

Kompetenceudviklende supervision løfter kerneopgaven

– en casebeskrivelse af et kompetenceudviklende supervisionsforløb

Af Jon Vilshammer



Om Jon Vilshammer

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

En boenhed har arbejdet med kompetencegivende supervision, der netop blev beskrevet i den seneste udgave af Social Udvikling. Frem for at arbejde med én enkelt sag oplevede medarbejderne, hvordan den kompetencegivende supervision bidrog til deres faglige udvikling, og de som team begyndte at arbejde i samme retning.

I sidste nummer af Social Udvikling (Social udvikling 5-2019) beskrev jeg en ny tilgang til supervision, jeg kalder kompetenceudviklende supervision. Denne supervisionsform gør op med den traditionelle tilgang til supervision, hvor man arbejder med enkeltsager. I denne artikel vil jeg beskrive et kompetenceudviklende supervisionsforløb og vise, hvordan supervision kan bruges til meget mere end at hjælpe medarbejdere med at håndtere enkeltsager. Men inden jeg kommer dertil, vil jeg opsummere de vigtigste pointer i kompetenceudviklende supervision.

Kompetenceudviklende supervision

Frem for at hjælpe medarbejderne til at håndtere enkeltsager er fokus i kompetenceudviklende supervision at udvikle medarbejdernes kompetencer til at løfte kerneopgaven. 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.

Casen

Jeg blev hyret ind som supervisor på en lille boenhed for borgere med udviklingshæmninger og autisme. Lederen, der var startet for et halvt år siden, havde forskellige fokusområder, hun ville have teamet til at arbejde med. Teamet bestod af en gruppe fagligt stærke medarbejdere, men tilsynsrapporten havde påpeget, at dokumentationen var mangelfuld, og at der manglede at blive sat delmål for alle borgerne, hvilket var et af de fokusområder, lederen ville have, der blev arbejdet med.

Ud over at dette fokusområde skulle imødekomme kritikpunkterne i tilsynsrapporten, så lederen et potentiale i, at medarbejderne i højere grad begyndte at bruge dokumentationen som et fagligt refleksionsredskab, hvilket også er en del af organisationens overordnede strategi. De skulle med andre ord begynde at opleve, at dokumentationen kunne være et brugbart redskab i deres arbejde og ikke blot en formalitet, der skulle overstås. Et tredje fokusområde var, at hun som nystartet leder ville "tættere på" medarbejderne, så hun dels kunne lægge retningen for teamet og dels få medarbejderne til at se hende som en ressource, de kunne trække på i det daglige arbejde. Et fjerde fokusområde, lederen ville have, der skulle arbejdes med, var at skærpe medarbejdernes kompetencer til at inddrage borgerperspektivet i deres arbejde, så der kom et større fokus på borgernes selv- og medbestemmelse.

Alt i alt faldt fokuspunkterne i supervisionen inden for rammerne af kompetenceudviklende supervision:

- Medarbejdernes kompetencer skulle skærpes, så de begyndte at bruge dokumentationen som et fagligt refleksionsredskab.
- Der skulle arbejdes med lederens position, så hun kom tættere på medarbejderne og her igennem i højere grad kunne sætte rammerne om arbejdet i overensstemmelse med organisationens strategi. Hun ville her ud over arbejde med, at medarbejderne begyndte at se hende som en ressource, de kunne trække på i det daglige arbejde.
- Borgerens stemme skulle bringes i spil, så der kom øget fokus på selv- og medbestemmelse.

Supervisionsforløbet

Første supervision

Udvælgelse af problematik:

Efter at have skitseret rammerne og målet for supervisionerne tog vi udgangspunkt i en borger-sag, som medarbejderne fandt bøvlet. Målet med at arbejde med denne sag var dog ikke (primært), at medarbejderne blev i stand til at håndtere den. Sagen skulle derimod tjene som udgangspunkt for arbejdet med medarbejdernes kompetenceudvikling, og der var derfor løbende fokus på generalisering af den læring, der fandt sted i løbet af supervisionerne, så denne kunne bringes i spil i andre sammenhænge.

Sagen var en "klassiker", der omhandlede, at borgeren ikke i tilstrækkelig grad tog sig af sin personlige hygiejne, hvilket er en problematik, man støder på mange steder inden for social- og handicapområdet. Der var uenighed i teamet om, hvor meget man skulle presse borgeren til at gå i bad. Nogle medarbejdere mente, at et delmål for borgeren skulle være, at denne kom i bad hver dag, og at personalet skulle være styrende i denne proces. Andre mente, at man i højere grad skulle lade borgeren selv bestemme, hvor ofte han ville i bad.

