

SUPERVISIONENS EFFEKT af JACOB MAGNUSSEN

SUPERVISIONENS EFFEKT

indenfor området af børn & unge med særlige behov

af
JACOB MAGNUSSEN

Institut for Socialt Arbejde
PROFESSIONSHØJSKOLEN

METROPOL

ISSN: 1397-7725

Skriftserie nr.16

MMXV

Skriftserien: Socialt Arbejde redigeret af docent Frank Cloyd Ebsen

Kan bestilles på telefon: 72 48 95 03

Copyright: Jacob Magnussen
Copyright: Institut for Socialt Arbejde

Udgivet af:
Institut for Socialt Arbejde
Professionshøjskolen Metropol
Kronprinsesse Sofies Vej 35
2000 Frederiksberg

1. oplag 2015

Omslag: Maria Wedum
Grafisk arbejde: Mikkel Lauenborg Lindegaard
Tryk: Frederiksberg Bogtrykkeri A/S

ISSN: 1397-7725

Supervisionens effekt indenfor området af børn og unge med særlige behov

Jacob Magnussen
November 2015

Professionshøjskolen Metropol, Frederiksberg
Institut for Socialt Arbejde

Forord

Dette forskningsprojekt er gennemført i 2013-2014 og finansieret af Forsknings- og Udviklingspuljen under Socialstyrelsen. Puljens formål er at styrke Diplomuuddannelsen inden for børne- og ungeområdet. Forskningsprojektet er gennemført af lektor Jacob Magnussen (ph.d.). Docent Frank Ebsen (ph.d.) og adjunkt Berit Møller har bistået med faglig sparring og input til undersøgelsen, ligesom projektets følgegruppe har bidraget til analyser af det empiriske materiale. Følgegruppen har ud over Frank Ebsen bestået af konsulent Elisabeth Huus Pedersen fra Dansk Socialrådgiverforening samt adjunkt Thomas E. Mackrill (Cand.psych. & Ph.d.) og lektor Helle Antczak (Socionom). BA-studerende Louise Krogsgaard Pedersen har gennem 'Metropol Matchpol' deltaget i spørgeskemadesignet, og som studentermedhjælper stået for gennemførslen af denne i 2013. Stud. soc. Mikkel Lauenborg Lindegaard (BA) har i 2014 stået for opsætning og 'kørsler' i SPSS (statistik program) ligesom layout af undersøgelsen i Google Docs. Tak til Anette Ahlgreen Forsmann og Maria Wedum for hjælp til databasesøgning og projektledelse mv. Til sidst, en stor tak til de mange underviserkollegaer, som superviserer, og som alle har bakket op om dette F&U projekt med gode råd og ideer: Birgitte Zeeberg, Birthe Elholm, Trine Torp, Bettina Myggen Jensen og ikke mindst mine to 'superviserende' støtter: Helle Fehmerling og Lisbeth Rask.

Jacob Magnussen, Institut for Socialt Arbejde, november 2015

Redaktørens Forord

Skriftserien fra Institut for Socialt Arbejde rummer arbejdspapirer og afrapporteringer fra empiriske projekter – se oversigt på bagsiden af bogen. Det rummer forskningsresultater, som vi finder vigtige at viderefremme, og som kan finde anvendelse på forskellige del af vores uddannelse.

Publikationerne er udtryk for, at den forskning, som praktiseres på instituttet, altid bygger på undersøgelser af, hvordan konkrete praksisser for socialrådgivere i socialforvaltninger og andre organisationer folder sig ud. Der arbejdes i hvert projekt med forståelser og teorier om disse praksisser, og det er vores mål at udvikle og øge indsigter i socialt arbejde, og dermed kvalificere praksis såvel som grundlaget for uddannelsen af socialrådgivere. Intentionen er derfor at forbinde forskningsbaseret indsigt i praksis med både grund – og efter-/videreuddannelser, og gøre det på såvel bachelor som kandidat/masterniveau.

Der sker ofte ændringer i love og regler. Der kommer løbende nye metoder. Der etableres nye organisationer til at udføre og ikke mindst kontrollere socialt arbejde. Den praksis socialrådgivere, pædagoger og omsorgspersonale møder forandres løbende. Den viden om praksis vi havde i går er kun delvist gældende for praksis i dag. Institut for Socialt Arbejde opdaterer derfor løbende indsigten i praksis gennem forskningsindsats.

Den forskning instituttet praktiserer, foregår i gensidigt samarbejde med kommuner og andre organisationer. Kommunerne indgår i samarbejdet ved at stille sig til rådighed for udforskningen, og giver os dermed mulighed for at opnå den fornødne indsigt. Vi bestræber os på at stille den viden vi opnår til rådighed for de deltagende organisationer og praktikere. Instituttets forskning er en invitation til dialog, der på konstruktiv vis kan give praktikere på alle niveauer mulighed for at overveje, hvad de kan gøre bedre. Deri ligger også et mål om give en bedre og mere sikker behandling af de borgere, der er målgruppe for det sociale arbejde.

I denne publikation "Supervisionens effekt indenfor området af børn og unge med særlige behov" er fokus på supervision af sagsbehandlere. Det er udbredt i mange kommuner, og bruges internationalt i meget socialt arbejde. Det er sjældent belyst, og sker, som Jacob Magnussen viser i undersøgelsen, på forskellige måder, med forskellige formål og bygger på forskellige teoretiske grundlag. Umiddelbart giver undersøgelsen indsigt i gruppesupervision på arbejdspladsen, hvor Danmark med det øvrige Norden skiller sig ud fra resten af verden. Der er udbredt tilfredshed med supervisionen, og en mulig frem-

tidig udvikling skrives frem, hvor refleksion over eget vidensgrundlag bliver mere centralt.

Undervejs har Jacob Magnussen formidlet resultater i artikler, i flere møder med underviserne og i undervisning på grund-og Diplomuddannelser.

Instituttet og Jacob Magnussen retter en stor tak til de deltagende kommuners Børne- og familieafdelinger og de supervisorer, som har stillet deres ekspertise til rådighed (se nedenfor i forfatterens forord).

Projektet er finansieret af Socialstyrelsens forsknings og udviklingspulje for diplom-og Masteruddannelsen indenfor udsatte børn og unge, som skal have tak for bevillingen.

Thomas Braun, Institutchef

Frank Ebsen, Docent

Indhold

Forord og indhold	2
Kapitel 1. Undersøgelsens design og analyseramme	8
1.1. Formål og metode.....	8
1.2. Supervision mellem stat og profession.....	10
1.3. En politologisk analyseramme – supervision mellem stat og profession.....	14
1.4. Supervisionens inputside.....	15
1.5. Processen i supervision.....	17
1.6. Supervisionens outputside.....	22
1.7. Litteratursøgningen i SocIndex.....	25
1.8. Den skandinaviske litteratur.....	26
2. Supervisionens effekt - en forskningsoversigt	28
2.1. Hvis supervision er svaret, hvad er så spørgsmålet?.....	28
2.2. Forskningsoversigten – et resumé.....	30
2.3. De 36 internationale F&U studier om supervisionens effekt.....	31
2.4. De 15 skandinaviske F&U studier om supervisionens effekt.....	35
2.5. Komparativ analyse af supervision i de engelsksprogede lande og Skandinavien.....	36
2.6. Demokratiske rammevilkår for supervisionen.....	40
3. Brugen af supervision i Danmark	42
3.1. Supervisionspraksis.....	43
3.2. Supervisionsformer.....	45
3.3. Supervision og organisationen.....	45
3.4. Leders involvering.....	48
3.5. Supervisionens effekt.....	49
3.6. Forslag til bedre supervision.....	55
3.7. Ledernes uddannelse og antal af medarbejdere.....	57

3.8. Delkonklusion på spørgeskemaundersøgelsen	58
4. Casestudierne - variationen i brug af gruppebaseret supervision ..	59
4.1. Supervisionens input: Valg af supervisor - kontrakt og aftaler	61
4.1.1. Den første case – ICS tonet supervision.....	61
4.1.2. Den anden case – supervision.....	66
4.1.3. Den tredje case – ICS tonet supervision.....	68
4.2. Delkonklusion om supervisionens input side	70
4.3. Casene i forhold til spørgeskemaundersøgelsen - inputsiden	71
4.3.1. Perspektivering – Fokusgruppeinterviewene med supervisorer..	72
4.4. Supervisionens proces: Sager og temaer	73
4.4.1. Den første case: ICS tonet supervision.....	75
4.4.2. Den anden case – supervision.....	84
4.4.3. Den tredje case – ICS tonet supervision.....	93
4.5. Delkonklusion på procesdelen	105
4.5.1. Perspektivering – Fokusgruppeinterview om processen.....	112
4.6. Supervisionens output - effektanalyse	115
4.6.1. Den første case– ICS tonet supervision.....	115
4.6.2. Den anden case – effekten af supervision med vægt på sager og 'det personlige'.....	120
4.6.3. Den tredje case – ICS tonet supervision.....	123
4.7. Delkonklusion på outputdelen – effekten af supervision	126
4.7.1. Perspektivering på supervisionens effekt.....	128
4.8. Konklusion på casestudierne og i forhold til spørgeskema- undersøgelsen	132
5. Hovedkonklusionen: Supervisionens effekt – fund og resultater ..	138
5.1. Supervision mellem stat og profession	140

6. Litteratur	144
Bilag 1 - Tabeloversigt over 36 internationale F&U artikler om supervisionens effekt	153
Bilag 2 - Tabeloversigt over 15 skandinaviske F&U artikler om supervisionens effekt	161

Kapitel 1. Undersøgelsens design og analyseramme

1.1. Formål og metode

Denne forskningsrapport er skrevet for at formidle supervisionens faglige potentialer til en større målgruppe, end dem der sædvanligvis arbejder med eller modtager supervision. Den er skrevet af en underviser, der ikke heller ikke selv arbejder med eller har modtaget supervision. Så denne rapport er en formidling om supervision til og fra lægfolk. Den starter derfor ud med en præsentation af, hvad supervision er. Dernæst, søger rapporten svar på, hvad der kommer ud af supervisionen bl.a. vha. af unikke observationsstudier. Og endelig kortlægges brugen af supervision indenfor det specialiserede område af børn og unge med særlige behov eller i daglig tale: Det kommunale myndighedsarbejde med børn og familier. For der er tidligere blot gennemført få videnskabelige studier af supervision indenfor dette område i Danmark. Videnskabeligt studie skal her forstås som brugen af en eksplicit videnskabelig metode og i forhold til at undersøge supervision som et empirisk fænomen.

