

KAPITEL 2

ORGANISATIONEN BANKER STÆDIGT PÅ: SUPERVISION SOM IMPLEMENTERINGSBASE FOR VILDE PROBLEMER

AF VIBE STRØIER

Dette kapitel sætter fokus på supervision som et strategisk-organisatorisk redskab for såvel monofaglige som tværfaglige grupper i offentlige virksomheder. Kapitlets hovedbudskab er, at supervision udgør en fremragende rituel kontekst, ikke bare for den traditionelle professionsudvikling, men som et forum for helt konkret udvikling og opfølgning i implementeringen af tværororganisatoriske og tværfaglige strategier, indsatser og samarbejdsmodeller.

Første afsnit har jeg kaldt: ”Organisationen banker stædigt på døren til supervisorsrummet”. Her diskuteres, hvordan den organisatoriske kontekst har sneget sig ind i supervisionen. Den organisatoriske diskurs trænger sig mere og mere på i supervisorsrummet. De forskellige professioner i offentlig virksomhed er i langt højere grad end tidligere nødt til at være organisatorisk veluddannede både teoretisk og praktisk. Afsnittet belyser supervisorskontekstens nødvendige udvikling fra fokus på den professionelles relation til klienter til en større og større inddragelse af organisatorisk kompleksitet og denne kompleksitets betydning for medarbejdere i offentlig virksomhed.

Min pointe i dette afsnit er, at ”supervision” er en flydende betegnelse med en positiv konnotation, som derfor har vist sig meget velegnet som forum for udvikling af implementering af indsatser, teoretiske og metodi-

ske diskussioner, iværksættelse og opfølgning på aktionslæringsforløb og organisatorisk professionsudvikling af de enkelte professioner.

Andet afsnit: ”Mellem hierarkier og heterarkier og mellem tamme og vilde problemer” belyser den nævnte organisatoriske kompleksitet, som supervision i dag er nødt til at inddrage. Pointen er her, at offentlig virksomhed er i gang med et større paradigmeskift, som involverer en ny forståelse af den kompleksitet, som de professionelle agerer i. Der sker et skift fra fokus på samarbejdsformer der er velegnede til løsning af ”tamme problemer” til et udviklingsfokus på samarbejdsmodeller, der kan løse ”vilde problemer”. De ”vilde problemer” kræver mindre analyse, men en mere mulighedsdrevne approach. Paradigmeskiftet og rammerne for denne mulighedsdrevne approach diskuteres i dette afsnit. Endvidere ses, hvordan netop supervisionskonteksten kan understøtte løsninger i denne bevægelse mod en større og større kompleksitet.

Tredje afsnit: ”Supervision som Cape Kennedy: Affyringsrampen og den sikre base”, diskuterer de elementer, supervision i en organisatorisk betydning må indeholde. Med udgangspunkt i en videreudvikling af den klassiske ”The Seven-Eyed Process Model of Supervision” udviklet af englænderen professor Peter Hawkins (Hawkins, 2012; 2013) ser jeg på, hvilke organisatoriske elementer modellen kunne tilføjes, for at akkommodere organisations- og problemkompleksiteten.

Formålet med at videreudvikle denne model er, at vi som supervisorer, der arbejder med et organisatorisk blik, ikke skal forfalde til at lave supervision om til et konsultativt- eller undervisningsforum, men bibeholde alle de vigtige og nyttige elementer som traditionel supervisionsteori i en relationær og systemisk kontekst har – men vi skal tilføre supervisionsrummet nogle yderligere ”blikke” af organisatorisk karakter.

1. ORGANISATIONEN BANKER STÆDIGT PÅ DØREN TIL SUPERVISIONSRUMMET

”Vil du **supervisere** vores gruppe? Vi er seks nyuddannede psykologer, der skal bruge supervisionen til vores autorisation. Vi synes, det er meget svært at agere i en hospitalsverden, hvor vi ikke rigtig synes, vi får udnyttet vores

kvalifikationer og kompetencer. Vi kunne levere meget mere, hvis organisationen ikke var så rigid omkring, hvad professioner må og skal. Vi er nødt til at lære noget mere om organisationer og ledelse for bedre at kunne agere professionelt i en organisatorisk ramme.”

”Vi er et distriktsteam bestående af fem forskellige professioner, der arbejder i Pædagogisk Psykologisk Rådgivning. Vi vil gerne bestille seks dage til **supervision**. Vores arbejdsfunktioner har ændret sig drastisk i de senere år. Vi er nødt til at lære noget mere om organisationer og ledelse på forskellige niveauer. Vi arbejder mere og mere i materien i vores samarbejdspartneres organisationer.”

”Vil du komme og **supervisere** vores tværfaglige gruppe? Vi arbejder med samtaler med familier, der har børn med vanskeligheder i daginstitutioner og skoler. Vi har forløb, hvor vi arbejder med et tæt samarbejde mellem forældrene og de professionelle omkring deres børn. Formålet er, at vi skal lede et samarbejde, der involverer familierne meget mere i løsningerne af de vanskeligheder, deres børn har, i et ligeværdigt samarbejde med de professionelle. Vi savner organisatorisk forståelse for, hvordan vi bedst skaber rammer for sådanne forløb. Nogle af forældrene er meget, meget svære samarbejdspartnere, og det er svært ikke at blive hidsig og trætte af dem nogen gange.”

”Vil du **supervisere** vores distriktsteam her i det kommende år? Vi skal i gang med en organisatorisk forandringsproces hvor socialrådgiverne flyttes fra rådhuset og ud i distrikterne? Formålet er, at alle faggrupper skal arbejde meget mere forebyggende i en teamorganisering. Vi mangler en fælles forståelse af, hvordan vi skal agere i disse team”.

”Vil du give vores tværfagligt sammensatte ledergruppe en række aftaler her i foråret, så de kan få **supervision** på deres samarbejde i ledergruppen? De skal samarbejde meget mere på tværs og være mere fælles ansvarlige for helheden. De er forvirrede over, hvad deres fælles opgaver er”.

”Vi er en gruppe af supervisorer der gerne vil have **supervision** på vores **supervisorfunktioner**. Vi er tiltagende mere og mere i tvivl om, hvor vores fokus skal være som supervisorer.

Hvordan forener vi formålet med at lære supervisanderne i vores gruppesupervisioner teamrefleksionsmetoder samtidig med, at vi som supervisorer passer vores kontrolfunktion i forhold til supervisandernes arbejde med klienter og samarbejdspartnere?”

Jeg har som psykolog i mange år arbejdet i offentlig virksomhed i såvel det kliniske som det organisatoriske felt med supervision af min egen faggruppe, andre professioner, tværfaglige grupper og ledergrupper. Derudover tilbringer jeg en del tid med at supervisere og uddanne supervisorer fra forskellige professioner og faggrupper.

De overstående forespørgsler er systematiserede eksempler på de forespørgsler, jeg modtager i konteksten "supervision". Meningen og betydningen af begrebet "supervision" forandrer sig hurtigt fra den traditionelle forståelse, "Professionsudvikling", til at supervision ses som en metode til at understøtte løsningen af problemstillinger af meget forskellig karakter, men dog med et fælles kendetegn, nemlig at supervisionsopgaven påvirkes og præges af den organisatoriske kontekst, og at denne indeholder en høj grad af kompleksitet. Den organisatoriske og ledelsesmæssige kontekst trænger mere og mere ind i det rum, der oprindeligt havde relationen mellem professionelle og deres klienter som figur og organisationen som bagtæppe. Aktuelt ser jeg i løbet af flere opgaver, at organisationen bliver figuren og relationen til klienter bagtæppet. Supervisorerne taler oftere og oftere, mere og længere og længere om organisatoriske forandringer, om implementering af bestemte samarbejdsmodeller, om ledelse, om svære samarbejdsrelationer, om betydning af ændring af strategier i organisationer, om tværororganisatorisk og tværfagligt samarbejde.

En anden forandring, der igennem en længere periode har ændret supervisionsrummets dramaturgi, er udviklingen i pædagogisk metodik, der i dag muliggør pædagogisk at involvere alle deltagere i en gruppesupervision i refleksioner, knyttet til den sag, den superviserede person præsenterer.