Lederen positioneres: Dette afstedkom en diskussion om selv- og medbestemmelse. Efter at have hørt hver af medarbejdernes syn på emnet, bad jeg lederen fortælle, hvad retningslinjerne var for dette i organisationen, og hvordan hun selv så på dilemmaet. Lederen gjorde det klart for medarbejderne, at de ikke må presse borgeren til noget, men at hun selvfølgelig støttede op om, at der skulle arbejdes på, at borgeren tog mere hånd om sin personlige hygiejne.

Borgerens stemme bringes ind i supervisionen: Det blev besluttet, at et mål for borgeren skulle være arbejdet med hans personlige hygiejne, men man skulle finde en tilgang, hvor hans selv- og medbestemmelse blev respekteret. For at blive klarere på hvordan man kunne lykkes med dette, blev det aftalt, at en af medarbejderne skulle tale med borgeren om, hvorfor han synes, det er vigtigt at gå i bad nogle gange, men ikke andre. Herigennem kunne der skabes en forståelse for borgerens opfattelse af hygiejne, og denne forståelse kunne danne udgangspunkt for medarbejdernes refleksioner over nye tilgange til at håndtere problematikken.

Anden supervision

I den efterfølgende supervision tog vi udgangspunkt i svarene fra borgeren. Borgeren havde fortalt, at han mente, man skulle gå i bad, når han var (synligt) beskidt, og kunne ikke forstå, hvorfor det var nødvendigt at gå i bad, hvis man fx lugtede. Dette svar reflekterede vi over, og der var enighed om, at man ikke ville komme videre ved at prøve at overbevise ham om, at der også kunne være andre grunde til at gå i bad, end fordi man var beskidt. Der var derfor brug for at finde andre måder at motivere ham til at gå i bad.

Jeg valgte herefter at bruge en del af supervisionen på at fortælle om motivationsbegrebet på baggrund af principperne fra "Den motiverende samtale" (Miller og Rollnick 2014). Jeg fremhævede bl.a., at motivation handler om, at målet er attraktivt og meningsfuldt, og at man har en tro på, at man kan indfri det. Medarbejderne var enige om, at borgeren godt var i stand til at gå i

bad selv, så det var ikke sidstnævnte aspekt, der skulle arbejdes med. Derimod skulle de finde en anden måde at få ham til at føle det attraktivt at gå i bad, som ikke handlede om at fortælle ham, han lugtede, hvis han ikke gjorde det. For samtalen med medarbejderen havde tydeliggjort, at dette argument lå uden for hans forståelseshorisont. Desuden var der en bekymring for, at hvis de fortsatte med at prøve at motivere ham ad denne vej, kunne det føre til, at han følte sig kritiseret og ikke ville opleve, at hans selvbestemmelse blev respekteret.

Vi brugte resten af sessionen på at brainstorme på idéer til ting, borgeren kunne finde attraktivt ved at gå i bad. På denne baggrund lagde medarbejderne en foreløbig plan for forskellige tiltag, de kunne lave for, at han selv blev motiveret til at gå i bad. De aftalte, at de skulle dokumentere, når det lykkedes dem at få ham til at gå i bad uden at behøves at presse ham samt lade deres refleksioner om, hvorfor det lykkedes, indgå i dokumentationen.

Tredje supervision

På den tredje supervision tog vi udgangspunkt i disse observationer og refleksioner. Her fandt medarbejderne bl.a. ud af, at det var vigtigt, de gjorde badet til en "hyggelig begivenhed", hvor borgeren efterfølgende fik lov til at sidde i morgenkåbe og lytte til musik. Det blev besluttet, at alle skulle anvende denne tilgang, når de arbejdede på at motivere ham til at gå i bad, og resultatet er, at borgeren nu går i bad flere gange om ugen på eget initiativ, og at han rent faktisk nyder det.

Fjerde supervision

Generalisering af læring: Efterfølgende har vi brugt tid på at reflektere over, hvad medarbejderne hver især har lært ved at arbejde med problematikken. Vi har udvalgt de vigtigste læringspunkter og arbejdet på, at disse bliver bragt i spil i andre sager og på at gøre dem til en del af medarbejdernes daglige praksis. Denne generalisering af læring er afgørende for, om der er fundet kompetenceudvikling sted. Kompeten-

cer er bl.a. defineret ved, at de kan bruges på tværs af situationer og kan kobles direkte til den konkrete praksis, en medarbejder står over for. Dette adskiller kompetenceudviklende supervision fra den traditionelle (sags-) supervision, hvor der primært er fokus på at hjælpe medarbejderne til at håndtere en enkeltsag.