Metodisk afdækkes de 3 undersøgelsesformål derfor gennem følgende 3 empiriske studier:

- En international forskningsoversigt (review) om den eksisterende viden om supervisionens effekt
- En spørgeskemaundersøgelse omfattende alle 98 danske kommuner
- Et observationsstudie af supervision i tre danske kommuner inkl. Interview med lederne, medarbejderne og supervisorerne.

Formålet med dette design er at afdække supervisionens praksis og effekt på følgende vis:

- Forskningsoversigtsstudiet (kapitel 2): Afdækker den eksisterende viden om supervisionens effekt og beskriver samtidig variationen af mulige supervisionsformer mellem stat og profession ved komparativt at sammenligne de internationale og de skandinaviske erfaringer.
- Spørgeskemaundersøgelsen (kapitel 3): Kortlægger omfanget og brugen af supervision i Danmark, herunder om tilfredsheden og de oplevede effekter.

- Observationsstudiet (Kapitel 4): Beskriver variationen i 3 særligt udvalgte supervisionsforløb i 3 forskellige kommuner. Et særligt fokus punkt i observationen er relationerne i supervisionen, herunder mellem supervisand, sag og organisation. Interviewene før og efter supervisionen har haft forskellige formål:
 - o Før-interviewene med ledere og medarbejdere (supervisanderne) har været at klarlægge inputsiden dvs. udgangspunktet for supervisionen herunder tidligere erfaringer.
 - o Efter-interviewene efter hver supervisionsgang har været at afdække henholdsvis supervisors og supervisandernes oplevelse af forløbet herunder oplevede effekter (udover evt. tilfredshed).
- Slut-interviewene har været med henholdsvis ledere og medarbejdere i forhold til effekter og supervisionens forankring i organisation.
- Endelige er en gruppe af i alt 5 supervisorer (som ikke er blevet observeret) blevet interviewet gennem 2 fokusgruppeinterview. Formålet har været både en kvalitativ perspektivering af de empiriske fund fra casene, men også en kvalitativ validering af de 3 observationsstudier dvs. genkender supervisorerne i fokusgruppen de empiriske fund fra observationsstudierne?

I forlængelse heraf er den videnskabelige gyldighed af dette studie også et spørgsmål om, hvorvidt det har skabt 'empirisk resonans', som er 'evnen til at skabe genkendelse, opmærksomhed og debat blandt genstandsfeltets aktører' (Lotte Jensen, 1998:184). Velvidende at relationen mellem begreb og kontekst aldrig er entydig og let misses, så har udfordringen i dette studie været at behandle og iagttage et processuelt og meget subjektivt fænomen som supervision i forhold til teoretiske begreber. Det har betydet, at det unikke samspil mellem supervisor og supervisand i observationsstudierne er blevet reduceret i forhold til spørgsmålet om supervisionens effekt. Den metodiske udfordring og spørgsmålet om gyldighed skal blive uddybet under hvert af de 3 empiriske studier. I det næste kapitel afsnit skal undersøgelsesformålet uddybes og ikke mindst i forhold til, hvorfra jeg undersøger fænomenet 'supervision' indenfor myndighedsområdet af børn og familier med særlige behov (herefter blot 'supervision').

1.2. Supervision mellem stat og profession

'Hvad er supervision?' - Det var spørgsmålet, jeg stillede min borddame og daværende kollega, Helle Fehmerling, da hun til julefrokosten i 2009 fortalte mig, at hun også var supervisor og superviserede. For mig var supervision indtil da lig med 'opgavevejledning', men her hørte jeg for første gang om supervision som noget helt andet - en helt bestemt struktureret samtaleform mellem en supervisor og supervisand, hvor supervisor er den som leder supervisionen, mens supervisanden er den som modtager supervisionen (og i denne sammenhæng en socialrådgiver). Begrebets ophav er latin, hvor 'super' betyder 'over' og 'vision' som at kunne 'se'. Så supervision er 'at kunne se over'. Og det 'der ses over' i dette tilfælde, er det sociale arbejde indenfor området af udsatte børn og familier (Fehmerling, 2013). Dermed var min nysgerrighed og interesse vakt. For som politolog er jeg optaget af politik og dermed de politiske beslutningsprocesser herunder implementeringen eller realiseringen af de trufne politiske beslutninger (Magnussen, 2004). Og det er her, at socialrådgiverne kommer ind i billedet. For som velfærdsprofession er de den væsentligste aktør m.h.t. realiseringen af den aktuelle socialpolitik (i alt fald den største aktør mht. antal beskæftigede). Så, hvordan spiller supervisionen ind her?

Det er veldokumenteret i den politologiske litteratur siden Pressman & Wildavskys studie i 1973, at realiseringen af enhver politik og dens lovgivning *ikke* sker neutralt og loyalt, men ombydes og tilpasses den lokale kontekst. Hertil kommer at velfærdsprofessionerne såsom socialrådgiverne også har egne faglige normer, standarder og etik (Magnussen, 2013). Den tætte tilknytning til velfærdsstaten har givet socialrådgiverprofessionen en høj og sikker beskæftigelsesgrad, men omvendt har den tætte tilknytning givet anledning for professionen til at italesætte 'de evige dilemmaer', såsom at tjene staten eller være borgerens 'advokat' (ibid.). Her skal kort udbydes følgende to forhold mellem stat og profession i forhold til supervisionens betydning for henholdsvis politikens (lov) realisering og socialrådgiverprofessionens etablering og udvikling:

- At professionens autonomi både kan betragtes som en forudsætning for professionens funktionelle varetagelse af opgaver og på samme tid udgør det et monopol for udøvelsen af opgaven (Dahl, 2005: 38-41).
- At professionen skabes i relationen til staten, hvor denne relation er en dynamisk størrelse. Både konflikter og konsensus kan være sammenfaldende eller varierende over tid (Brante, 2005).

Set i det lys er supervision en metode til at sikre professionen både dens autonomi og til at understøtte udførelsen af statens opgaver (herunder i kommunalt regi). Tilsammen har det sikret professionens dens arbejdsmonopol¹.

Brugen af supervision er dog meget forskellig på tværs af landegrænser, hvilket har været lokal bestemt af en konstant og dynamisk relation mellem statens og professionens interesser: Fra supervisionens udspring i de frivillige organisationer i USA i slutningen af 1800 tallet med dens vægt på 'mesterlære' blandt de frivillige, hvor den mere erfarne uddanner den nye uerfarne frivillige, til også senere at tjene som en intern kontrolforanstaltning blandt offentlig ansatte socialarbejdere, der på samme tid var et fagligt kriterium for advancement og lønstigning (Byriel og Damgaard, 1999 samt Helle Fehmerling, 2013). Både i USA og senere i Danmark udvikles supervisionen hen i mod en mere støttende og hjælpende funktion, hvor den i 1960'erne og 1970'erne var domineret af en psykologiserende og behandlende forståelse med rødder tilbage til psykoanalysen, og frem til i dag, hvor den i Danmark har et klart fokus på faglig læring (op.cit. Helle Fehmerling, 2013). Denne udvikling og forskel i supervisionens formål, kan i dette perspektiv mellem stat og profession, ses som resultatet af politiske processer, som enten har været præget af konsensus eller konflikt mellem de involverede aktører og deres interesser. Nu er formålet med denne rapport, at forstå og formidle supervisionens potentialer, som de opleves i dag, hvorfor det historiske perspektiv udelades, selvom supervisionens rødder i henholdsvis 'en mesterlære' og 'psykoanalysen' stadig ses og giver en forskel i praksis i dag, og det både på tværs af lande men også blandt supervisorer i Danmark, som dette studier vil vise.

Udgangspunktet i den aktuelle brug af supervision vidner om, at når supervision stadig anvendes, og er vidt udbredt indenfor især B&U området i Danmark, så er det fordi den til stadighed opfylder både statens og professionens interesser om end det kan være nok så kontingent betinget. Med andre ord, supervisionens udbredelse og fortsatte brug kan både tilskrives dens funktionalitet i det sociale arbejde, såvel som en fast forankret praksis hvilende på tradition og kultur. I en sådan sammenhæng skal supervisionen til stadighed tilpasse sig for at opnå en forsat fælles opbakning mellem stat og profession, og her har betingelserne for politisk indflydelse forandret sig.

Politisk indflydelse er i dag ikke længere afgrænset til den repræsentative deltagelse som den kendes i (neo)-korporatismen, hvor fx arbejdsmarkedets parter

1 Socialrådgivernes monopol er ikke en formel rettighed gennem fx autorisation, som det kendes hos de egentlige professioner såsom læger og advokater m.fl. Deraf følger, at socialrådgiverprofessionen er en semiprofession, idet socialrådgiverne ikke har egne teorier og metoder, hvorfor andre uddannelsesprofessioner kan varetage deres arbejde.

deltager i den politiske beslutningsproces med deltagelse i både kommissioner og i administrationen fx af A-kasser (Magnussen, 2004 B). Den politiske arena er blevet 'sprængt' og befinder sig i dag på flere arenaer og netværk og ikke mindst diskursivt og digitaliseret. Det er stadig en politisk proces, hvor der kæmpes om vidensgrundlaget, men det er også blevet et spørgsmål om 'magt og sprogspil' (Lyotard, 1982: 105²). Det er i denne optik af viden og beslutningsprocesser, at supervision bliver både politologisk og professionssociologisk spændende og relevant uagtet supervisionens umiddelbare funktion og effekt for supervisanden. For supervision kan i en forståelse af politikens implementering være med til at styrke socialrådgivernes funktionelle opgavevaretagelse og på samme tid være et middel til at sikre professionens autonomi og opgave-monopol.

Men, hvilken vidensform er supervision? Og, hvordan kan den bidrage til den politiske beslutningsproces?