Det er stort set helt slut med den supervisions-pædagogik, som var dominerende, da jeg trådte mine psykologfaglige barnesko, nemlig en metode, hvor supervisor arbejdede med supervisanden, mens resten af teamet så og hørte andagtsfuldt på. Undervejs kunne man nogle gange få lov til at pippe fra teamet med sin medfølelse støtte til sin kollega, supervisanden. Hele opblomstringen af det, jeg kalder "procesteknologier", fremkomsten af særligt de systemiske og narrative tilgange kræver næsten som en selvfølge ved hver enkelt fremlæggelse, at hele supervisionsgruppen involveres i refleksioner, hvis kvalitet favner hele kompasset. I forlængelse af denne udvikling er supervisionsopgaven blevet et mere kompliceret felt, hvor man skal være årvågen på mange niveauer. Den samtidige styring af

konstruktiv hjælp til supervisanden og team-involvering danner tilsammen en kompleks pædagogisk styringsopgave for supervisoren.

Igennem den samme periode, hvor disse forandringer gradvist er blevet synlige for mig, har jeg undret mig over at mine kunder og samarbejdspartnere stadig har formuleret alle ønsker om bistand som ”supervision”. Jeg har prøvet at omdefinere forespørgslerne til ”kompetenceudviklingsforløb”, ”aktionslæringsforløb” eller ”uddannelse”. Men intet har hjulpet. Kunderne er ufortøvet fortsat med at kalde vores samarbejde for supervision, lige meget hvor meget jeg har prøvet at omdøbe det og derigennem imødekomme det behov for at forfine mit produkt i overensstemmelse med de forandringer i opgave og teknik, som jeg ovenfor kort har berørt.

Mine spekulationer over denne levedygtighed af selve begrebet supervision har ført mig til erkendelsen af, hvor positive associationer de fleste faggrupper knytter til begrebet. Supervision er en indlejret betegnelse, mange professionelle ufortrødent holder fast i, og det er som oftest forbundet med en opfattelse af noget, der er rart og udviklende. Supervision gives ofte som en belønning til professionelle eller som en hjælp, fordi man som professionel er involveret i noget, der er svært. Derudover er supervision for faggruppen psykologer en bastant del af hele professionens autorisations- og specialistuddannelsesforløb, så her er det en rettighed, der ses som en vigtig del af ansættelsesbetingelserne.

Så jeg har overgivet mig og ladet mine spekulationer inspirere mig i retning af at tilføre supervisionen et organisatorisk perspektiv. Inden jeg fremlægger mine overvejelser i denne retning, vil jeg kort skitsere mine overvejelser om supervisorsbegrebets levedygtighed.

Et semantisk polygon

Supervision som begreb kan siges at leve op til det, som samfundsteoretikeren og diskursanalytikeren Ernesto Laclau har kaldt en ”flydende betegner” – et åbent begreb, som mange diskurser forsøger at give mening (Bendixen & Nickelsen, 2012). En flydende betegner er et begreb med en positiv eller negativ konnotation. Konnotation er en sprogvidenskabelig betegnelse for et ords bibetydning(er). Et ords konnotation omhandler især associationer og værdiladninger.

Alt efter situationen kan et ord som *kat* bl.a. konnotere begreber som kælskab, robusthed (katte har ni liv), grusomhed, selvstændighed osv.

Konnotation står i modsætning til denotation, der angiver et ords primære betydning. Synonymer har samme denotation, men oftest forskellig konnotation, for eksempel *hest, ganger, krikke, øg*. Et begreb som ”frihed” er et eksempel på et begreb med mange positive konnotationer. På samme måde som ”frihed” har begrebet ”supervision”, i en organisationspsykologisk kontekst, positive konnotationer som for eksempel:

- Der arbejdes med helt konkrete og ikke abstrakte problemstillinger.
- Man kan som supervisand forvente at få hjælp til de dilemmaer, man står i.
- Supervisionen har en lang tradition i fagprofessionelle miljøer.
- Supervision er i nogle organisationer en slags indlejret rettinghed forskellige professioner har til faglig udvikling. Det bliver derved nogle steder midlet til at få kompetenceudvikling, hvor der ellers er lukket for penge-kassen til uddannelse.
- Supervision ses som en sikker etisk ramme, hvori man kan tale om sin personlige ambivalens og svære følelser i forhold til sine arbejdsopgaver.
- Supervision medfører kompetenceudvikling og videnstilførsel.
- Supervision kan foregå i grupper, hvor man giver hinanden følgeskab i længere tid... et sjældent fænomen i nutidens omskiftelighed.
- Supervision indeholder ofte forhandlede rammer med en høj grad af sikkerhed for, at man bliver behandlet ordentligt.
- For unge nyuddannede er supervisor tit en mentor, der gennem supervision kommer tæt på den nyuddannede over en længere periode.

I en psykoterapeutisk kontekst fremsætter Claus Haugaard Jacobsen og Karen Vibeke Mortensen i deres bog *Supervision af psykoterapi* fra 2007 følgende relevante betragtninger om supervision: Næst efter direkte klientkontakt vurderer de fleste professionelle på tværs af køn, alder og erfaring, teoretisk orientering og profession at supervision er den aktivitet, der har bidraget mest positivt til deres faglige udvikling.

Haugaard og Mortensen påpeger endvidere, at supervisionen udspringer af to kilder: psykoanalysen og counselling-traditionen, begge opstået i begyndelsen af det forrige århundrede.

Supervision blev nemlig oprindeligt udviklet i forbindelse med uddannelsen til psykoanalytiker og blandt socialarbejdere, men har i dag bredt sig til en lang række fagområder. Supervisionens genealogiske rødder fra disse to arbejdsfelter er dog stadig til stede: supervision som indeholdende kontrol af fagligt arbejde og supervision som et rum for italesættelse og bearbejdning af de svære aspekter af klientarbejdet, som kan belaste professionelle følelsesmæssigt og på længere sigt medføre en form for følelsesmæssig udbrændthed.

I denne beskrivelse af psykoterapiens og følgeværktøjernes udvikling fremhæves nogle meget fundamentale kvaliteter ved supervision, som efter min bedste overbevisning fortsat må være en del af supervision i en organisatorisk sammenhæng.

Supervision er faglig vejledning, støtte og refleksion, ofte givet af en mere erfaren kollega, med henblik på at udvikle professionelle færdighedsmæssige kvalifikationer hos den, der modtager supervision (supervisanden).

I forbindelse med uddannelse og efteruddannelse inden for behandlingsarbejde, har supervision endvidere haft til formål at udøve kontrol eller tilsyn med kvaliteten af supervisandens arbejde og således at sikre patienten en faglig og etisk forsvarlig behandling.

Psykoteraeutisk supervision ledsager ofte konkrete behandlingsforløb, og i psykoteraeutiske uddannelser for læger er supervision et obligatorisk element. For psykologer er obligatorisk supervision en meget stor og vigtig del af autorisationsforløb og et krav i samtlige specialistuddannelser. I den henseende har supervisionen også en samfundsmæssig funktion, nemlig at beskytte og regulere adgangen til særlige professioner.

Benedicte Schilling og Claus Haugaard Jacobsen peger i deres glimrende artikel ”Supervision – og de tre k’er” (2010) på, at supervision rummer et tosidet fokusbelt for supervisor:

- Fokus på supervisanden, (socialisering, kultivering og professionsudvikling)
- Fokus på supervisandens klienter, kunder og samarbejdspartnere (sikre velfærd og trivsel), blandt andet ved evaluering og opfølgning.

Supervision kan finde sted såvel individuelt som i gruppe. Selv om der i supervisionsforløb kan være forskellige teoretiske og metodiske tilgange, er der en række faktorer som er vigtige, lige meget hvilken tilgang man anvender. Disse procedurer, spilleregler og praksisformer er ikke knyttet til en bestemt teoretisk retning. De vedrører kontrolfunktionen, supervisionskontrakten, de etiske spilleregler, balancen mellem pædagogik, personlig udvikling og videnstilførsel. Endvidere skal man være opmærksom på et vigtigt men ofte overset aspekt af supervision, nemlig supervisors blik og overvejelser vedrørende supervisandernes professionsmodenhed.

