ryger i vandet. Hvis den kommer op igen, hopper de andre også i.

Det forekommer mig som sagt, at lærere er tilbøjelige til at anvende samme strategi. Hvis en lærer oplever disciplinære problemer - eller endog egentlig hetz fra en eller flere ældre elever - er kollegerne tilbøjelige til at anse vedkommende for tabt til søløverne. Holdningen er ofte: "Godt, det ikke er mig". Disciplinære problemer betragtes tit pr. automatik som individuelle, og lærere hylder individualiteten; "det er den individuelle tilgang til eleverne, der er vores styrke", hedder det. Hvilket efter sin ordlyd er sandt. Ligesom det er sandt, at nogle mennesker har lettere ved at sætte sig igennem over for en flok elever end andre.

Det er bare sådan, at ligesom søløver plejer at færdes i flok, så har disciplinære problemer det med at brede sig, hvis det er lykkedes eleverne at slå en breche hos én af lærerne. Og så kan selv en 2.klasse blive en heftig oplevelse for alle klassens lærere, hvis de fastholder den individuelle tilgang og hver især tager problemet på sig. Det er tilsyneladende meget, meget svært at forlade den højt besungne individuelle tilgang og i stedet synliggøre problemerne for derefter at etablere en fælles strategi over for dem.

En fælles strategi kan være et samarbejde mellem skolens ledelse og klassens lærere, så det som et minimum bliver fastlagt, hvordan de forstyrrende elementer skal mødes, når de laver ballade, hvordan klassen skal styrkes som klasse, så eleverne holder hinanden på plads, og endelig om der er brug for særlig indsats over for nogle af eleverne.

Nogle nødvendige definitioner

Ordet supervision bør oversættes som "overblik", og dermed udtrykkes formålet med professionel supervision: at modvirke de personlighedsnedbrydende, individualiserende strategier.

Meget kort udtrykt er supervision en opklarende samtale. En samtale mellem superviseren, den, der ønsker et problem belyst, og supervisor, den, der påtager sig at være neutral og professionel samtalepartner ud fra sin erfaring og viden.

For at beskrive, hvad det er, der skal opklares, kan man sige, at supervision er oplæring i at skelne mellem personligt stof og faglige og organisatoriske forhold.

Dermed bliver supervision et redskab til at lette arbejdssituationen og styrke selvfølelsen.

Organisatoriske forhold: Jeg kalder alt, hvad det lader sig gøre at samle under et tag med et professionelt formål, for en organisation. En fabrik, en uddannelsesinstitution, et konsulentfirma for eksempel. Organisatoriske forhold er så det, der ikke er personligt men fælles i organisationen.

Mere definition: Supervision er et avanceret oprydningsarbejde, der går ud på at belyse subjektive og objektive forhold i arbejdssituationen og afklare grænsefladerne mellem disse i forhold til:

- 1) personlighedens indflydelse på den professionelle praksis,
- 2) samarbejdsrelationer, herunder relationer til kolleger, elever, klienter,
- 3) kompetencefordeling,
- 4) ledelsesstruktur og beslutningspraksis,
- 5) bemanning,
- 6) behov for relevant efteruddannelse og videnstilegnelse.

Denne opregning betyder ikke, at alle disse punkter er oppe i enhver supervision. Slet ikke. Eftersom supervision har til opgave at afklare grænseflader ud fra en konkret problemstilling, er det måske kun et eller to af punkterne, der dukker op konkret. Men den helhed, der udtrykkes i de seks punkter og ikke mindst i mellemrummene eller grænsefladerne imellem dem, skal være bevidst for supervisor.

De fleste mennesker i vores kulturkreds er tilbøjelige til at individualisere, når de støder på problemer: ”Det er nok mig, der er noget i vejen med”, og derfor kommer de - vi - til at påtage os ansvaret for forhold, der intet har med personlighed eller indsats at gøre.

Underbemanning i en virksomhedsafdeling forbliver for eksempel ofte skjult i temmelig lang tid, fordi medarbejderne individuelt påtager sig den umulige situation og bare knokler. Det er nemt at blive helt kørt ned, når man påtager sig alt for meget ansvar og dermed arbejde.

Nogle nødvendige negative definitioner:

1) Supervision er *ikke* tvang og *ikke* straf. Det vil sige, at en medarbejder i en organisation, for eksempel en lærer i en undervisningsinstitution, *ikke* kan pålægges at gå i supervision. Hvis en medarbejder er i vanskeligheder, for eksempel med hensyn til

samarbejde, kan ledelsen *ikke* beordre en gang supervision som et andet sæt tommelskruer. Supervision kan *kun* være et tilbud.