I følge både Svensson m.fl. (2009: 219) og Alminde m.fl. (2008: 65) rækker socialrådgiverfagets vidensgrundlag fra såkaldt 'tavs viden' i praksis til 'evidensbaseret viden' i forskning som de to yderpunkter. Her indimellem findes også en vidensform som de kalder for 'refleksion over det unikke' vha. teori, forskning, erfaring samt værdier (Alminde, *ibid.*). Tilsammen bidrager de på hver sin vis til at styrke det sociale arbejde:

- *Den tavse viden* er relevant i forhold til at give socialrådgiveren de nødvendige færdigheder til at begå sig fx at håndtere de mange forskellige relationer til borgeren.
- *Den teknisk rationelle viden* giver en objektiv stringent mål-middel viden, fri for personlige følelser og tanker.
- *Refleksionen over det unikke* bidrager til 'det faglige skøn' eller, hvad Alminde m.fl. (*ibid.*) kalder for 'faglig dømmekraft'. Dømmekraft er det at forholde sig til og/eller konkret tage en beslutning vedrørende et fagligt problem på en fleksibel og dynamisk måde, så resultatet bliver det bedst mulige i forhold til situationen (ideelt set).

I forhold til disse tre viden former ser Rikke Alminde m.fl. (*ibid.*) netop supervision som en af flere metoder til at træne socialrådgiverens dømmekraft gennem 'refleksion over det unikke' (samtaleøvelser og etik vejledning nævnes

2 ² 'Som sagt er det fremtrædende træk ved den postmoderne videnskabelige viden den eksplicitte immanens, der karakteriserer diskursen om de regler, som gør denne viden gyldig' (*ibid.*: 105).

som andre metoder). For bedre at forstå, hvad 'dømmekraft' er, kan inkluderingen af dannelsesbegrebet bidrage til det.

For supervision er ikke blot en samtaleform, hvori viden indgår og kommunikative færdigheder udøves for at opnå en personlig faglig udvikling. Supervisionen indeholder også et element af 'dannelse'. Dannelse skal ikke her forstås som 'takt og tone' som begrebet ofte i dagligdags sproget henviser til, men derimod om 'personlighedens dannelse' eller 'bildung' på tysk, som har været en grundsten i opbygningen af det 'Humboldtske universitet' i 1800 tallets Tyskland (Op.cit. Lars Geer Hammershøj, 2003).

Dannelsens grundlæggende figur er i flg. Lars Geer Hammershøj: "At personligheden dannes gennem 'en ophævelse til almenhed', hvor individualiteten på en gang ophæves og ophæves til det almene...[...]... Med andre ord er forestillingen, at personligheden dannes ved, at personen på én gang overskrider sin egen verden og overskrider i (eller involverer sig i) en større verden, hvori individet har muligheder for at gøre erfaringer af anderledes måder at forholde sig til sig selv og verden på, erfaringer der danner én" (Lars Geer Hammershøj, op.cit. side 54, 2012)³. Dannelsens forudsætning er dog personens frihed for at kunne 'forholde sig til sig selv' (Lars Geer Hammershøj, op.cit. side 69, 2003). Frihedens forudsætning er et centralt tema i moderniteten, men allerede hos Jean-Jacques Rousseau i reformpædagogikkens første fase i 1700-tallet forudsættes denne frihed. Her skal opdragelsen gøre barnet frit til at udvikle sin egen fornuft og dømmekraft (ibid., op.cit. 143, 2003).

Oversættes denne dannelsesforståelse til supervision, er supervisionen således ikke alene en samtale mellem en supervisor og en supervisand, hvori input og feed back gives gennem brug af forskellige metoder og teknikker. Supervisionen er også en dannelsesproces, hvor supervisanden i supervisionen 'rejser ud' og møder nye syn på 'sig selv' eller sin klients sag (herefter sag). Når supervisionen er slut har supervisanden - måske - fået et nyt syn på sagen og dermed også på både klienten og sig selv som socialrådgiver⁴. Hvorvidt dette sker, er helt op til supervisanden at bestemme (naturligvis i kombination med supervisandens kognitive muligheder/begrænsninger). Supervisandens frihed i supervisionen er derfor helt afgørende for, at supervisandens faglige dømme-

3 En kritik af supervision som alment dannende kan formuleres som, at det almene ikke længere er det almene men derimod en partiel interesse eksempelvis middelklassens normer.

4 Oversat til læringsteori betyder denne 'rejse' at supervisanden opnår akkomodativ eller endda transformativ læring dvs. ny viden som udfordrer eller forandrer allerede eksisterende 'mentale skemaer' (Peter Hagedorn Rasmussen, 2013). I følge Thomas Ziehe (2004) er dannelse også 'en kultivering af evnen til at lære', og oversat til supervision betyder det, at der sker både en kultivering og en læring i supervisionen.

kraft udvikles. Dømmekraften udvikles dog ikke alene gennem den personlige frihed men også gennem en socialitet for at opnå det almene. Her har supervisor, som den der leder supervisionen, en væsentlig opgave og rolle at varetage. I det omfang der er tale om gruppebaseret supervision, har gruppen det også (gruppen er oftest kollegaer eller fagfæller).

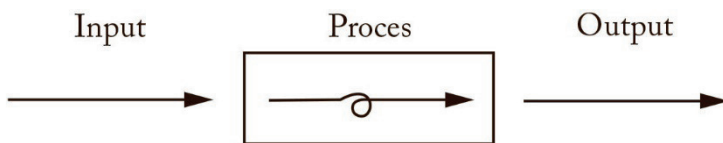
I forhold til at skabe socialrådgiverprofessionens autonomi kan supervisionen bidrage til det. Hvorvidt det sker, afhænger af om professionen kan være med til at bestemme, hvilken form for supervision, der skal udøves. Isoleret set fylder supervisionen selvfølgelig ikke meget i forhold til den kommunale kontekst af lovgivning, økonomi og procedurer, og herunder brugen af bestemte faglige metoder såsom ICS (Integrated Child System). Men omvendt rummer supervisionen også en mulighed for professionen til at udvikle sig i fællesskab mht. egne faglige normer, standarder og etik.

I de næste kapitler skal undersøgelsens analyseramme præsenteres i forhold til både empirisk at kunne afdække brugen af supervision men også til at fastsætte og forklare, hvordan supervisionen bidrager til statens opgavevaretagelse og professionens autonomi. I relation til disse temaer præsenteres også eksisterende litteratur og undersøgelser om supervision.

1.3. En politologisk analyseramme – supervision mellem stat og profession

I politologien er en af de grundlæggende forståelser af politik, at betragte det som et socialt system med input og output (Nissen & Magnussen, 2014 B). Oversat til supervision betyder det ganske enkelt, at supervisionens input er, sammen med den proces der foregår i supervisionen, afgørende for dens output. Simpelt gengivet i figuren her.

Figur 1.



Supervisionens input er den organisatoriske kontekst herunder dens formål, budget og omfang fx hvem skal være supervisor? Hvem skal deltage? Og hvor tit og ofte? 'Processen' er i politologien ofte beskrevet som en 'Black Box', ukendt og uforudsigelig, og hvor alt kan ske ('it's all politics'). I supervisionen af-

gøres processen i høj grad af relationen mellem supervisor og supervisanden, og i tilfælde af gruppesupervision, har gruppen selvfølgelig også en betydning for processen. 'Output' er, hvad der kommer ud af supervisionen, med andre ord dens 'resultat(er)'. Med hensyn til om resultaterne har nogen effekt ('outcomes' på engelsk), er det et åbent og vanskeligt spørgsmål at besvare. For det første, fordi supervision er en samtale om 'noget' udenfor supervisorsrummet, for det andet, fordi en evt. forandring hos supervisanden, i 'sagen' eller hos klienten, kan skyldes andre forhold end supervisionen, og for det tredje, og afledt af det første, at det er vanskeligt at få adgang til at måle og påvise en sådan evt. sammenhæng mellem supervisionen og det forandrede pga. adskillelsen i tid og rum mellem supervisionen og dens effekt.

I konsekvens heraf skal begrebet effekt ('outcomes'), derfor tages med et forbehold, og skal her forstås som 'oplevede' effekter. Der findes i dag ingen 'sikker viden' om supervisionens effekt (jf. kapitel 2).

Analysemodellen uddybes i de næste kapitler, men den indebærer to væsentlige analytiske afgrænsninger:

- På den ene side, fravalg af et eksplicit politologisk perspektiv på supervision, som det fx er muligt indenfor governmentality traditionen (Nikolas Rose, 1999), hvor den sociale styring sker gennem 'styring af selvet'. Her kan supervision ses som en subtil disciplinerende styringsteknologi af selvet, men hvor denne disciplinering ses som den eneste effekt af supervisionen uagtet de forskellige praksisformer.
- På den anden side, fravalg af eksisterende teorier om supervision. Det er ikke en evaluering eller test om, hvilken supervisorsform eller teknik, der er mest effektiv. Analysen indeholder ikke vurderinger af fx psyko-dynamisk teori i forhold til systemisk teori (Her henvises i stedet til stort set alle andre bøger om supervision, der netop anviser vejen til effektiv supervision om end alene ud fra forfatterens egne praksiserfaringer).

1.4. Supervisionens inputside

Supervisionens organisation og organisering kan variere ganske betydeligt. I Danmark og i resten af Skandinavien sker supervision gennem formelt aftalte og planlagte tidsrum og intervaller, mens den fx i de engelsksprogede lande både kan være aftalt, men kan også ske som en løbende og uformel dialog mellem socialrådgiveren og nærmeste leder (the supervisor). Susanne Bang og Ken Heap (2013) lister følgende formelle karakteristika som betingelse for overhovedet at kunne tale om supervision i det sociale arbejde:

- Møderne skal afholdes over 'rimelig lang tid' (typisk mellem 2-3 timer)
- Der skal være formulerede mål som har med faglig - og dermed personlig - udvikling at gøre
- En kontrakt er indgået herunder evt. om roller og metode.

Bang og Heap ønsker med disse kriterier at adskille supervision fra både den uformelle 'supervision' hen over en kop kaffe mellem leder og medarbejder evt. sammen med kollegaer, og i forhold til de mange andre beslægtede metoder (og mødeformer), der findes indenfor det sociale arbejde: Coaching, konsultation, personaletræning og terapi (jf. også Fehmerling, 2013).