Supervision som forum for implementering

En meget stor del af de forespørgsler, jeg har fået på supervision i en organisatorisk sammenhæng, omhandler samarbejde på tværs af faggrupper og ofte med supervision som en del af ”implementeringen” af bestemte typer af forandringer. Forandringer, der nødvendigvis påkalder fokus på den organisationsdynamik, de ofte mange forskellige aktører, som kan være involveret på kryds og tværs, må forholde sig til.

Implementering er et begreb, der oftere og oftere dukker op i diskussioner om udvikling og forandring af det danske velfærdssamfund. Diskursen om implementering nævnes ofte i forbindelse med en anden diskurs, nemlig diskursen om mål og resultatstyring. Denne diskurs er blevet en integreret del af offentlig virksomhed både på makro- og mikroplan. På makroplanet omhandler det regeringens aftaler med danske kommuner, og på mikroplanet de aftaler, der laves med enkelte institutioner og virksomheder i kommunerne. Denne udbredelse af mål og resultatstyring kommer på et tidspunkt, hvor de økonomiske rammer bliver stadig snævrere, samtidig med at forventningerne til velfærdsstatens ydelser ikke er mindsket, tværtimod.

I forlængelse af udviklingen af disse styringsværktøjer og de samtidige høje ydelsesforventninger ses et stigende fokus på ”kerneydelsen” i bestræbelserne på at skabe bedre resultater for slutbrugerne (som regel borgerne) af offentlige ydelser. Der er i den sammenhæng et stort behov for at udvikle en offentlig service, der igennem hurtig inddragelse af ny viden, nye organisationsformer, forbedrede fysiske rammer og fleksibilitet kan tilføre stadige kvalitetsløft for borgerne.

Med dette for øje er der indført kvalitetsmodeller inden for sundheds-, social- og det pædagogiske område. Disse modeller skal sikre en mere ensartet kvalitet på tværs af kommuner i landet. Derudover indføres også flere og flere modeller med iboende metoder, som både henholder sig til evidens og videnstilførsel og har fokus på medinddragelse af borgere og samarbejde mellem forskellige faggrupper. Socialstyrelsen har siden amternes nedlæggelse arbejdet med indførelse af rigtig mange af sådanne programmer: Pals, PMT, Signs of Safety og De utrolige år, for at nævne nogle af dem.

Det er min observation, at man i kølvandet på både de mange nye programmer og efterfølgende organisatoriske forandringer har kunnet iagttage den næppe tilsigtede problemstilling, at alt for mange initiativer er blevet sat i søen på en gang. Flere steder har jeg oplevet, at medarbejdere er blevet tæppebombet fra alt for mange kanter og derfor har valgt at kaste håndklædet i ringen i forhold til de nye initiativer og fortsætte med at arbejde med de modeller, de kender.

Bianca Albers, Helle Høgh og Hans Månsson (2015) berører denne tendens i deres bog om implementering af modeller på børne- og unge området og siger, at der i forbindelse med styring og udvikling af den offentlige sektor har været alt for mange ideer til forbedring, der er blevet ”døgnfluer”. De påpeger som en væsentlig årsag hertil, at hele implementeringen og vedligeholdelsen af forandringen har været overset. Min påstand er, at supervisionsforaet og den kontekst, der rammer supervisionen ind, og det sprogpil supervisionen har som en indlejret diskurs, er den mest velegnede organisatoriske ramme for implementering. Det vil jeg argumentere mere for i det følgende.

Men først nogle tanker om begrebet ”implementering”. Implementering betyder egentlig udførelsen af en ide, en plan eller en strategi i praksis. Implementering handler om at oversætte og transformere viden til praksis. Begrebet anvendes i organisationssociologien og politologien om den proces, som en beslutning gennemløber fra vedtagelse til gennemførelse. Der kan være forskellige delstrategier i en sådan proces. Der kan være en optimeringsstrategi, som fokuserer på økonomiske gevinster, der kan være en effektiviseringsstrategi som sigter mod at forbedre arbejdsrutiner og sagsbehandling, der kan være en kompetencestrategi som vægter uddannelse og forskning, og endelig kan der være en medbestemmelsesstrategi, hvor

inddragelse af medarbejdere og borgere i beslutninger antages at skabe større motivation for samarbejdet.

Implementering i offentlig virksomhed ses som den brobygning, der skal til mellem en vision om en ønsket udvikling og realiseringen af denne ønskede udvikling. Albers, Høegh og Månsson (2015) peger på, at man i en mere snæver forstand kan forstå implementering som det led, der binder ”viden” og praksis sammen eller bygger bro over ”the knowing-doing-gap” og anviser en vej til at omsætte planer, visioner og programmer til virkelighed.

For at opnå en succesfuld omsætning af viden til praksis er det vigtigt at vælge de rigtige kommunikative pædagogiske rammer til at understøtte og fastholde den ønskede bevægelse. Dermed opnår man, at det organisatoriske skibs besætning optager og forstår kursændringen og ikke i uklarhed over kursændringens rationale i desperation forsøger at fastholde den hidtidige kurs eller springer i bådene og udstikker en kakofoni af retninger, der river skibet i stykker.

Supervision som et alment anerkendt sprogspil

Supervision som kontekst befordrer et alment anerkendt sprogspil. Hvad menes med det? Filosofen Ludwig Wittgenstein betegner sproget og de aktiviteter, hvormed det er sammenvævet som sprogspillet (Strøier, 2011). Spil eller lege har regler, som foreskriver, hvad man skal gøre hvornår, og i hvilke situationer man skal gøre det. Ordene er ikke abstrakte forbindelser mellem begreber og virkelighed, men deres mening og betydning hænger sammen med, hvordan man har lært at bruge dem i praksis.

Eksempelvis er spil og leg knyttet til henholdsvis et regelsæt og en fællesmenneskelig handlemåde. I enhver kultur er der mange forskellige sprogspil, det vil sige lokale regler for, hvordan man beskriver og forklarer. Vores sprogspil er indlejret i bredere handlingsmønstre, som Wittgenstein kalder livsformer (Strøier, 2011). Ord er med til at holde livsformer sammen, og livsformerne giver samtidig ordene deres betydning.

Supervision er et alment anerkendt sprogspil hos mange professioner. Supervisionskonteksten foreskriver med en ret stram etik et kodeks for, hvordan vi skal forholde os. Både i relationen mellem supervisor og supervisand, men også i relationerne mellem supervisanderne i en gruppesupervision. Der forhandles altid en etisk kontrakt om de spilleregler,

der skal gælde i supervisionen, inden man går i gang. Supervision er for mange medarbejdere et samfundsmæssigt indlejret rituelt sprogspil med tilhørende vedtagne handlemønstre, der indeholder nogle bestemte måder at interagere på. Der er fuld kontrol over grænser: Der er tavshedspligt, man understøtter hinanden i en anerkendende diskurs, og der foregår videnstilførsel tilpasset de udfordringer, man sidder i.

Supervision retter et fokus på den enkeltes udfordringer og de følelsesmæssige belastninger, der kan være forbundet med bestemte dele af ens arbejde. Det er en fuldstændig selvfølgelig del af supervision, at de enkelte deltagere på skift bringer deres udfordringer frem. I en kontekst af mere traditionel undervisning vil det ikke ses som en forpligtigelse at bringe vanskeligheder frem, men ofte mere som et svaghestegn. I en supervisionskontekst er det faktisk lige omvendt: Den, der ikke bringer udfordringer frem, har virkelig et problem.

Gennem de forskellige processuelle metoder, der involverer et teams deltagere, bidrager alle til at både hjælpe og støtte den enkelte og helheden. Dette medfører kompetenceudvikling i den genre, jeg kalder den dialogiske. Her trænes de allermest grundlæggende elementer i samarbejdsrelationer. Der foregår videnstilførsel, som lige netop er tilpasset til der, hvor gruppen er, det vil sige viden som umiddelbart er nyttig og brugbar. Erfaringer og gode råd ses ikke som udtryk for diskvalificering, men tværtimod som en hjælpende hånd og velment kollegial støtte.