De kompetencer, medarbejderne har udviklet, falder inden for tre overordnede områder:

- Medarbejderne er blevet klar over, at dokumentation kan være et brugbart redskab til at reflektere over deres arbejde, og de har udviklet deres kompetencer i forhold til at bruge denne.
- Medarbejderne har udviklet kompetencer til at inddrage borgerens perspektiv i deres arbejde.
- Medarbejderne har udviklet kompetencer til at motivere beboere ved at tage udgangspunkt i deres egne ønsker og behov.

Ud over, at medarbejderne har udviklet kompetencer til at løfte kerneopgaven, har supervisionsforløbet haft en markant effekt på forholdet mellem leder og medarbejdere. Lederen er blevet stærkere positioneret, og hun har brugt denne positionering til at klargøre hendes og organisationens forventninger til medarbejderne. Dette har ryddet en del af medarbejdernes interne uenigheder af vejen, eftersom de er blevet klare på, at det ikke er deres personlige holdninger, der er retningsgivende i arbejdet, men derimod organisationens rammer og retningslinjer. Desuden er medarbejdernes interne samarbejde blevet



forbedret efter, at de er begyndt at bruge dokumentationen som et fælles refleksionsredskab.

Supervisors position

I løbet af supervisionerne har jeg vekslet mellem to positioner: procesfacilitator og underviser.

Jeg har undervist i systemiske begreber om refleksion og hypotesedannelse, og hvordan disse kan bruges i forbindelse med dokumentation. Herudover har jeg som nævnt oven for undervist i, hvordan man kan arbejde med motivation ud fra principperne i "Den Motiverende Samtale".

Som procesfacilitator har jeg understøttet teamets refleksioner over egen praksis og hjulpet dem til at udveksle viden og erfaringer i forhold til arbejdet med kerneopgaven og i forhold til at få bragt borgerens perspektiv mere i fokus.

Herudover har jeg løbende haft fokus på, at positionere lederen i rummet ved at lade hende komme til orde, når der har været tvivlsspørgsmål vedrørende hendes (og organisationens) forventninger til medarbejderne og rammerne for arbejdet.

Det videre forløb

Jeg er efterfølgende fortsat som supervisor på boenheden, men fokus for supervisionerne er blevet ændret. Hvor vi i det første forløb arbejdede med kollektive læringsmål for teamet, som tog udgangspunkt i lederens ønsker, er vi i det efterfølgende forløb gået over til at arbejde med individuelle læringsmål for medarbejderne.

Disse læringsmål tager udgangspunkt i organisationens definition af kerneopgaven. Vi er startet ud med en seance, hvor medarbejderne har reflekteret over, hvor de hver især er udfordrede i forhold til at løfte kerneopgaven. Disse udfordringer omformuleres til læringsmål, som der efterfølgende arbejdes med i og mellem supervisionerne. Herigennem kommer der fokus på

den enkeltes kompetenceudvikling, og medarbejderne begynder at bruge definitionen af kerneopgaven som et pejlemærke i deres egen faglige udvikling, hvilket er med til at styrke teamets sociale kapital.

Forudsætningen for at lave dette skift fra kollektive til individuelle læringsmål er, at medarbejderne er blevet bedre til at arbejde sammen efter, at de er begyndt at bruge dokumentationen som fælles refleksionsværktøj. Desuden har det været afgørende, at der er skabt klarhed om rammer og forventninger fra lederen, så medarbejdernes kompetenceudvikling tager udgangspunkt i at imødekomme disse forventninger og ikke i medarbejdernes personlige holdninger til, hvad der er vigtigt at arbejde med.

Afrunding

Den beskrevne case illustrerer, hvordan supervision kan bruges til andet, og meget mere, end håndtering af enkeltsager. Det er klart, at et sådan forløb kræver en del mere af både leder, team og supervisor end traditionel (sags-) supervision. I et kompetenceudviklende supervisorsforløb skal lederen være meget klar på, hvad hun vil have, at teamet arbejder med, og være skarp på de retningslinjer og rammer, hun vil lægge for teamet. Medarbejderne skal løbende bruge tid på at reflektere over deres faglige udvikling og den læring, der finder sted, og gøre en aktiv indsats for at arbejde med deres individuelle og kollektive læringsmål. Som supervisor skal man bruge væsentlig mere tid på forberedelse og løbende holde møder med lederen for at sørge for, at man er på rette spor.

Men effekten er mærkbar, og det er en fornøjelse at opleve, hvor meget medarbejdere engagerer sig i supervisionen, når de kan mærke, den bidrager til deres faglige udvikling, og de føler, de som team begynder at arbejde i samme retning. De lader sig inspirere af hinanden, "hepper" på hinanden og spiller hinanden gode. Bare dette element er grund nok til at investere tid og ressourcer i en ny tilgang til supervision.