Dette formelle fokus på supervisionen er blot sparsomt behandlet i den eksisterende skandinaviske litteratur. Tine Egelund (1999) og Fehmerling (1999) har begge behandlet supervisionen i forhold til den organisatoriske ramme. Tine Egelund (1999) argumenterer for, at supervisionen skal opnå en stærkere organisatorisk forankring uden, at det behøver at medføre, at supervisor bliver 'ledelsens mand'. Egelund efterlyser en sådan kobling for at undgå, at supervision ender som en 'eksoterisk intraprofessionel aktivitet' der ikke sætter sig spor uden for det lukkede supervisionslokale. Helle Fehmerling (1999) følger op på Egelunds artikel og advarer mod "...[..].. at supervision løsrevet fra organisationen, dennes kultur og gruppens kompetenceudvikling - i et tæt samspil med ledelsen - blot vil ende i en blindgyde". Advarslen rejses ud fra en konstatering af, at supervision efterspørges på mange arbejdspladser af medarbejdere, og hvor både medarbejdergruppen og ledelsen betragter supervisionen som et personalegode eller et 'fristed', hvor ledelsen ikke skal komme eller blande sig (ibid.).

I den engelsksprogede litteratur ses supervisionen derimod som en klar og implicit forankret del af organisationen, hvor formålet med supervisionen er at sikre en effektiv og fair service levering overfor borgeren. I en oversigtsartikel over implementeringsforskningen (Fixsen et al. 2005) beskrives supervision som en integreret del af enhver given politiks implementering. Supervisionen skal, sammen med andre 'værktøjer' fx kurser ('training'), sikre, at alle medarbejder forstår og udfører opgaven på samme måde.

Supervision er i denne kontekst et ansvar for lederen og dermed varetages og betragtes supervision som en 'ledelsesdisciplin' (Gray, 2010). Inden for en sådan forståelse er formålet med supervision, at sikre at de givne procedurer og instrukser følges ('compliance'), og hvor ledelsen gennem opfølgning og justering samt tilbagemeldinger ('monitoring' og 'feed back') skal sikre den effek-

tive og rigtige løsninger i den givne sag (case). I en bacheloropgave (Pedersen, L.K., 2014) citeres en mellemløser fra en 'Socialstyrelse' (Agency) i den australske delstat New South Wales for netop denne opfattelse af supervisionens formål:

'In order to fully realize a given policy the process of alignment and monitoring must be supported by supervision in order to secure all employees understanding of the political tasks'.

I samme opgave redegøres der ligeledes for, hvordan supervisionen er indskrevet som en eksplicit politik i pågældende Socialstyrelse (ADHC), hvor alle medarbejdere og ledere skal modtage supervision af nærmeste leder på hvert niveau for at opnå en fælles opfattelse af målene og opgaverne i organisationen.

1.5. Processen i supervision

Supervision er grundlæggende en asymmetrisk relation mellem supervisor og superviserand, idet supervisor typisk er en mere erfaren og/eller uddannet person end superviseranden. Dertil kommer rollefordelingen, hvor supervisor, qua sin autoritet, har en legitim ret til at lede supervisionen.

I den skandinaviske tradition udøves supervisionen oftest gennem brug af forskellige metoder, der kan ses som måder at udligne eller 'sløre' denne asymmetri fx gennem brug af 'spejling' eller 'perspektiver', hvorved superviseranden af 'egen vej' når frem til erkendelser eller 'meningsfulde forstyrrelser'. Sådanne teknikker anvendes, fx hvis supervisor ser og hører noget i superviseringsprocessen, som superviseranden ikke selv ser eller er opmærksom på, men som supervisor skønner ikke er en hensigtsmæssig praksis (op.cit. interview i 2012 med kollegaer der superviserer).

Vægten på superviserandens frie og selvstændige udvikling ses i de forskellige definitioner om supervision i Danmark og Skandinavien indenfor det sociale område. Her betoner de alle supervisionens formål som knyttet til den enkelte socialrådgivers udvikling jf. Keiser og Lunds definition om den personlige faglige udvikling i supervisionen (1986). Egelund og Kvilhaug (2001, side 194) konkluderer ligeledes, at de svenske supervisionsteorier tager afstand fra supervisionen som et administrativt organisatorisk (kontrol) redskab for i stedet at betone den professionelle udviklingsproces⁵. Dermed bliver spørgsmålet om superviserandens autonomi i superviseringsprocessen afgørende for supervision-

5 Eksempelvis G. Bernler og L. Johnsson (1993:73) omtaler supervision som et 'fakultativt obligatorium': 'Hvor socialrådgiveren skal forpligtes til at udvikle sine kompetencer, men ikke i en form der integrerer udvikling, instruktionsbeføjelse og kontrol'.

ens effekt.

Dette er helt modsat den eksplicit asymmetriske relation i supervisionen i bl.a. de engelsksprogede lande og i særdeleshed i USA. Her ses ingen forbehold ved denne asymmetri. Tværtimod. Som indledningsvis nævnt har supervisionen i USA været praktiseret ud fra et mesterlæreforhold, hvilket har skabt og sikret professionen dens faglige professionalitet og ad den vej opnået offentlig støtte og anerkendelse (Fehmerling, 2013). I takt med velfærdsstatens overtagelse af mange af de sociale opgaver (herunder tilsyn med private leverandører) er denne 'mesterlære' relation blevet institutionaliseret som en del af 'god offentlig ledelse', så supervision er oftest med socialrådgiverens nærmeste leder som supervisor⁶. I det australske eksempel ovenfor (ADHC) ses den asymmetriske relation i supervisionen ligeledes som et positivt forhold, der gør det muligt at sikre en ensartet og ønsket realisering af de politiske mål.

Den stærke organisatoriske forankring af supervisionen som en ledelsesdisciplin betyder dog ikke, at supervisionsprocessen alene drejer sig om 'drift' og 'output'. Der er en stor opmærksomhed på, hvordan supervisor kan understøtte supervisanden i forhold til dennes egne refleksioner om sit arbejde, men det sker hele tiden i relation til organisationens mål. Eksempelvis i følgende Kvalitetsstandard om professionel supervision fra den samme Socialstyrelse (ADHC) i New South Wales i Australien:

"The Professional Supervision core standard is designed to help derive the most benefit from professional supervision. It outlines clearly the nature and purpose of supervision and explains how supervision assists practitioners to meet the person's as well as organizational goals. The different roles of the manager and the professional supervisor are explained as is the need to involve line managers in the process of professional supervision. The importance of reflective practice is considered and an explanation of this key process is provided. Finally, the nature of the supervisory relationship is set out and a way to measure this crucial interpersonal process is recommended".

(link:http://www.adhc.nsw.gov.au/sp/delivering_disability_services/core_standards , opgjort september 2014).

Citatet her ovenfor skriver sig ind i en refleksiv og støttende forståelse men på samme tid indenfor en kontekst af standarder, nytte og målinger. Netop denne sammenblanding er genstand for kritik fra flere internationale forskere (Noble and Irwin, (2009: page 351). Noble og Irwin opsummerer selv kritikken

⁶ Jeg deltog i juni 2014 i en supervisionskonference på Adelphi University (USA), hvor denne forståelse var implicit i alle diskussioner. Fx var et gennemgående tema i en fælles workshop med Lawrence Shulmann, hvordan supervisor kan skabe en tryk og tillidsfuld relation til supervisanden samtidig med at være dennes leder.

ved at konkludere, at supervision alene er blevet et ledelsesredskab og ikke en metode for socialrådgiverprofessionen. Den faglige udvikling og den kritiske refleksion er forsvundet til fordel for drift hensyn i form af den 'næste sag' og indenfor en ramme af evaluering og legitimitet. Noble og Irwin (ibid.) efterlyser selv en forandring af supervisionspraksis i Australien til en mere refleksiv og kritisk form som understøttes af organisationen.

Der er således både sammenfald og forskelle mellem supervision i Skandinavien og i lande som Australien og USA. Ligheden er samtalens form, hvor der 'ses over' supervisandens arbejde og sager, og uanset supervisionens form og metode, er formålet at støtte og udvikle supervisanden i forhold til sit arbejde og sager. Følgende lange citat beskriver, hvordan en dansk BA studerende selv oplevede den obligatoriske supervision i Australien, først som praktikant og siden som medarbejder 'downunder' (Pedersen, L.K., 2014):

'I had supervision once a month with my line manager. Supervision had several functions. First of all, the purpose was to give an overview of my workload, focus on my challenges or highlight the possible solutions to those challenges. I bought my work plan to supervision and went through cases and Work assignments. With my manager I went through what actions I have commenced. So it is a kind of a checklist 'ticking the boxes' as I go forward, making sure I stick to deadlines and organizational procedures. As I went through my workload I also got the opportunity to reflect upon my actions and role as a case manager: How did I act in that situation, could I have acted differently and what was the outcome? Or is there any gap in my skills and knowledge? So it was also a way to develop my competencies and strengthen my skills in order to maximize my work performance'.

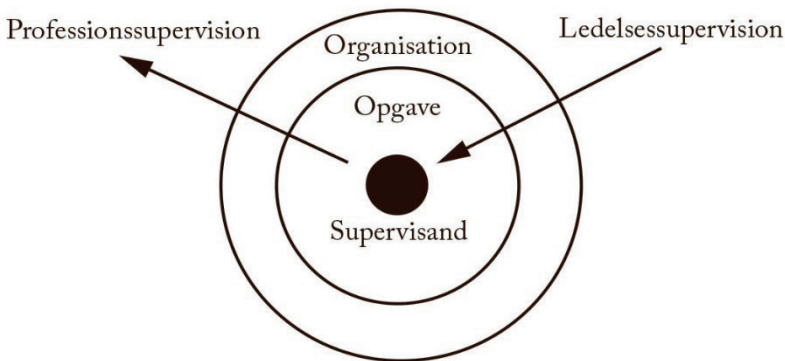
Citatet bekræfter, at behovet for støtte og refleksioner om 'sig selv' ikke står i et modsætningsforhold til organisationens ønske om opgavernes realisering herunder evt. korrektioner og tilpasning. På den led er der lighedspunkter i supervisionen, men citatet viser også klare forskelle, at supervisionen er tæt forbundet med en evaluering af ens opgaver og evt. udviklingstiltag eller kompetenceløft sker med lederens accept for også at maksimere arbejdsindsatsen. Så supervisionen er her tæt forankret i organisationen, eller som det ofte italesættes indenfor den systemiske supervisionsteori: 'i produktionens domæne'. Heroverfor forudsættes supervisandens 'frihed' i Danmark og det øvrige Skandinavien. Det er alene op til supervisanden om supervisors eller teamets input giver mening og efterfølgende realiseres.