Mit blik på supervisionens kvaliteter, i sprog, i praksis og sprogfilosofi leder mig til følgende slutning: En meget vigtig del af implementering af forandringer i det felt, jeg bevæger mig i i offentlig virksomhed, handler om kombinationen af videnstilførsel, nye samarbejdsformer og inddragelse af borgere. Disse for produktet ganske betydelige felters dynamik har gjort det muligt for mig at konstatere, hvorledes netop supervisionskonteksten i en både monofaglig, tværfaglig og ledelsesmæssig kontekst kan udgøre en vellykket ramme for implementering.

2. MELLEM HIERARKIER OG HETERARKIER OG MELLEM TAMME OG VILDE PROBLEMER

Et væsentligt perspektiv i den sociologiske og politologiske diskurs om offentlige virksomheder er, at offentlige organisationer fuldstændigt som

mange private virksomheder er udfordret af omverdenens kompleksitet, der ikke kan reduceres, men tværtimod må indarbejdes både i de strategiske analyser og i de netværksbårne samarbejdsformer. Jeg vil særligt fremhæve to væsentlige begreber i denne diskurs, som har betydning for de fagprofessionelle i offentlig virksomhed: *Governmentality* og *Governance*.

Governmentality er betegnelsen for et magtanalytisk styringsbegreb udviklet af Michel Foucault og videreudviklet særligt af teoretikerne Nikolas Rose (1999) og Mitchell Dean (2006). Det er en samlebetegnelse for en særlig type af sociologisk magtanalyse, hvor opmærksomheden rettes mod de former, magt og viden antager i bestemte institutionelle praksisser. Disse Foucault-inspirerede *governmentality*-forskere sætter fokus på den type af styring, der præger nutidens offentlige velfærdsinstitutioner, og i denne styring er myndiggørelse og empowerment af borgerne central. I overensstemmelse hermed må en innovativ organisatorisk supervisionspraksis prioritere styringsværktøjer, der kan sikre udviklingen af kompetente og selvansvarlige borgere i en periode, som i øvrigt samtidigt er præget af snævre økonomiske rammer. Denne kombination af økonomisk afmatning og nye indfaldsvinkler på styring er for øjeblikket det interessante bagtæppe for innovation i offentlig virksomhed.

Governance er betegnelsen for en ide om styring som en proces, der ikke har sit udspring i eller kontrolleres af en bestemt institution. *Governance* er betegnelsen for en kompleks og meget dynamisk proces, hvor komplekse former for meningsdannelse og dialoger sker i netværk. Styringsperspektivet er, at offentlige virksomheder langt hen ad vejen er udfordrede af omverdenens kompleksitet, der ikke kan reduceres, men må indarbejdes i problemløsende netværk.

Der er på et overordnet niveau meget inspiration at hente til supervisionsarbejdet med de tværfaglige og tværorganisatoriske grupper hos danske teoretikere og forskere (Ingerslev, Nørgaard Andersen & Digman, 2015; Kusk Fogsgaard, Livjin & Lindhard, 2015). De danske teoretikere og forskere bruger begreber som ”grænsekrydsende medarbejderskab”, ”ud af siloen” og ”tværgående samarbejde med individuelle mål”.

Forskerne er enige om, at den moderne offentlige sektor står over for omvæltninger og udfordringer, som hverken kan løses monofagligt eller

ved hjælp af intra-organisatorisk traditionel pyramidededelse. Karen Ingerslev, Per Bo Nørgaard Andersen og Annemette Digman har i deres artikel (Ingerslev, Nørgaard Andersen & Digman, 2015) følgende budskaber til ledere, der skal lykkes på tværs af organisatoriske grænser:

Succes påkalder sig for det første værktøjer til at udvikle en såvel fælles, som lokal vision for samarbejdet, for det andet koordinering af ressourcer og aktiviteter, og for det tredje endelig at kunne skabe dedikation til fælles succes.

Det kalder på evner til at facilitere processer. Lederne skal udvise rummelighed såvel som risikovillighed. De skal kunne facilitere samarbejde mellem konkurrerende enheder. De skal åbne for generøsitet på tværs af grænser.

Hierarkier og Heterarkier

Den nutidige samfundsmæssige og organisatoriske styring i det felt, de offentlige medarbejdere befinder sig i, foregår som en samtidig udvikling og afbalancering mellem **hierarkiske**, vertikale, lodrette styringsformer og **heterarkiske**, horisontale vandrette styringsformer. Begrebet heterarki er et begreb, der er dukket op i organisations- og ledelsesforskningen i de senere år. Heterarkiet står i modsætning til hierarkiet. Sverri Hammer og Christian Tangkjær (Hammer & Tangkjær, 2014) påpeger, at hierarkiet repræsenterer en organiseringsform, der bygger på en rangordnet magtform: Det foroven har mere magt og ret end det forneden. I hierarkiet er magten asymmetrisk, og relationer er styret af kontrakter. I modsætning hertil har heterarkiet ikke en rangorden som organiseringslogik, men derimod sideordnede relationer mellem organisatoriske enheder eller personer. I heterarkiet befinder ingen sig i en position over den anden, men derimod ved siden af og iblandt. Denne organiseringsform kaldes også netværket.

Mange opgaver kan simpelthen ikke løses i det traditionelle hierarki, men forudsætter, at man kan arbejde på kryds og tværs i og mellem organisationer, interessenter og aktører. Det er især tilfældet, når vi står over for vanskelige udfordringer, der kræver forandring og læring, fordi netop mangfoldighed og forskellighed er to vigtige elementer i den heterarkiske organisering... Hvor hierarkiet bygger på en forestilling om at kunne rangordne ud fra det rigtige (at gøre, at vide, at

være osv.) er rangordenen i heterarkiet derimod at ordne efter forskellighed og kontraster”.

(HAMMER & TANGKJÆR, 2014, P.398).

Hammer og Tangkjær fortsætter deres præcisering af forskellen på et hierarki og et heterarki med at slå fast, at man i hierarkiet næsten altid kan finde et sted, hvorfra man kan arbejde med styring og kontrolstrategier, fordi hierarkiet er præget af, at der er et ståsted med magt til at gennemføre.

I heterarkiet er der ikke sådanne privilegerede ståsteder (Hammer & Tangkjær, 2014, p.399). Her er der alene noget, der er forskelligt fra noget andet. Her er forskellige topografiske positioner, men ikke noget sted hvorfra man kan overskue og kontrollere. Organisationen er på en måde lagt ned. Her har vi det, man også benævner netværksorganiseringen.

Betydningen af disse heterarkiske samarbejdsformer og kompleksiteten i at arbejde i dem ser jeg afspejlet i den måde, organisationen hele tiden italesættes i supervision. Der er mere og mere fokus på de vandrette heterarkiske samarbejdsflader.

Men kompleksiteten mellem hierarkiet og heterarkiet skaber også usikkerhed hos aktørerne.

De hollandske organisationsforskere Joop Koppenjan og Erik Hans Klijn udtrykker det på følgende måde:

Furthermore, the network society is characterized by a high degree of dynamics and boundary-crossing activities, so that the existing institutional frameworks are unable to handle societal problems that arise from this. They may even hinder effective problem solving. In addition to the nature and solutions of problems becoming more difficult to determine, the complexity of how problems are handled is also a result of the inevitable involvement of other parties and the complexity of the involved institutional arrangements. Complex societal issues thus develop into wicked problems that are characterized by substantive, strategic and institutional uncertainty.

(KOPPENJAN & KLIJN, 2004, P.6, MIN FREMHÆVELSE).

Usikkerhed er en meget vigtig parameter, når man skal forstå komplekse problemer. Som man kan se i citatet definerer Koppenjan og Klijn tre

forskellige former for usikkerhed, som overordnet karakteriserer disse ”wicked problems”: substantiel, strategisk og institutionel usikkerhed. Jeg vil i det følgende illustrere disse tre usikkerhedsparametres betydning gennem en case.