2) Supervision er *ikke* eksamen og *ikke* overhøring. Supervision har *ikke* til hensigt at anfægte supervisandens kvalifikationer men tværtimod at styrke den pågældende i at anvende sine kvalifikationer. Det manglende eksamensaspekt viser sig blandt andet ved, at supervisor har *tavshedspligt*. Ledelsen på en arbejdsplads kan altså *ikke* få tilbagemelding fra supervisor om superviserne, selv om arbejdspladsen betaler supervisionen.

3) Supervision er *ikke* psykoterapi og skal holdes skarpt adskilt fra terapi. Vanskeligheder i et arbejdsforhold skal principielt *ikke* individualiseres, og terapi har *ikke* noget at gøre på en arbejdsplads. Supervision må imidlertid gerne fungere *i forhold til* personligheden og for eksempel give helt personlige aha-oplevelser og ikke mindst personlig lettelse.

Grænser

Tilbage til en af de første, programmatisk formuleringer: Supervision er oplæring i at skelne mellem personligt stof på den ene side og faglige og organisatoriske forhold på den anden side. Supervision er således en systematisk opledning af grænser og bruges som et redskab til at vedligeholde og styrke den professionelle indsats hos enkeltpersoner og personalegrupper.

Når jeg taler billedligt om grænser i denne sammenhæng, tænker jeg ikke på pigtrådkronede betonmure med minifelter på begge sider; den slags grænser er lette at få øje på. Jeg tænker på grænseområder som det dansk-tyske i Sønderjylland, hvor grænsen ganske vist er klart defineret og opmålt, men på lange strækninger forløber umiddelbart usynlig i landskabet. Netop sådan er det med relationelle og organisatoriske grænser; vi ved, de er der, men de er ikke umiddelbart synlige, og derfor kan vi glemme dem eller have svært ved at finde dem.

Hvorfor er supervision så ofte nødvendig?

Både en familie og en organisation kan betragtes som systemer med komplekse, interne relationer. En familie og en organisation er imidlertid ikke ens systemer.

Denne dobbelthed er efter min mening den vigtigste baggrund for, at supervision så ofte er nødvendig. Vi har nemlig allesammen vores modeller for relationer fra familien, og vi er tilbøjelige til at overføre dem til andre strukturer, for eksempel vores arbejdsplads. Vi er tilbøjelige til at forholde os, som om vi befandt os i den familie, vi

voksede op i; vi slår med andre ord automatpiloten til. Dette er vi fælles om; jeg opfatter det som et vilkår. Vi kan ikke blive fri for tilbøjeligheden til at bruge automatpiloten, men vi kan lære at forholde os bevidst og praktisk til denne tilbøjelighed..

Da en organisation ikke er en familie, og slet ikke den særlige familie, vi voksede op i, giver styring pr. automatpilot en masse problemer både relationelt og strukturelt i organisationen. Dette gælder, hvad enten organisationens produkt er undervisning, pleje, behandling, serviceydelser, knowhow eller konkrete varer.

Alle mennesker indgår i relationer, som de nu kan. Når vi overfører de problemløsningsmodeller, vi har lært - eller netop *ikke* lært - at bruge i familien og i vores personlige liv, til arbejdssituationen og arbejdsmæssige relationer, kan denne overførsel blive ganske ukonstruktiv.

Jeg vælger her et eksempel, der ikke umiddelbart har med lærere at gøre:

Trængte mellemledere fra det private erhvervsliv angiver ofte, at deres forsøg på at påpege strukturelle vanskeligheder i organisationen bliver mødt med udsagnet: ”jeg tror på dig” eller ”det skal nok gå” fra deres overordnede. Disse opmuntrende forsikringer er imidlertid ikke relevante i forhold til mellemlederens udgangspunkt. Den overordnede leverer et goddag-mand-økseskaft svar, der til nød kan undskyldes hos en afmægtig teenageforælder men ikke hos en direktør, der skal forestille at forholde sig professionelt.

Hvis mellemlederen giver udtryk for at være trængt på grund af strukturelle vanskeligheder i organisationen, må et meningsfuldt svar forholde sig til indholdet i udsagnet, også selv om der ikke umiddelbart er mulighed for at rette op på forholdene. Men direktøren kan være fanget i positionen: ”Fri mig for flere problemer”, der er direktørens udgave af en udbrændthedssituation. En nogenlunde højt placeret leder, der ikke vil have at gøre med problemer fremført fra lavere niveau, må betegnes som udbrændt, simpelthen fordi det er en leders opgave at forholde sig til problemer i organisationen.