Analytisk er denne forskel vigtig, fordi den sætter rammen for supervisionens betydning og potentialer for både stat og profession mht. varetagelsen af de sociale velfærdsopgaver og samtidig er en kilde til professionens autonomi og opgavemonopol. På den ene side en professionsbåret supervisionspraksis

i Skandinavien, og på den anden side en ledelsesbåret supervisionspraksis i de engelsksprogede lande. På samme tid kan denne modstilling også vise, at der kan være overlap mellem de tilsyneladende meget forskellige supervisionsformer.

En analytisk måde at beskrive og forklare ligheden på er ved at betragte al supervision som en generisk relation mellem 'supervisand - opgave - organisation', mens forskellen er et spørgsmål om, hvorfra der startes og slutes i supervisionen. I Skandinavien starter supervisionen med supervisandens relation til opgaven ('sagen') og relationen omfatter måske organisationen? I de engelsksprogede lande er processen modsat, her er udgangspunktet organisationens mål med opgaverne, og den relation kan omfatte supervisandens relation til opgaven? Det kan illustreres på følgende vis:

Figur 2.



Til trods for forskellen og de modsatrettede pile betyder figuren også, at supervisionen i begge tilfælde ses som et middel til supervisandens professionelle udvikling i relation til arbejdet med at realisere organisationens mål.

En 3. mulighed, som analytisk er mere 'mudret', er:

- Hvis organisationen spiller direkte ind på relationen mellem supervisanden og sagen. Denne supervisionsform kalder Annette Mortensen (2008) for 'dirty supervision'. Hensigten med dette noget nedladende begreb er dog at italesætte det, som mange supervisorer oplever som 'forkert', når de tilpasser supervisionen til gruppebaseret supervision med kollegaer (især fra samme arbejdsplads): At supervisor skal udvise

fleksibilitet, åbenhed, spontanitet og kunne tage metodiske skridt, der kan opleves 'forkerte' i forhold til gængse teorier fx 'klassisk systemisk supervision' som er individuel supervision med brug af "reflekterende team". I følge Annette Mortensen (ibid.) er en sådan situationstilpasning en uhyre vanskelig opgave, og som forudsætter og kræver en særlig opmærksom supervision, hvor supervisor inddrager og direkte forholder sig til organisationen og dens kultur i forhold til, hvordan det påvirker medarbejdernes relationer og deltagelse i supervisionen.

Annette Mortensens perspektiv er som supervisor et 'inde fra ud' perspektiv på supervision og i forhold til teorier om supervision. Set fra denne rapport's 'ude-fra-ind' perspektiv ses en sådan praksis derimod som en pragmatisk eklektisk tilpasning af forskellige teorier og metoder mht. at opnå en meningsfuld supervision i forhold til konteksten. Omvendt betyder en sådan pragmatisme, at det er vanskeligere for udøverne af supervisionen – supervisorerne - at redegøre for deres metode herunder de forventede resultater. Dermed står de som profession svagere ved en sådan metodemæssig pragmatisme samtidig med, at 'staten' (kommunerne) som indkøber kan være usikker på, hvad den får og har betalt for.

Endelig, er der analytisk set også mulighed for, at de 3 relationer slet ikke kobles i supervisionen, men i de tilfælde er der definatorisk set ikke tale om supervision, det sker:

- Hvis supervisionen alene er et mål for supervisandens personlige udvikling løsrevet opgaven og organisationen. Det er terapi, som alene er om den personlige udvikling.
- Hvis supervisionen alene er et mål for organisationen og opgavens udførsel løsrevet fra supervisandens personlige og faglige udvikling. Det er fx 'konsultation', 'rådgivning' eller 'faglig sparring'⁷.

I forhold til at bestemme, hvad der kommer ud af supervisionen kan det opsummerende siges, at kontrakten (input) og forholdet mellem supervisand, sag og organisation (proces) afgør udfaldet og dermed effekten af supervisionen. En tilsvarende forståelse af kontekstens betydning er også at finde i studier af supervisionens effekt, hvor flertallet af disse studier er foretaget i de engelsksprogede lande og især i USA.

7 Keiser og Lunds (1986) præcisering af supervision som en 'faglig personlig udvikling' er en ofte citeret dansk reference, som placerer supervisionen netop mellem terapi og konsultation.

1.6. Supervisionens outputside

Harkness og Hensleys artikel fra 1991 refereres i den engelsksprogede litteratur som den artikel der satte en ny dagsorden for supervision indenfor det sociale område ved at bringe det i relation til supervisionens resultater og dermed dens effekt ('outcomes')⁸. I forlængelse af den artikel og i forhold til at opgøre supervisionens effekt, anvender hovedparten af de videnskabelige empiriske studier om supervisionens effekt følgende definition af supervision af Kadushin (1976), som lister følgende formål for supervisionen:

- Uddannende (educative),
- støttende (supportive) og
- ledelsesmæssig (managerial) (I senere udgaver/publikationer anvendes begrebet 'administrative').

Med inkluderingen af det uddannende og det ledelsesmæssige formål betyder denne definition af supervision, at den netop omfatter alle tre relationer som præsenteret ovenfor: Supervisand-sag-organisation. Fokus er således på supervisionen i forhold til socialrådgiveren og dennes organisation: Opnår supervisanden støtte og læring i supervisionen? Og medvirker supervisionen til at nå de politiske og administrative mål? (fx barnets beskyttelse og administrative mål såsom antal afgørelser eller prioritering af sager).

En anden og ofte refereret forståelse af supervisionens effekt er af B. Proctor (1988), som ser følgende 3 funktioner i supervisionen:

- En restorativ funktion (øge kollegial støtte og mindske stress),
- En normativ funktion (øge den enkeltes ansvarlighed)
- En formativ funktion (øge den enkeltes viden og fremme praksis).

Imodsætning til Kadushins organisationsforståelse ovenfor er disse 3 funktioner her i forhold til selve supervisionens effekt for supervisanden. Ifølge Hawkins og Shohet (2006, p.57) skal forskellen på disse to ofte refereret definitioner om supervisionens effekt, ses som to forskellige perspektiver på supervision: Kadushin ser supervisionen fra det sociale arbejdes perspektiv, mens Proctor

⁸ Allerede i 1989 efterlyser Harkness and Poertner et nyt fokus på supervision i forhold til effekter hos klienten. De stiller i artiklen en række spørgsmål om supervisionens effekt, og som de efterlyser svar på.

ser det fra et rådgivende perspektiv ('counselling'). Med andre ord, er Kadushins supervisionsforståelse et 'ude fra ind' perspektiv på supervisionen set fra dens politisk organisatoriske kontekst, mens Proctors definition er et 'inde fra ud' perspektiv set fra supervisandens professionelle udvikling⁹.

En 3. vigtig forståelse af supervisionens effekt er Malcolm Paynes' definition, som er formuleret i direkte relation til det sociale arbejde: '*at beskytte klienten, støtte socialrådgiveren og vedligeholde fagets professionalisme*' (Malcolm Payne, 2006). Det er en ofte refereret definition indenfor det sociale arbejdes metodebøger og derfor relevant at inddrage mht. at fastsætte supervisionens potentiale i forhold til at sikre og understøtte professionens autonomi, monopoli og opgavevaretagelse.

Alle 3 definitioner er enige om de to første kategorier. Den første er 'støtte' eller 'den restorative funktion' (med rødderne tilbage til psykoanalysen), mens den anden er 'den uddannende opgave' (med rødderne tilbage til mesterlæren), som er lig med 'den formative viden'. Payne formulerer denne 2. kategori som 'at vedligeholde fagets professionalisme'. I en dansk sammenhæng omtales det uddannende formål ofte i termer af 'læring' (en mindre hierarkisk konnotation end 'uddannende'). Til gengæld er den 3. og sidste kategori ganske forskellig: Hos Kadushin er det ledelse ('managerial/ administrative'), hos Proctor er det den normative funktion om den enkeltes ansvarlighed (etik), og hos Payne er det om 'Klientens beskyttelse'. For at kunne samle dem under en fælles forståelse anvendes her begrebet 'styring' som indenfor politologien er et metabegreb for alle tiltag og bestræbelser på at etablere en given social orden (Magnussen, 2004).

De tre forståelser af supervision er gengivet her i skemaet nedenfor:

9 Jf. Egelund og Kvilhaug (side 193, 2002) ser de tre typer af opgavekategorier i den engelsksprogede litteratur som sammenfaldende med sondringen i den psykoanalytiske supervision mellem mål- og procesorientering. I forhold til de to ovenstående forståelser af supervision som omfattende 3 beslægtede funktionelle opgaver betyder det, at den uddannende eller den formative og normative funktion er lig den målorienteret supervision. Den administrative funktion er ligeledes målorienteret i forhold til organisationens mål fx sikring af kvaliteten. Heroverfor har den støttende eller den restorative funktion et processigtte. Bernler og Johnsson (1988, side 9), sonderer ligeledes mellem mål- og procesorienteret supervision indenfor et psykodynamisk perspektiv: En evaluering af proces supervision vil være spørgsmålet om supervisanden har opnået en professionsidentitet, mens en tilsvarende evaluering af målorienteret supervision vil være effekten på klientniveau.

Skema 1.

<i>Supervision</i>	Støtte	Læring	Styring* (af den sociale orden)
Kadushin	Støtte (supportive)	Uddannende (educative)	Styring** (managerial/administrative)
Proctor	Restorativ (øge kollegial støtte og mindske stress)	Formativ (øge den enkeltes viden og fremme praksis)	Normativ (øge den enkeltes ansvarlighed)
Payne	Støtte socialrådgiveren	Vedligeholde fagets professionalisme	Beskytte klienter

*Begrebet 'den sociale orden' er et politologisk begreb, hvor ethvert tiltag såsom supervision også rummer en politisk dimension mht.).her

**Begrebet 'styring' anvendes her som et samlende dansk metabegreb af Kadushins begreber om 'managerial' og 'administrative'. 'Styring' indfanger bedre de engelske begrebers betydning end blot oversættelse til 'ledelse' og 'administration'. Styring omfatter også organisationens bidrag til at etablere 'den 'sociale orden' (Magnussen, 2004).