Case

Et skolebarn er oftere og oftere fraværende. Han går i 7. klasse og har gennem en længere periode trukket sig mere og mere tilbage. Han har aldrig haft mange kammerater, men været vellidt, fordi han er god til IT og spil. Skolen kontakter forældrene, som mener det er skolens problem. De mener, der er dårlig stemning i klassen og påstår, at deres søn bliver mobbet. PPR involveres. De ser en ængstelig dreng med meget ængstelige forældre. Skolen ser sig nødsaget til sende en underretning til socialforvaltningen, da drengen nu slet ikke kommer i skole. Sagsbehandler involveres, den praktiserende læge involveres, drengen skal nu udredes på Børne og Ungdomspsykiatrisk afdeling, måske skal han have en kontaktperson, forældrene er bange for, han har en depression, mors familie har tunge depressioner i rygsækken. Lærerne prøver deres bedste for at overtale drengen til at gå i skole. Så kører rouletten. Drengen kommer stadig ikke i skole. Flere og flere og flere aktører involveres.

Med udgangspunkt i denne ikke usædvanlige case kan vi se de tre former for usikkerhed som Koppenjan and Klijn peger på:

Substantiel usikkerhed: Med substantiel usikkerhed menes, at der er tvivl blandt aktørerne, om der overhovedet er et problem, hvad problemet består i, og hvem der bør løse det. Man er simpelthen usikker på selve substansen af problemet. Lærerne peger på forældrene, forældrene peger på skolen, nogle mener det er forældrene, der er så ængstelige, at de ikke kan få drengen i skole, andre er bekymrede for at drengen er ved at udvikle massiv angst. Eller muligvis er det autisme der vokser frem? Bliver han mobbet og vil ikke tale om det?

>>

Strategisk usikkerhed: De aktører, der er involveret, har hver deres eget perspektiv, som de andre aktører ikke altid kender. Hvordan vil de andre aktører handle? Man begynder at modarbejde de andres strategier, enten gennem tidligere erfaringer med dem eller på baggrund af rygter, og dermed kan man ende i nogle komplicerede magtspil. Skolen presser på i socialforvaltningen for at få ressourcer til at hente drengen derhjemme, PPR begynder at forberede at få drengen i et konceptprogram, de har hjemtaget om børn med angst, de vil egentlig helst undgå en børnepsykiatrisk udredning, som de har erfaring for ofte fastholder barnet i en art diagnostisk lammelse, forældrene begynder at afsøge feltet for privatskoler, og sådan kører rouletten videre.

Institutionel usikkerhed: De forskellige interessenter kommer med hver deres institutionelle baggrund. De har forskellige relationer til barnet, med udgangspunkt i den del af den offentlige organisation de tilhører. Deres organisatoriske baglande har forskellige interesser i denne sag. De har forskellige samfundsmæssige opgaver relateret til den lovgivning, de er baseret på.

Tam og Vild

Som det fremgår af ovenstående case, er den offentlige sektor udfordret af en kompleksitet, som man ikke kan reducere, men snarere må finde måder at arbejde med. Disse komplekse og svært håndterbare problemstillinger præget af de tre nævnte former for kontekstuel usikkerhed benævnes ”wicked” problems.

Begrebet ”wicked” burde rettelig oversættes som ”ondskabsfuld”, men på dansk ser man det typisk oversat som ”vild” eller ”kompleks”. Inden jeg går videre med definitionen af ”vilde problemer”, vil jeg se på betydningen af problemer, der ikke er ”vilde”. I organisationsteorien møder man nemlig både begreberne ”vilde problemer” og ”tamme problemer”.

”Tame problems” kan nemt oversættes til dansk som ”tamme problemer”, og herved forstås problemer og udfordringer, som er karakteriseret af følgende:

- Aktørerne samlet omkring problemløsningen er generelt set enige om, at der er et problem, og hvordan man kan forstå problemet.
- Aktørerne har nogenlunde den samme opfattelse og analyse af, hvad der er årsag til problemet eller problemerne.
- Aktørerne er derfor ofte enige om, hvilke løsninger, der gives på problemet, og hvilken rolle de forskellige aktører skal spille i løsningen, og hvilke metoder der skal anvendes.

Et vildt problem derimod kan forstås som et problem, der har karakter af at være fortryllet, ondsindet, kompliceret og forhekset. At konfrontere et vildt problem er lidt som at stå med et garnnøgle, der er gået i kludder, hvor man ikke en gang kan finde én tråd at starte med.

Jeg anvender begrebet ”vilde problemer” i denne artikel, fordi jeg synes, at begrebet et ”komplekst problem” er utilstrækkeligt.

Vilde problemer er karakteriseret ved:

- Aktørerne er usikre på og uenige, om der overhovedet er et problem, og hvad det så er.
- Aktørerne er uenige om årsagerne til problemet. De har forskellige ideer om årsager og derved også meget forskellige ideer om løsninger.
- Aktørerne er ikke enige om, for hvem det er et problem, og hvor ansvaret eller delansvaret for løsningen af problemet skal delegeres hen.
- Aktørerne er usikre på deres viden om problemet.
- Problemet går på tværs af mange vidensområder: økonomi, psykiatri, psykologi, pædagogik, undervisning m.fl.
- Alle aktører er gensidigt afhængige af hinanden, og ingen aktør kan derfor bare skæres væk.

Det fordrer et netværksperspektiv at konfrontere et ”vildt problem”. Et perspektiv, der fokuserer på processen i netværker af involverede aktører, deres ageren og relative magtpositioner.

Det er karakteristisk for de sager, jeg får til supervision i forskellige team, at de meget ofte handler om disse ”vilde problemer”- netværk.

Koppenjan og Klijn (2014) beskæftiger sig med den rolle, alle medarbejdere skal kunne påtage sig i disse netværk. Rollen kalder de network-manager, fordi hver enkelt af de medarbejdere, der er involveret i disse komplicerede problemer, ikke bare skal have en dybdefaglighed og forstand på deres egen institutionelle kompleksitet, men også skal kunne agere i samarbejde med borgere og medarbejdere fra andre institutionelle kompleksiteter.

De påpeger, at rollen som network-manager, indebærer at mediere og stimulere til interaktion, og ikke at indtage en magtfuld dirigerende rolle.

Given the mutual dependencies that make it impossible for each of the involved actors to solve complex problems in isolation, the process of problem solving is, first, an issue of interaction, where the actors with a stake in the problem must manage to coordinate their perceptions, activities and institutional arrangements... The mutual dependency of actors in dealing with wicked societal problems is a central notion in the network approach.

(KOPPENJAN & KLIJN, 2004, P.9).

Nytte- og pligtetik

Det offentlige står som organisation med en høj bemanding af højtuddannede vidensmedarbejdere for øjeblikket i et krydspres mellem forskellige paradigmer med hver deres etikker.

Helle Hein har i sin bog om primadonnaledelse (Hein, 2013) nogle rigtig interessante betragtninger omkring kaldsbegrebet hos de veluddannede fagprofessioner.

Ordet profession stammer fra det latinske *professio/professus*, som betyder offentligt at bekende sig til noget eller offentligt at fremsætte en erklæring. Helle Hein fremhæver, at ordet i middelalderen optrådte som en del af det optagelsesritual, der knyttede sig til det at blive munk i en kirkelig orden. Munkene skulle aflægge løfte om kyskhed, lydighed og fattigdom, det såkaldte proffes. Et kald hvor man gav sig hen til Gud.

I renæssancen blev ordet professionel (Hein, 2013, p.76) mere knyttet til det offentligt at erklære sig særligt kompetent inden for et særligt område. Det lå i nogle professioner, at man tjente en sag, der var højere end

en selv. Helle Hein siger følgende om de højt uddannede og højt specialiserede faggrupper:

Professionerne defineres typisk ud fra deres særlige kendetegn, som omfatter, at man som profession har en fælles organisering med en lang videregående uddannelse som adgangskriterium; at man anvender teoretisk og abstrakt viden som grundlag for udførelsen af arbejdet; at man som profession har samfundsmæssig monopol på de ydelser, man leverer; og at man gennem den såkaldte fagprofessionelle pligtetik har etableret et etisk kodeks for, hvordan man som medlem af professionen skal agere i udførelsen af arbejdet. Det samfundsmæssige monopol opnås typisk gennem autorisation, som for nogle få professioners vedkommende også inkluderer edsaflæggelse” (Hein, 2013, p.76).