Supervision til direktøren i det nævnte eksempel kan påpege sammenbruddet i kommunikationen og angive redskaber til at ændre dette på kort og langt sigt. Supervision til mellemlederen i eksemplet kan fjerne opmærksomheden fra det personlige - nemlig oplevelsen af at blive fejlet af - og afstikke kort- og langsigtede muligheder og begrænsninger for handling.

Anvendelsesområder for supervision

Der er groft sagt tre anvendelsesområder for supervision. Disse anvendelsesområder overlapper i praksis som regel hinanden:

- 1) Faglig afklaring
- 2) Organisatorisk afklaring
- 3) Lederuddannelse

Faglig afklaring: For alle behandlere, det vil sige psykologer, psykoterapeuter, læger og psykiatrisk plejepersonale, er supervision helt uomgængelig. Supervisionen skal sikre, at behandleren ikke ukonstruktivt styres af personlige motiver i behandlingen af klienter eller ”fanges” i det psykologiske spil med klienten. Det gælder om at undgå, at nogen af parterne - såvel klient som behandler - lider skade i det fælles forløb. Her fungerer supervision som indholdsmæssig, faglig afklaring og vedligeholdelse.

Denne anvendelse er også ønskelig for undervisere og for rådgivnings- og plejepersonale generelt. Selv om behandlerens situation stiller særlige krav om supervision, er der ikke grund til at reservere denne form for faglig afklaring til de faggrupper, der har med behandling og rådgivning at gøre.

Organisatorisk afklaring: Dette aspekt indgår altid i supervision. Når det klargøres, hvor grænserne går mellem faglige, organisatoriske og personlighedsmæssige områder, bliver lederen eller den ansatte bedre i stand til at samarbejde, til at tage organisatoriske initiativer og for den sags skyld til at anerkende begrænsningerne i en given arbejdssituation eller organisatorisk struktur. På individuelt plan betyder den organisatoriske afklaring lettelse og overblik og dermed klarere dispositioner. På strukturplan kan den organisatoriske afklaring give anledning til at overveje arbejdsgange, kommandoveje og ansvarsfordeling.

Lederuddannelse: Det organisatorisk afklarende aspekt kan systematiseres som basal uddannelse af ledere og mellemledere. Ved tildeling af en supervisor - for eksempel en time om ugen i tre måneder - til lederen skabes mulighed for umiddelbar diskussion og bearbejdning af opståede vanskeligheder eller af strukturelle forhold. På denne måde kan helt specifikke problemer behandles umiddelbart i stedet for at blive gemt til et senere generelt kursus. Den nye leder får herved en enkel og effektiv støtte til problemløsning, og den erfarne leder får lettelse og inspiration.

Hvordan foregår det?

I supervisionen vil man typisk behandle faglige emner eller situationer og forløb fra arbejdet. Det sker mest i form af samtale ud fra superviserens gennemgang af et

forløb, men det kan også foregå ved hjælp af rollespil af en given situation, eller måske endda ved hjælp af billeder.

Supervision kan foregå individuelt eller gruppevis. Grupperne kan være små eller større. Ved gruppesupervision må deltagerne være indstillet på at overholde tavshedspligt med hensyn til de forhold, de gennem supervisionen får kendskab til. Supervisor har - som nævnt tidligere - under alle omstændigheder tavshedspligt.

Det er uhyre vigtigt, at supervisors”rummet” i konkret og overført betydning er et trygt rum, hvor alt kan siges, fordi det hører til i en afklaringsproces, der ikke bliver blandet sammen med alle mulige andre samtaler.

Supervisor må være neutral i forhold til supervisanden(erne). Supervisor er selvsagt ikke ufejlbarlig, og det gælder om at have så få relationelle fejlkilder som muligt.

Det går for eksempel slet ikke an, at en leder eller mellemlider fungerer som supervisor for sine underordnede, for i det tilfælde vil lederrollen og supervisorrollen ikke kunne holdes ude fra hinanden. Sammenblanding af rollerne griber ukonstruktivt ind i supervisionen, der derved meget let får karakter af tilrettevisning i stedet for af neutralt opklaringsarbejde.

Gensidig supervision i personalegrupper kan også nemt løbe ind i problemer med roller, for både gode og dårlige samarbejdsrelationer kan lægge hindringer i vejen for ordentlig supervision.