Den 3. kategori er analytisk interessant fordi den netop indfanger relationen mellem stat og profession og dermed mellem autonomi og opgavevaretagelsen. På den ene side står ledelsen og på den anden side står professionen repræsenteret gennem den enkelte professionelles ansvarlighed, men begge instanser har som formål at beskytte og hjælpe klienten.

Udover forskellen i forståelsen af den 3. kategori er der også her en analytisk forskel mellem et individ og kollektivt niveau. Kadushins definition er møntet på effekten hos den enkelte socialrådgiver i organisationen. Heroverfor fremhæver både Proctor og Payne et kollektivt aspekt ved supervisionens effekt ved henholdsvis 'den restorative funktion' og 'fagets professionalisme'.

Tilsammen kan disse i alt 8 forskellige formål og effekter fra supervisionen gives i følgende figur nedenfor.

Figur 3.



Tilsammen vil de tre forståelser og definitioner af supervisionens formål og effekt danne den analytiske ramme for det efterfølgende forskningsoversigtsstudie (meta-review) om supervisionens effekt. Men først kort om litteratursøgningen.

1.7. Litteratursøgningen i SocIndex

De i alt 34 engelsksprogede videnskabelige artikler er udvalgt fra den internationale artikeldatabase 'SocIndex', som omfatter godt 600 tidsskrifter indenfor Sociologi/Socialvidenskab og alle subområder og beslægtede fag som fx socialpsykologi. Søgeteksten i SocIndex var følgende: ((*supervision OR intevision OR coaching OR debriefing OR reflection**) AND «*social work**» AND (*study OR result OR empiri* OR data* OR survey**)) AND (*outcome or output or eff**). Det resulterede i 358 fund ('hits') for artikler fra perioden fra 1990 til 1. december 2013. Gennem læsning af artiklens titel, nøgleord samt resume (abstract), og i få tvivlstilfælde også en 'skrålæsning' af artiklen, blev antallet af artikler reduceret ned til 74. I anden omgang ned til 39 artikler gennem en 'skrålæsning' af alle artikler. I 3. omgang og i arbejdet med de udvalgte artikler endte det med 34 udvalgte artikler¹⁰. I alle tre udvælgelsesomgange skete selektionen ud fra følgende 4 søge- og udvælgelseskriterier:

- Det skal være om supervision

¹⁰ Størstedelen af de fravalgte artikler var typisk, hvor supervision kun udgjorde en mindre del af en større politisk implementeringsindsats eller en organisationsforandringsproces. En anden stor gruppe var om supervision under uddannelsen og i forhold til dens lærings-effekt. I færre tilfælde var artiklerne enten af mere teoretisk karakter om den anvendte metode eller, hvor supervisionen blev forsøgt anvendt overfor en anden målgruppe fx prøveløsladte.

- Indenfor socialt arbejde¹¹
- Den skal indeholde en videnskabelig undersøgelse baseret på empiri (data)¹²
- Og være om supervisionens effekter

Udover de 34 udvalgte artikler indgår 2 'håndplukkede' artikler, der også opfylder de 4 kriterier. Den ene af disse er review artiklen af Carpenter et al. (2012), som alle er ansat eller tilknyttet SCIE (Social Care, Institute for Excellence). Denne centrale artikel er en privatfinansieret peer review artikel om supervisionens effekter, hvorfor den ikke er at finde i SocIndex. Artikler er i litteraturlisten markeret med følgende tegn: * (stjerne).

1.8. Den skandinaviske litteratur

15 artikler er udvalgt fra de skandinaviske biblioteksdata-baser om supervision. Søgedata-baserne har været Bibliotek.dk (i Danmark), Libris.se (Sverige) og bibsys.no (Norge)¹³. Søgningen i de 3 data-baser har fulgt samme afgrænsning ('trunkering') som søgningen i SocIndex dvs. både en åbenhed mht. synonymer for supervision (fx coaching) og samtidig en afgrænsning mht. supervision i forhold til socialt arbejde, effekt og data (empiriske studier). Søgeordene er lagt successivt til dvs. først i forhold til socialt arbejde og dernæst effekt og til sidst empiri etc. For hver søgning og afgrænsning blev resultatet væsentlig reduceret mht. antal fund. To af de udvalgte kilder er dog 'håndplukket' fra pensum- og litteraturlisten på udvalgte socialrådgiveruddannelser i Sverige (socionomi).

10 af de 15 udvalgte artikler opfylder alle 4 søge- og udvælgelseskriterierne for dette litteraturstudie. De sidste 5 studier er henholdsvis om supervision indenfor ældreplejen (2 studier), 2 indenfor behandlingssteder (såkaldt '§ 87 værksted' og et misbrugsbehandlingssted). Det sidste studie er om supervisionens negative konsekvenser (det eneste i Skandinavien som behandler dette). 7 af studierne omfatter en kvantitativ metode (spørgeskemaundersøgelse). De 8 andre studier benytter alene kvalitativ metode (interview og evt. observationer). 5 af de 15 studier er desuden kandidat-, Master eller hovedopgaver.

11 Det engelske ord 'social work' refererer primært til børne- og familieområdet og til dels det psykiatriske sundhedsområde (Health). Beskæftigelsesområdet indgår således ikke i denne artikel.

12 I nogle tilfælde er der tale om sekundær empiri anvendt i forfatterens egen analyse.

13 Supervision hedder på svensk:Handledning og på norsk: Veiledning.

Blot et F&U studie (dette studie her) er opdelt efter de 3 effektkategorier: støtte, læring og administration, som hovedparten af de engelsksprogede artikler i SocIndex følger. De internationale effektkriterier og herunder litteraturen om supervisionens funktion refereres i 6 af studierne heraf 4 af de kvantitative studier samt to af de kvalitative studier hos Bernler og Johnsson, 1988 & Höjer m.fl., 2007). De øvrige studier belyser og behandler supervisionen alene ud fra dens læringseffekt (Et enkelt af disse studier inkluderer supervisionens effekt i forhold til forebyggelse af udbændthed).

De 15 udvalgte artikler heraf blot 10 artikler om B&U området vidner om en begrænset interesse i Skandinavien på at måle og empirisk teste supervisionens effekt ud fra en eksplicit videnskabelig metode. De få empiriske studier står i stærk kontrast til de mange tusind fund ('hits') indenfor søgeordet 'supervision' i hver af de 3 skandinaviske biblioteksdata-baser. Hovedparten af denne skandinaviske litteratur er en blanding af teori- og metodebøger, formidlingsartikler eller om supervision indenfor andre områder og sektorer. Hovedparten af bøgerne beskriver oftest, hvordan supervision bør foretages i forhold til et positivt forløb og i forhold til en given målgruppe. I flere tilfælde er bøgerne skrevet ud fra en kombination af forfatterens teoretiske ståsted (fx systemisk teori) og forfatterens erfaringer som supervisor. Der gives ofte eksempler eller 'cases' fra egen praksis. Denne form for empiri falder uden for kriteriet om en videnskabelig undersøgelse, hvor metoden er eksplicit og resultaterne (data) lægges frem (dokumentation) adskilt fra analysen/fortolkningen. En anden stor gruppe af bortvalgte artikler er fagtidskriftsartikler, der nok beskriver supervisionens resultater (effekt) men uden fremlæggelse af den videnskabelige metode. En tredje stor fravalgt gruppe er vejledninger eller evalueringer af supervision under uddannelsen og i forhold til en given uddannelse (jf. den tilsvarende afgrænsning i søgningen i SocIndex). I den skandinaviske litteratur om supervision under uddannelsen er der en del indenfor sundhedsområdet inkl. Medicinstudiet¹⁴. Socialrådgiveruddannelsen og dens brug af supervision er evalueret i flere svenske rapporter fx af Tine Egelund (1999B). Der findes også nogle norske evalueringer af samme. Fokus er her primært på supervisionens læringspotentiale i forhold til andre læringsformer.

Næste kapital er litteraturstudiet af de internationale F&U artikler fra SocIndex. Der startes med en præsentation af studierne formål, som klart adskiller sig fra den skandinaviske kontekst om læring.

14 Et svensk litteraturstudie fra 1997 af supervisionens effekt indenfor sygeplejen er heller ikke medtaget. Her vurderes supervisionens effekt ud fra en sondring af sygeplejersken som professionel og som person ('Effekter av yrkesmässig handledning för sjuksköterskor/vårdare – en litteraturstudie' av Lena Johansson, Institutionen för Hälsovetenskap, Vårdvetenskap med inriktning mot omvårdnad, 41-60P, C-uppsats, Hötsterminen 1997).

2. Supervisionens effekt - en forskningsoversigt

2.1. Hvis supervision er svaret, hvad er så spørgsmålet?

Dette spørgsmål stiller Helle Fehmerling (1999) i en artikel om supervision på arbejdspladser i Danmark, og svarer selv, at supervision er blevet svaret på alt. I forhold til de 36 udvalgte artikler vil svaret på samme spørgsmål være ganske klart: At fastholde socialrådgiverne i jobbet! Dette er klart den mest hyppige begrundelse i artiklerne for at undersøge supervisionens effekt.

Gonzalez et.al (2009) giver den mest ligefremme begrundelse for deres forskningsstudie: Det sociale område i USA er i krise: Det er præget af overbebyrdede socialrådgivere (workloaded). Den gennemsnitlige varighed af socialrådgivernes ansættelse er i nogle delstater cirka 2 år. 70 % af alle socialrådgivere har været truet eller overfaldet. Ansættelsen som socialrådgiver forudsætter en Bacheloruddannelse som 'social worker' eller fag beslægtet med denne, men mange ansatte har ingen specifikke faglige forudsætninger eller viden om socialt arbejde, når de starter (jf. model om 'Westminster demokratiet' i kap. 2.6.). I tilkøb er arbejdet som socialrådgivere risikofyldt og socialrådgiverne er potentielt traumatiseret i konsekvens af mange sager, trusler og overfald fra klienter samt manglende faglige kompetencer. Resultatet er en høj jobskifte rate. Især for privat ansatte hos 'leverandørerne' er tallet i nogle år op til 40 % p.a. For offentligt ansatte er tallet i nogle delstater op til 20 % af stillingerne pr. år.