Helle Hein påpeger videre, at denne autorisation og edsaflæggelse er baseret på en pligtetik, der foreskriver, at man arbejder til klientens bedste.

Jørgen Husted fremhæver i sin bog *Etik og værdier i socialt arbejde* (2008) pligtetikken forhold til nytteetikken som et iboende dilemma for mange professionelle.

Nytteetik eller konsekventialisme er udtryk for den holdning, at en moralsk god handling sikrer størst muligt nytte for det størst mulige antal mennesker. Det er derfor konsekvenserne af en handling (og kun disse), der er afgørende for, hvad en moralsk god handling er.

Pligtetikken for de professionelle sætter fokus på vores etiske pligt til at hjælpe det enkelte individ med udgangspunkt i hver vores faglighed: lærer, pædagog, psykolog, sagsbehandler, læge. Men via nytteetikken involveres vi i et vildt system, som har mange forskellige ideer om, hvad der er bedst, og hvor det nytteetiske aspekt ikke bare angår det enkelte individ, men også hvad helhedens nytte fordrer. Vilde problemer udfordrer med andre ord ikke blot organisationers evne til kompetent design af indsats, men også de enkelte fagprofessioners inderste værdimæssige bastioner.

Supervisionsrummet ”afforder” til lytning

Supervisionsrummet er et glimrende rum til at undersøge og diskutere de dilemmaer, som forskellige fagprofessioners etik i samspil giver anledning

til. I antropologien har man et begreb, der hedder ”afforder”. Det kan bedst oversættes med, at noget tilskynder til bestemte typer af handlinger og ikke andre.

En stol ”afforder” til at man sætter sig på den, en lille bold ”afforder” til at man ruller den rundt i hånden og eventuelt kaster med den.

Supervisionskonteksten ”afforder” til, at der lyttes til hinanden på en anden måde end under et traditionelt møde eller i en undervisningssammenhæng. Deltagerne i en supervision skal kunne lytte på tre niveauer:

Fokuseret Lytning. Ofte benævnt aktiv lytning. Man lytter til den anden med åbenhed, respekt og nysgerrighed og er i stand til ”epoche” det vil sige at sætte sine egne antagelser, værdier og holdninger på stand by. Når man praktiserer denne form for lytning, indebærer det ofte, at man selv ændrer standpunkt og synspunkter.

I aktiv lytning lytter og responderer man både til ordene, indholdet, følelserne og kropssproget.

Just what does listening entail, then? Basically, it requires, that we get inside the speaker, that we grasp, from his point of view, just what he is communicating to us. More than that, we must convey to the speaker that we are seeing things from his point of view (Rogers, 1987, p. 45).

Global lytning. Her er ens opmærksomhed både på den, der taler, men også på hvad der foregår i rummet, på følelserne og den stemning, der er i gruppen og i rummet. Den tyske filosof Martin Heidegger taler om, at vi mennesker altid lever i en ”stemthed” iblandt hinanden. Denne stemthed har enorm betydning for hvordan det, der siges, bliver opfattet. Det er af stor betydning, hvordan konteksten, der lyttes i, defineres for den stemthed, hvormed der lyttes (Strøier, 2011, s. 221).

Intern lytning. Opmærksomheden er ikke på den, der taler, men hos den, der lytter. Der er tale om selvcentreret lytning. Man er optaget af de tanker, man selv får, i forhold til det der bliver sagt.

Det kan være, man venter på selv at komme til at sige noget, eller at det, den anden siger bringer associationer frem om lignende situationer eller

erfaringer, man selv er stødt på et andet sted. I denne lytning tilskyndes vi til at fortælle vores egen historie eller springe frem med faglige råd.

Supervisionsrummet har de sidste 15-20 år gennem sit stærke fokus på og tradition for reflekterende, narrative processer og træning i spørgeteknik nogle store styringsmæssige fordele, der betyder, at alle deltagere, hvad enten de selv er deltagere i sagen eller blot kan bidrage fra en udefra kommende position, tvinges til at lytte, anerkende, støtte, skubbe og være kreative med råd til den eller de personer, der bringer en sag frem.

Her kastes ikke med mudder, her lytter man for at forstå, her gør man sig umage med at holde igen på sig selv for at kunne gøre plads til den Anden, her er man på stikkerne i forhold til, hvordan man kan iværksætte handlinger, der sikrer de enkelte professioners pligtetik, samtidig med at man erkender den nødvendige tværfaglige åbenhed og generøsitet, nutiden kalder på. Samtidigt er denne måde at forholde sig til hinanden på en god træning til det at skulle arbejde konstruktivt med vilde problemer.

3. SUPERVISION SOM CAPE KENNEDY: AFFYRINGS-RAMPEN OG DEN SIKRE BASE FOR VILDE PROBLEMER

Inspireret af Koppenjan og Klijn (2004), Jeff Conklin (2006), Mette Elting og Sverri Hammer (2014), Peter Hawkins og Nick Smith (2013) og Peter Hawkins og Robin Shohet (2012) vil jeg i det følgende uddybe de grunde, jeg anser for den væsentlige årsag til, at jeg betragter supervisionskonteksten, som en ramme, indenfor hvilken man kan tale om, handle på og arbejde succesfyldt med vilde problemer.

Men først lige et par ord om mit valg af overskrift. Uden at være en specielt teknisk interesseret person kan jeg ikke undlade at beundre den præstation det at sende en maskine, der vejer hundredvis af ton, inklusive den skrøbelige menneskelige livsform ud i det mest ugæstfri miljø, man næsten kan forestille sig, og succesrigt bringe det tilbage til jorden. Det nødvendiggør et samarbejde imellem en lang række fagfolk med viden om alt fra fremdrift til, hvordan man kan forrette sin nødtørft i et vægtløst miljø. Den tekniske side af denne præstation må beskrives som et om end ufatteligt kompliceret tamt problem, men styringen af den sikre anvendelse af teknologien, viser sig i enkelte tilfælde sårbar, og afgørende information

når ikke i alle tilfælde tilstrækkeligt frem i beslutningsprocesserne. Vilde problemer optræder.

Vilde problemer: At ville studere og tæmme

For at kunne se nærmere på hvordan supervisorsrummet kan være et vigtigt rum for et lærende, videnstilførende, medinddragende og implementerende fokus på vilde problemer, vil jeg uddybe beskrivelsen af et tamt problem.

Et tamt problem er karakteriseret, ved at det:

- er et problem, hvor en lineær proces er tilstrækkelig til at producere en løsning inden for en acceptabel tidsramme
- har en veldefineret og stabil problembeskrivelse
- har et definitivt sluttidspunkt, dvs. at når løsningen er nået, er problemet opløst
- har en løsning, der kan blive objektivt evalueret som rigtig eller forkert
- hører til en klasse af lignende problemer, som alle er blevet løst på samme måde
- har løsninger, som meget nemt kan prøves af
- ikke nødvendigvis er simpelt; et teknisk problem kan f.eks. være tamt, uden at det er simpelt.

Det kan måske undre, at jeg flere gange er vendt tilbage til beskrivelsen af ”tamme” problemer, på trods af at mit primære fokus er tilstedeværelsen af ”vilde” problemer. Det skyldes det enkle forhold, som jeg uddyber nedenfor, at jeg i min forståelse af de ”vilde” jo konstant afsøger horisonten for strategier, taktikker og metoder, der til en vis grad kan tæmme og involvere de ”vilde” og gøre dem ligeså løselige som de tamme. Hermed ikke være sagt at ”tamme” problemer er nemme at løse.

En af de teoretikere, der har brugt kræfter på at forsøge at forstå, hvordan man agerer i forhold til de vilde problemer, er Horst Rittel (Conklin, 2006), en systemanalytiker, som har været optaget af at udvikle en metodologi og struktur, for hvordan man kan udvikle relationer og social interaktion mellem aktørerne i vilde problemnetværk.