Gode samarbejdsrelationer kan betyde, at man er tilbøjelig til at ”skåne” hinanden og derfor ikke får drøftet sagerne igennem til bunds. Dårlige samarbejdsrelationer kan betyde, at supervisionen får karakter af tilrettevisning og moralisering.

Der er dog ikke noget i vejen for, at kolleger efter behov kan rekvirere hinanden til at være vidner og sparringpartnere. For eksempel kan en lærer udmærket bede en kollega overvære nogle undervisningstimer og efterfølgende gennemdrøfte for eksempel sit samspil med en eller flere af eleverne.

Og så endnu en programmatisk formulering: Ethvert supervisorsforløb af enkeltpersoner eller grupper bør tilrettelægges ud fra de aktuelle behov. Supervision er ikke en pakkedløsning men et præcisionsinstrument og skal bruges som sådan.

Hjælpeløs i jobbet

Mange mennesker er som nævnt tilbøjelige til personligt at påtage sig ansvaret for en vanskelig arbejdsituation, også når årsagen til vanskelighederne for eksempel er

organisatoriske problemer som underbemanding eller uklar ledelsesstruktur og kompetencefordeling.

Forsøger medarbejderen via sin personlige indsats at kompensere for objektive forhold, venter der ofte nederlag efter nederlag - i værste fald udbrændthed, sygemelding, opsigelse. Bliver den ene medarbejder efter den anden i en bestemt funktion ”slidt op”, er der et oplagt behov for supervision både til den overlevende medarbejder i den pågældende funktion og til nærmeste overordnede og måske bredere endnu.

Det er almindeligt, at ansatte, herunder lærere, er tilbøjelige til at kompensere for eksempel for underbemanding og dårlig planlægning med en øgning af deres egen arbejdsindsats. For en rimeligt ressourcestærk person kan denne ”strategi” godt fungere i et stykke tid, men den vil selvfølgelig blive utilstrækkelig, efterhånden som den pågældende får tildelt sig selv et helt urealistisk antal arbejdsopgaver.

Den ressourcestærke er vant til at klare ganske mange problemer ved at øge sin egen indsats, men problemerne bliver netop kun *klaret*, ikke *løst*, på denne måde. En egentlig løsning ville måske være nye samarbejdsformer, måske uddelegering, måske ansættelse af flere medarbejdere, måske noget helt fjerde. Under alle omstændigheder skal løsningen i disse tilfælde søges på strukturniveau og ikke på individuelt niveau, og supervision kan afklare dette.

Netop problematikken omkring de ressourcestærkes tendens til uden spørgsmålstejn at påtage sig flere og flere arbejdsbyrder bliver ofte aktuel, når arbejdet organiseres i selvstyrende teams. Der er rigtig mange fine muligheder i at organisere for eksempel pædagogisk arbejde i teams. Men erfaringen viser også, at der er nogle alvorlige fælder, fordi der er et ledelsesmæssigt tomrum omkring selvstyrende teams.

Der findes for eksempel stort set aldrig en procedure for, hvordan problemet skal løses, hvis en kollega i teamet kniber uden om arbejdsopgaver eller meget ofte er syg. Som regel får teamet en henstilling om at løse problemet inden for teamet, og da ingen af teamets medlemmer har charge til at give advarsler eller ansætte vikar, betyder det flere opgaver for de arbejdsføre i teamet. Der findes som regel heller ikke klare retningslinier for, hvor mange og hvor forskelligartede opgaver, teamet kan tildeles. Da hverken teamets medlemmer eller teamet som helhed har charge til at afvise pålagte arbejdsopgaver, bliver resultatet ofte en støt øgende arbejdsbyrde.

For en svag eller uafklaret ledelse, herunder en ledelse under politisk eller økonomisk pres, er teams umiddelbart et fund: alt det, der er besværligt at tage stilling til ledelsesmæssigt, kan tilsyneladende bare hældes ned til afklaring i teamet. Indtil altså

ressourcerne er brugt op, og teamet sprænges indefra af langtidssygemeldinger og opsigelser. Det skitserede begivenhedsforløb er ikke et fremtidsscenario; det *har* allerede udspillet sig mange steder.

Pingvinstrategien, igen

Pingvinernes strategi med at ofre et individ for fællesskabets overlevelse må være godt gennemprøvet i evolutionshistorien og er derfor sikkert hensigtsmæssig. For pingviner. Hvad mennesker angår, forekommer det mig, at en sådan strategi må reserveres til krigs- eller andre udprægede krisesituationer. Den er for omkostningsfyldt til almindelige, dagligdags arbejdssituationer.