I en anden artikel motiverer Ellett et al. (2006) deres forskning med en konstatering af en udbredt og konstant bekymring for arbejdskraftproblemerne indenfor det sociale arbejde:

1. Mange stopper og forlader erhvervet efter kort tid. Spildte uddannelses- og træningspenge mv.
2. For mange sager
3. Mangel på kvalitetsstandarder og ansvarlighed ('accountability')
4. Private selskaber kan være bedre til at finde på kreative og fleksible løsninger, men de står grundlæggende overfor de samme udfordringer som offentlige virksomheder.
5. Et behov for at forbedre børnevelfærdsuddannelserne og samtidig med en reform af store institutionelle velfærdskompleks som det so-

cialle arbejde befinder sig i.

En tilsvarende konklusion om det sociale arbejdes tilstand i Storbritannien drager Rushton et al (1996) og senere Hunter (2010) om det sociale arbejdes tilstand i Storbritannien. Rushton et al. (1996) afdækker gennem fokusgruppinterview af både ledere og medarbejdere i London (Greater London Area), at supervisionen er mangelfuld og mangler tilstrækkelig kvalitet. Undtagelser fremhæves med henvisning til supervisorernes brug af bestemte teknikker. Udover interview gennemgås også offentlige rapporter om manglen på supervision og bearbejdning af socialrådgiverens arbejdsbetingelser. Den samme dokumentlæsning foretager Hunter (2010) om det sociale arbejde i Storbritannien. Eksempelvis den officielle regeringsrapport ('Lord Lamings Report') fra 2003 udtrykker en stor bekymring for, at det traditionelle reflektive sociale arbejde er under pres pga. en alt for øget fokus på processer og mål, og hvor der ingen tillid er mellem socialrådgiverne (socialrådgiverne er autoriseret i UK)¹⁵. Med det udgangspunkt konstaterer Hunter, at supervisionspraksis i Storbritannien er mangelfuld mht. omfang, hyppighed og varighed og ikke mindst mangler der en struktur omkring supervisionen. Hunter slutter af med forskellige eksempler på både nationalt og lokalt plan i Storbritannien på at indføre supervision som en fast praksis og med et vist kvalitetsniveau.

Webb og Carpenter (2012b) konkluderer i et review studie af 15 udvalgte artikler om supervisionens effekt mht. jobfastholdelse, at selvom der ikke kan måles og påvises en direkte sammenhæng mellem supervision og jobfastholdelse, da socialrådgiverne forlader jobbet af mange forskellige grunde, så må denne relation ikke blive overset set i lyset af den massive jobskiftrate indenfor det sociale område.

Det er på denne baggrund om jobbelastede socialrådgivere og ønsket om at øge jobfastholdelsen, at spørgsmålet om supervisionens effekt oftest stilles, og hvor svaret er, at supervisionen må og skal forbedres for at øge jobfastholdelsen, men også for at indfri de andre mål med supervisionen. Et godt eksempel på en sådan holistisk forståelse af supervisionens effekt ses hos Griffin et al. (2003). Her gennemgås delstaten Arkansas igangsætning af et supervisionsprogram for at øge sikkerheden i det sociale arbejde. Til trods for mange betydende faktorer antages det, at supervision vil have en effekt for både det sociale arbejde, barnets velfærd og jobfastholdelsen af socialrådgiverne gennem en tættere opfølgning og støtte bl.a. gennem afstemning af forventninger.

Med denne rammesætning af artiklerne, skal de 36 udvalgte artikler nu kort

15 'Lord Laming rapporten' var foranlediget af en 8 årig piges tragiske død i en slægtsanbringelse, og det til trods for flere myndigheders viden om barnets misrøgt.

præsenteres. Der henvises til bilag 1 for en tabeloversigt over de 36 artikler. På vor hjemmeside kan resume af alle artikler hentes og læses (både de internationale og de skandinaviske artikler).

2.2. Forskningsoversigten – et resumé

Alle de 36 udvalgte artikler fra SocIndex om supervisionens effekt opgøres indenfor en organisatorisk ramme, hvor supervisionen er en relation mellem nærmeste leder og en socialrådgiver med henblik på at realisere de politiske målsætninger og for at understøtte socialrådgiveren i jobbet¹⁶. Det gælder både i de engelsksprogede lande (Australien, Canada, New Zealand, Storbritannien og USA) men også lande som Kina (Hong Kong), Saudi Arabien og Tyrkiet. Konklusionen af dette litteraturstudie af 34 Socindex artikler kan opsummeres på følgende vis:

- Først, den gode nyhed: Supervisionen giver positive effekter i form af resultater (outcomes) indenfor de 3 formål med supervisionen: Støtte, læring og styring (Kadushin and Harkness, 2002). I nogle tilfælde signifikante resultater og især indenfor kategorien 'støtte' mht. at fastholde socialrådgiveren i arbejdet, og dermed forebygge 'udbrændthed' og jobskifte blandt socialrådgivere¹⁷. Fremme af 'selv-efficacy' ('tro på egne evner') fremhæves i flere studier som et vigtigt resultat fra supervisionen. Desuden fremhæver andre studier, at 'motivation' samt 'engagement' ('commitment') er vigtige forudsætninger for den effektfulde supervision
- Dernæst, den dårlige nyhed: At det trods mange forsøg ikke er muligt at påvise en klar relation mellem supervision og direkte klienteffekter ('client outcomes'), såsom øget trivsel og velfærd for målgruppen af den sociale indsats. De ovenfor positive effekter er primært i relation til socialrådgiverne som deltager og modtager af supervisionen. Til trods for påviste signifikante effekter, er de anvendte studier på nært et heller ikke evidensbaseret mht. sikker viden om, hvad der betinger disse oplevede positive resultater. I stedet for påpeger flere af studierne, hvordan de 3 formål med supervisionen spiller sammen indenfor en organisatorisk ramme og dermed opnå en synergieffekt, som er mere end summen af de enkelte resultater.

16 Begrebet 'social worker' anvendes i alle de engelsksprogede artikler og dækker her over både 'social worker' i de behandelende institutioner men også 'casemanagers' (sagsbehandlere) i myndighedsjob samt 'counsellors' (fx skole- eller familierådgivere).

17 Mor Barak et al. (2009) konkluderer i deres review studie, at supervision især giver en høj støtte effekt, og den forøges, når der knyttes opgaveassistance under supervisionen.

- Endelig, et metodisk forbehold for de to konklusioner: Supervision er et uklart begreb i flertallet af de udvalgte artikler, hvorfor større begrebspræcision efterlyses. Begrebet defineres ikke eksplicit og det fremstår heller ikke klart, hvorledes supervisionen praktiseres. Blot at den udøves. Det har som konsekvens, at det til trods for metodisk stringent gennemførte studier, faktisk er uklart, hvad der betinger de givne effekter af supervisionen¹⁸. Dermed er der også et metodisk forbehold for nærværende forskningsartikels gyldighed i form af begrebsgyldighed (hvad er enheden for dette studie?) og dermed en begrænsning af den eksterne gyldighed (repræsentativiteten), når det er usikkert i, hvor høj grad der er tale om det samme fænomen på tværs af lande- og statsgrænser¹⁹.

2.3. De 36 internationale F&U studier om supervisionens effekt

Hovedparten af de 36 udvalgte artikler følger Kadushins (1976) forståelse og definition af supervision som fremme af støtte, læring og styring indenfor en kontekst af organisationens mål. Især den støttende (restorative) funktion vurderes tit og ofte som havende en høj positiv effekt. Er den støttende effekt høj medfører det ofte en positiv effekt i forhold til både læring og styringsdelen (den formative og normative funktion). Eksempelvis viser flere studier, at de socialrådgivere som er tilfredse med supervisionen også har en større jobtilfredshed, mens dem som er utilfredse med supervisionen også har flere overvejelser om at skifte job eller forlade faget. Relationen mellem supervisor og supervisand er en meget afgørende faktor for både jobtilfredshed og jobfastholdelse, men også for at fremme en kompetent organisation, hvori socialrådgiveren kan gøre en forskel trods svære arbejdsbetingelser. Flere af studierne viser, at det er muligt gennem en professionel og systematisk brug af bl.a. supervision at skabe et arbejdsmiljø og en kultur, hvor kompetente medarbejdere vil blive trods mange udfordringer.

Supervisors rolle og dermed relationen mellem supervisor og supervisand synes særlig afgørende for både at opnå en god supervision men også for at indfri formålet med supervisionen. Dem som oplever en god støtte fra supervisionen ser supervisor som en person, der både er opmærksom og forstående overfor belastningen ved arbejdet, men også er en god rollemodel. Supervisor kan som rollemodel give både konkrete instrukser men også en forståelse af,

18 Supervisionsstudierne er med få undtagelser baseret på respondenternes oplevelse eller vurdering af supervisionens effekt. Der er således tale om 'usikre studier' i forhold til en evidens forståelse af kausalitet og kontrolleret forsøg.

19 En tilsvarende kritik udleder Carpenter et al. (page 5, 2012) i deres review artikel om supervisionens effekter, jf. bilag 2.

hvad der skal der til for at mestre jobbet udover at løse de konkrete sager. Enkelte studier peger endvidere på, at når supervisor giver plads og anerkender supervisanden for sine egne ideer og løsningsforslag vil en sådan mere 'faciliterende' rolle øge 'troen på egne evner' ('self-efficacy')²⁰ og føre til øget jobtilfredshed og dermed også jobfastholdelse. Nogle effekt studier af supervisors rolle peger her på et tilsyneladende paradoks, idet supervisors rolle skal være så den både understøtter og fremmer supervisandens egne ideer og overvejelser, men samtidig øger sandsynligheden for, at supervisanden også anvender supervisors input. Dette kræver dog en subtil og avanceret fin tuning af både egen rolle og af supervisandens deltagelse for at indfri og opnå et sådan forløb. Forudsætningen for at kunne håndtere en sådan komplekst tvetydig relation synes ud fra artiklerne at være en kombination af uddannelse, erfaring og personlighed.

Flere af de udvalgte studier fortæller dog, at sådanne egenskaber og rammer sjældent er samtidigt til stede. Personligheden og dermed 'kemien' mellem supervisor og supervisand er naturligvis situationsspecifik men ofte har lederen ingen uddannelse eller mange erfaringer som supervisor.