Både han og Koppenjan og Klijn (2004) peger på, at det er netværksaktørernes opgave at igangsætte en række dialoger, der kan koordinere deres forskellige tilgange, aktiviteter og institutionelle kontekster. Aktørerne må erkende deres gensidige afhængighed af hinanden.

Der er oftest to løsningsstilgange, der appliceres på ”vilde problemer: at studere problemet med henblik på forståelse, og at tæmme problemet med henblik på at gøre det håndterbart.

At studere et nyt og komplekst problem er naturligt og vigtigt, men hvis problemet er ”wicked”, løber gassen hurtigt ud af ballonen. Der er grænser for, hvor meget man kan lære om ”vilde” problemer ved at indhente data. At studere problemet leder ofte til endeløs og konstant indsamling af yderligere data. En slags catch 22, hvor aktørerne ikke kan foretage handlinger, for man ved jo, at yderligere information findes. At ville tæmme problemet ved at indføre løsninger ud fra en tilbagevendende til en hierarkisk handlekraftig platform er en fornægtelse af problemets karakter. Uden at alle aktørerne har været medinddraget i et forum, som er dialogisk, lærende, handlende og besluttende, og som accepterer en vis processuel tid, er handlekraft i sig selv en ligegyldig manifestation.

Vilde problemer kræver en mulighedsdrevne approach. De kræver, at der tages beslutninger, delegeres opgaver, og at eksperimenter, pilotprojekter og aktionslæring finder sted.

Med udgangspunkt i Jeff Conklins bog fra 2006, *Dialogue Mapping*, p. 14-15 beskrives her, hvad Horst Rittel betegner som perspektiver, man må være opmærksom på ved samarbejdet omkring vilde problemer (min oversættelse). Disse perspektiver er tilsammen en slags handleguide for en organisatorisk supervision hvad angår vilde problemer:

1. Vi forstår ikke problemet, før vi har udviklet løsninger.

Vilde problemer er problemer, som man kun kan forstå, når man kender deres kontekster og deres forskellige karakteristika i forskellige kontekster. Problemet afhænger af hvem du spørger.

Som vi ved, har forskellige aktører forskellige holdninger til, hvad problemernes årsager er, og hvad der kan være acceptable løsninger.

Derfor er en vigtig del af supervisionen hele tiden at analysere netværk, opfattelser og aktører. Ikke kun når en sag rejses, men hele tiden undervejs. Hvad ved de forskellige? Hvad handler de nu på? Vi, dvs. både supervisor

og supervisander, kan sagtens finde på at invitere forskellige aktører med til supervision. Vi må hele tiden overveje, om der er aktører der skal med efterhånden, som sagen udvikler sig.

En anden vigtig del af supervisionen her er indsigt og interesse for de forskellige aktørers organisatoriske kontekster. Hvordan er de andre organiseret? Hvilke lovgivninger eksisterer de under? Hvad er deres strategiske indsats?

Medarbejderne står jo som udgangspunkt på toppen af hver deres bakke og kan ikke se det landskab, de andre ser fra deres bakker. Og når vi begynder at have dialoger om at udvikle løsninger kommer den organisatoriske nødvendighed til syne. Ellers reagerer netværket, som om det er mangel på individuel vilje, der determinerer de forskellige aktørers ageren.

2. Vilde problemer har intet definitivt problemløsningsstop.

Eftersom der ikke er en klar og simpel og entydig afgrænsning af problemet, er der heller ikke nogen definitivt endegyldig løsning, der løser problemet endeligt. Løsninger af vilde problemer er "tilfredsstillende", det vil sige "good enough", og løsninger på vilde problemer er ikke simpelt "rigtige" eller "forkerte". Med vilde problemer er løsningerne simpelthen ikke objektive og kan ikke kun analyseres frem via en formel. Løsninger er anbragt i en social kontekst, hvor mange aktører har meninger og interesse i løsningerne, formuleret fra hver deres perspektiv.

I supervisionen arbejder vi med iværksættelse af mindre aktionslæringsforløb med de involverede. I stedet for en kæmpe masterplan bruger vi supervisionen til at diskutere rammerne for mindre eksperimenter, som de vigtigste agenter inddrages i.

3. Ethvert vildt problem er grundlæggende unikt og nyt.

Ved et vildt problem er der så mange faktorer og betingelser, der optræder i en dynamisk social kontekst, at ikke to vilde problemer kan være helt ens. Løsninger på dem vil altid være designet specielt til at løse præcis denne situation. Men over tid opnår man visdom og erfaring i den approach man har til det at løse vilde problemer, men man er altid en begynder, når det kommer til det helt konkrete problem. Derfor er den approach, den tilgang, den styring, den ideologi, man benytter sig af vigtig. Overvej sammen med supervisanderne, hvordan man kan differentiere i processerne i

takt med progression i processerne. Det at stå overfor vilde problemer fordrer et procesperspektiv, og der er forskellige udfordringer i begyndelsen, midtvejs og ved afslutninger.

4. Vilde problemer har ingen grænser for mulige løsninger.

Man kan ikke lære noget om problemerne uden at forsøge løsninger. Vilde problemer har ikke nogen grænser for løsninger. Der er altid en række af potentielle løsninger og en masse løsninger, man slet ikke har tænkt på. Det er et spørgsmål om kontekstualisering og prioritering og involvering at finde ud af, hvilke løsninger der skal forfølges. Tillid er et meget vigtigt anliggende blandt aktørerne i disse vilde problemnetværk. Supervisor og supervisorander sætter altid fokus på spørgsmålet om tillid i sagerne til supervision.

5. Evaluer og juster.

En vigtig del af den organisatoriske ramme går ud på konstant at evaluere og justere. I supervisionen har vi fokus på alle implementeringens 4 delstrategier: optimering af processer, effektivisering af arbejdsrutiner og sagsbehandling, konstant tilførsel af viden gennem enten fælles læsning af artikler eller ved små oplæg fra deltagerne, og endelig er der hele tiden kig på medbestemmelsesstrategien og inddragelsesstrategier for både andre professionelle og borgere. Fordelen ved supervisionsrammen er, at den er en rituel gentagelse med stærke etiske spilleregler. Og når man gentager noget igen og igen bliver det muligt at se på indhold og læring i supervisionen uden hele tiden at skulle beskæftige sig med rammerne.

”The Seven-Eyed” supervisions-model genbesøgt i en organisatorisk kontekst

En af de supervisionsmodeller, der oftest ses i supervisionslitteratur, og som konstant er blevet videreudviklet gennem de sidste 25 år, er englænderen Peter Hawkins’ model ”The Seven-Eyed” supervisionsmodel. Peter Hawkins er professor i ledelse ved Henley Business School og har igennem en menneskealder forsket og skrevet om supervision og coaching.

The Seven-Eyed-modellen stammer fra 1985 (Hawkins, 1985) og er siden udviklet og tilført nye aspekter. Modellen er både relationel og systemisk. Den er relationel, fordi den fokuserer på, hvad der sker i rela-

tionen mellem supervisand og klient og i relationen mellem supervisand og supervisor. Den er systemisk, fordi den betragter disse relationer i en overordnet systemisk kontekst. Modellen er således inspireret af både den psykoanalytiske tradition med fokus på det relationære og parallelprocesser og af den systemiske tradition med fokus på den overordnede konteksts betydning for klientarbejdet.

Peter Hawkins' oprindelig interesse i at udvikle denne relationære-systemiske model stammer fra hans betragtninger over, hvor store signifikante forskelle, der var i erfarne supervisors stil og måde at supervisere på. Disse forskelle kunne ikke forklares via supervisandens udviklingsstade, dennes primære opgave eller interventionerne. Gennem sin udforskning af dette kom Peter Hawkins til den konklusion, at forskellene hidrørte fra de konstante valg supervisorerne tog i forhold til hvilke elementer de fokuserede på.

En supervisionskontekst, siger Hawkins, må altid indeholde mindst fem niveauer:

- En supervisor
- En supervisand
- En klient
- En arbejdskontekst
- Den videre systemiske kontekst.

Modellen stammer fra den tid, hvor de systemiske teorier og arbejdsmodeller for alvor voksede frem. Man løftede blikket fra relationen mellem supervisand og klient og mellem supervisor og supervisand og udvidede det med en systemisk forståelse. Modellen kaster et skarpt blik på kompetenceudviklingsaspektet hos supervisanden. Det er dette blik på supervisanden, jeg synes er vældig vigtigt at fastholde også i en mere organisatorisk kontekstuel supervision. Selv om der kommer teorier og gode interventioner, er det supervisors opgave hele tiden at fastholde blikket på de enkelte deltagers kompetenceniveau.

Modellens syv "blikke" er følgende:

1. Fokus på klienten og på hvad klienten præsenterer. Hvilke temaer bringer klienten med sig? Formålet er at lære supervisanden at fokusere på forskellige aspekter af klientens liv.

2. Udforskning af supervisandens strategier og interventioner. Hvilke interventioner blev brugt hvornår og hvorfor? Formålet er at udvide supervisandens interventionskompetencer.

3. Udforskning af relationen mellem klienten og supervisanden. Hvad sker bevidst eller ubevidst i relationen mellem dem? Formålet er at udvide supervisandens indsigt i sig selv og den dynamik, der kan være på spil mellem vedkommende og en klient.

4. Fokus på supervisanden. Her koncentrerer supervisor sig om støtte til supervisanden, i netop den udviklingsfase den pågældende er i.

5. Fokus på supervisionsrelationen. Her er der fokus på relationen mellem supervisor og supervisand. Dette fokus har to formål: for det første at have fokus på arbejdsalliancen mellem de to, og for det andet for at udforske, om og hvorvidt denne relation ubevidst afspejler eller er en parallelproces, til det der sker mellem supervisand og klient.

6. Supervisor fokuserer på sin egen proces. Her er der først og fremmest fokus på her-og-nu-oplevelsen i supervisionen. Hvilke følelser, tanker og billeder dukker op hos dem begge? Formålet er at bruge dette materiale som yderligere kilde til information om, hvad der foregår i supervisions- eller klientsystemet.

7. Fokus på den større kontekst. Dette systemiske punkt har en del underpunkter: fokus på klientens kontekst, hvorfor søger klienten hjælp lige nu? Fokus på supervisors interventioner i lyset af vedkommendes profession og kontekst.

Alle disse blikke finder jeg meget nyttige i en supervisionskontekst, og de må aldrig nedprioriteres. Jeg har ofte oplevet i supervisioner i et organisatorisk perspektiv, at rådgivning blev meget fremherskende uden blik på supervisandens niveau. Ligeså er den relationelle del meget vigtig. Men i den organisatoriske belysning er det ikke så meget enkeltpersoner, der er "klienter", men de vilde problemer. Derfor bliver supervisors ansvar for kompetenceudvikling meget bredere. Så jeg tilføjer her et punkt 8: Fokus på organisationen:

8. Fokus på organisationen. Her er der fokus på supervisandens evne til at være i organisationer. Fokus på supervisandens evne til at agere i en organisatorisk kontekst. Supervisandens evne til at skabe tillid, lede processer og føre dialoger. Supervisandens evne til at analysere og handle i både tværororganisatoriske og tværfaglige dialoger. Supervisandens evne til at kunne medvirke til implementering af strategier og modeller. Supervisandens evne til at kunne iværksætte mulighedsdrevne, involverende processer.

Afsluttende bemærkninger

Jeg har i denne tekst forsøgt at lade en række forfattere komme til orde vedrørende den problemstilling, jeg har haft til hensigt at belyse, nemlig hvorvidt supervisionsredskabet er i stand til at understøtte udvikling og problemløsning, ikke kun på det individuelle, men også det organisatoriske plan.

Det har undervejs medført berøring med tanker fra psykologi, specielt organisationsteori, politologi og systemteori. Undertiden har jeg ladet mine egne erfaringer tale med. Min konklusion er helt entydigt, at supervisionsrummet og en erfaren supervisor i høj grad kan gøre gavn i forhold til de problemstillinger, der konfronterer den moderne offentlige organisation og dens ledere og medarbejdere.

LITTERATUR

- Albers, Bianca og Høgh, Helle og Månsson, Hans (red.) (2015). *Implementering. Fra viden til praksis på børne- og ungeområdet*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Bendixen, M. og Nickelsen N.C.M. (2012). *Innovationspsykologi*. København: Dansk Psykologisk forlag.
- Camillius, John c. (2008): Strategy as a Wicked Problem. Harvard Business Review May 2008.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T.(2012). *Managing & Organizations*. New York: Sage.
- Conklin, J. (2006). *Dialogue Mapping. Building Shared Understanding of Wicked Problems*. U.K.: John Wiley & Sons Ltd.

- Dean, M.(2006). *Governmentality – Magt og styring i det moderne samfund*. København: Forlaget Sociologi.
- Degnegaard, R.(2014). Co-creation – Virksomhedens nye strategiske potentiale. I Elting, M. og Hammer, S.(2014): *Ledelse og organisation. Forandringer og udfordringer*. 2. Udgave. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Elting, M. & Hammer, S. (2014). *Ledelse og organisation. Forandringer og udfordringer*. 2. Udgave. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Esmark, K., Bagge Lautsen & Åkerstrøm Andersen N. (2005). *Poststrukturalistiske analysestrategier*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Greve, C. (red). (2007). *Offentlig ledelse og styring*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Hammer, S. og Tangkjær, C. (2014). Netværksbaseret strategi og netværksstrategen. I Elting, M. og Hammer, S.: *Ledelse og organisation. Forandringer og udfordringer*. 3. Udgave. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Haugaard Jacobsen, C. & Mortensen, K.V. (red.) (2007). *Supervision af psykoterapi. Teori og Praksis*. København: Akademisk Forlag.
- Hawkins, P. & Smith, N. (2013). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy. Supervision, skills and Development*. Second Edition. U.K.: Open University Press.
- Hawkins, P. & Shohet, R. (2012). *Supervision in the Helping Profession*. Fourth Edition. U.K.: Open University Press.
- Hernes, T. & Maitlis, S. (2012). *Process, Sensemaking, & Organizing*. U.K.: Oxford University Press.
- Hein, H. (2013). *Primadonnaledelse. Når arbejdet er et kald*. København: Gyldendal Business.
- Husted, J. (2009). *Etik og værdier i socialt arbejde*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Ingerslev, K., Nørgaard Andersen, P.B. og Digmann, A. (2015). Grænseskrydsende lederskab i praksis. *Erhvervspsykologi*, 13(4).
- Koppenjan, J. & Klijn E. (2004). *Managing uncertainties in network*. London: Routledge.
- Kotter, J.P. (2012). Accelerate. In: *Harvard Business Review*, November 2012.
- Kusk Fogsgaard, M., Livjin, M. og Lindhard, J. (2015). Ud af siloen - organisatoriske faldgruber og muligheder i tværgående samarbejde med individuelle mål. *Erhvervspsykologi*, 13(4).

- Lerborg, L. (2010). *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Lukes, S. (2005). *Power: A Radical View*. London: Palgrave Macmillan.
- Lundin, R.A. & Hällgren, M. (2014). *Advancing Research on Projects and Temporary Organizations*. København: Copenhagen Business School Press.
- Paulsen, N. & Hernes, T. (2003). *Managing Boundaries in Organizations. Multiple perspectives*. London: Palgrave Macmillan.
- Rogers, C. (1951). *Client-centered Therapy*. Little, Brown Book Group.
- Rose, N. (1999). *Powers of Freedom. Reframing Political Thoughts*. U.K.: Cambridge University Press.
- Schilling, B., Haugaard Jacobsen, C., Nielsen, J. (2010). Supervision og de tre ker. In: *Psykolog Nyt*, 4.
- Strøier, V. (2011). Konsulentens grønspættebog. *Systemisk og eksistentiel tilgang til konsulentarbejde*. Virum: Dansk Psykologisk forlag.
- Torfig, J.(2004). *Det stille sporskifte i velfærdsstaten*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.