I 4 af de udvalgte artikler betyder sammenfaldet af supervisor og leder, at supervisionens indbyggede asymmetriske relation mellem supervisor og supervisand udbygges og forstærkes qua den administrative hierarkiske kontekst. I nogle tilfælde kan det have negative konsekvenser, hvis ikke ligefrem skadelige virkninger (chauvinisme, sexismen og racisme). I forhold til asymmetrien mellem supervisor og supervisand kan supervisor ikke afkoble supervisionen fra de øvrige formelle relationer mellem leder og medarbejder herunder spørgsmålet om advancement, privilegier eller det modsatte: degradering og afskedigelse. Det lange citat fra en supervisand i Hong Kong (jf. bilag 1 og Leung, 2012) kan læses som et 'worst case scenario' for, hvor fagligt galt det kan gå, når den tilsigtede åbenhed og fælles refleksion i supervisionen er indlejret i en hierarkisk kontekst. Her er der mere på spil end blot supervision, hvorfor supervisionen blot bekræfter og gentager de sociale positioner og status som både supervisor og supervisand har i organisationen. Dermed sikres det til gengæld, at 'ingen taber ansigt' i supervisionen, som det hedder i en af de 4 øvrige artikler om supervisionens negative effekter.

Supervisionens indbyggede asymmetri mellem supervisor og supervisand, og som forstærkes, når supervisor er lederen, er et forhold som mange af de

²⁰ 'Self-efficacy' er forholdet mellem ens mål og de forhåndsværende ressourcer. Er 'troen på egne evner' høj stiger sandsynligheden for, at ens opgaver gennemføres og det uafhængigt af de faktisk tildelte ressourcer. Begrebet skal ikke forveksles med 'selvtillid' som er 'troen på sig selv'.

amerikanske studier indirekte behandler i forhold til flere delstaters indsats med netop at skabe et stabilt og støttende supervisorsrum. Andre studier refererer til, hvad socialrådgiverne mener, der skal til for at opnå en god supervision: En supervisor der er i stand til på en dynamisk og velafbalanceret måde at veksle mellem rollerne herunder besidde en autentisk og troværdig personlighed. Lykkes det ses den asymmetriske relation i supervisionen ikke som en hindring for at nå de fælles mål om en ensartet og ønsket realisering af de politiske mål. Derved opnås legitime resultater i forhold til både klienterne og den øvrige offentlighed.

Denne forståelse og brug af supervision kritiseres dog af flere forskere ud fra et professionsperspektiv. Eksempelvis af Beddoe (2010), som er meget skeptisk overfor den udvikling og form som supervisionen har fået som del af et bureaukratisk ledelsessystem. Her skal supervisionen ifølge Beddoe minimere fejl og usikkerhed gennem risikoanalyser, hvorved usikkerheden gøres synlig og målbar formidlet gennem en kognitiv rationalitet. I stedet efterlyser Beddoe tillid i supervisionen for som hun skriver: 'den vil gøre usikkerheden usynlig gennem en fælles troshandling' ('act of faith'). En tilsvarende kritik fremføres af Gibbs (2001), som ligeledes efterlyser 'en fælles udforskning af de berørte følelser samt det læringspotentiale der kan være i supervisionen og ikke mindst i supervisors rolle'. Det skal ske i stedet for det traditionelle fokus på opgave, økonomi og tidsfrister.

I nogle få af de udvalgte artikler både testes og efterlyses behovet for en supervision med mere vægt på læring gennem brug af metoder såsom 'kritisk tænkning' eller 'fælles grupperefleksioner', men disse eksempler på fremme af socialrådgiverens faglige autonomi fylder ikke meget i det samlede billede.

Rammen for supervisionen er i hovedparten af studierne ofte en løbende uformel supervision mellem lederen og socialrådgiveren. Det er uklart om denne supervision omfatter brug af bestemte metoder eller om der blot er tale om almindelig sparring og uformelle drøftelser med nærmeste leder. Tit er det supervisanden som skal efterspørge decideret supervision, altså en aftalt og fastsat samtale. De artikler som påpeger dette, efterlyser på samme tid mere faste rammer for supervisionen, som gerne følger internationale kvalitetsstandarder og etiske retningslinjer for supervision. I andre artikler anbefales det at vedtage en lokal supervisorspolitik ('policy'), mens andre artikler påpeger, at selvom der er en lokal politik, så følges denne ikke. Årsagen til dette er som regel mangel på tid.

Et afledt tema som udledes i flere af artiklerne, men som ikke i udgangspunktet har været en del af studiernes problemstilling eller hypotese, er socialrådgiver-

ens forudsætninger for at håndtere sin opgave. Resilliens som både 'robusthed' men også 'engagement' for opgaven er vigtige forudsætninger for at trives og blive i jobbet som socialrådgiver (en konstatering som også spiller tilbage på os som uddanner socialrådgiverne - har vi glemt det?).

Men alt i alt synes årsagen til supervisionens positive støttende karakter at være baseret på flere faktorer:

- En anerkendende og støttende ledelse og organisation, der også udviser engagement og professionel faglighed (kompetence).
- En supervision som foregår fast og regelmæssig og efter professionelle standarder.
- En supervision der både italesætter og behandler arbejdets udfordrende og utrygge karakter.
- En supervisor som tør være en rollemodel og som både kan støtte og komme med anvisninger til opgaven og samtidig udfordre medarbejderne i deres 'for-forståelser'.

Dertil kommer, at selvom de her refererede effektstudier tester på enkelte funktionsvariable er konklusionen oftest, at supervisionen har en positiv effekt i forhold til både at fremme et bedre arbejdsmiljø og trivsel blandt socialrådgiverne og - på samme tid – at fremme et godt socialt arbejde. Der findes ingen studier af supervisionens effektivitet i forhold til dens omkostninger, men de positive effekter fremhæves som at overstige udgiften til supervision omend det ikke dokumenteres. Der findes blot få studier om effekten overfor klienter grundet den indirekte relation mellem supervisionen og klienterne. I et studie forsøges relationen at blive testet, men det lykkes ikke at måle en sådan direkte positiv relation mellem supervision og klienternes velfærd (White et al, 2010). Derimod viser et RCT studie af 'før og efter' effekt, at når medarbejdere modtager supervision, opleves det efterfølgende positivt hos både medarbejdere, ledere og klienter (Harkness og Hensley, 1991).

Dette litteraturstudie er nu slut. I næste kapitel gennemgås resultatet fra de 15 udvalgte artikler fra Skandinavien. For at kunne sammenligne med de 36 engelsksprogede artikler i SocIndex er de analyseret ud fra de samme begreber (støtte, læring og styring) uagtet, at flertallet af de skandinaviske studier ikke er gennemført efter denne opdeling. For tabeloversigt jf. bilag 1. samt vor hjemmeside for referat af samtlige artikler.

2.4. De 15 skandinaviske F&U studier om supervisionens effekt

Supervisionspraksis i de skandinaviske lande er ud fra de 15 studier at bedømme ganske ens. Der er primært tale om gruppebaseret supervision med ekstern supervisor, og hvor medarbejderne tager initiativet til at få supervision. Valget af supervisor sker typisk ud fra en kombination af kendskab og anbefalinger om supervisor samt vedkommende erfaringer indenfor området. I mindre grad efterspørges supervisors formelle uddannelse eller en bestemt metode. Det er personen der vælges først. Supervisionen varer typisk mellem 2 og 3 timer og foregår oftest 1 til 2 gange om måneden over et ½ år ad gangen. Formålet er primært læring i form af en personlig faglig udvikling, og både medarbejdere og ledere finder, at dette mål i høj grad indfris. Supervisionen ses som et refleksionsrum, hvor medarbejderne i fællesskab og uden forstyrrelser kan mødes i et ledelsesfrit læringsrum. Her kan de uden for kontorets eller afdelingens hektiske tempo fremlægge deres sager og få feed back i 'fred og ro'. De kan lytte og deltage som team i forhold til en kollegas sag. Det er en praksis som flertallet værdsætter og prioriterer. Der er en synlig høj tilfredshed med denne praksis. Nogle af studierne fremhæver relationen mellem supervisor og supervisand som vigtig for at fremme et tillidsfuld og dynamisk læringsmiljø. Læringseffekten består primært i at opnå nye perspektiver og nye vinkler på en given sag. I forhold til direkte at anvende supervisionens input i dagligdagen er denne effekt mindre eller nævnes slet ikke.

En afledt og tæt forbundet effekt er den støtte som supervisionen giver til supervisanden i forhold til dennes trivsel i arbejdet og for at mindske risikoen for stress og udbændthed. Her opstår støtten gennem de input og relationer som opstår i supervisionen mht. at løse og bearbejde konkrete sager og begivenheder, og derigennem synes supervisanden at kunne opnå 'et nyt syn på sig selv' og sin rolle som socialrådgiver, hvilket giver den støttende effekt. I forhold til supervisionen som en dannelsesproces er effekten af dette 'nye syn', at supervisanden ikke blot lærer noget om sig selv gennem sine sager men at dette 'selvsyn' også har en støttende effekt i forhold til trivsel og mindsker risikoen for stress og udbændthed. Den udbredte brug af ekstern supervisor betyder dog, at det er alene op til supervisanden at bestemme, hvorvidt en sådan effekt i form af en 'lærende støtte' sker eller skal ske. Den eksterne supervisor er ikke supervisandens leder, hvorfor det – alt andet lige - skaber bedre betingelser for et trygt og tillidsfuldt rum for refleksion og åbenhed om supervisandens sager. Dermed understreges og respekteres supervisandens 'frihed' som en vigtig forudsætning for at mindske den ellers implicite asymmetriske relation mellem supervisor og supervisand. I forhold til dette perspektiv er der et studie, som fremhæver supervisionens svaghed, som 'dens individualiser-

ing af sagen alene hos supervisanden' (Andersen og Ahrenkiel (2003). Andre studier kritiserer, at supervisandens organisation ikke sørger for en opfølgning og rammesætning af denne læring.

I forhold til organisationens mål og herunder klienternes velfærd er vurderingen i flere af studierne, at supervisionen bidrager til dette om end indirekte og dermed en klar mindre effekt i forhold til effekten hos socialrådgiveren. I et af de kvantitative studier er supervisor og ledere mere positive i deres vurdering af disse effekter end medarbejderne er det (Egelund og Kvilhaug, 2002).

Alt i alt fremhæves supervisionens gevinster og effekt dog uden at dens pris og udgift er medtaget i den vurdering i nogen af studierne. Det skal endvidere gentages her, at alle de 7 kvantitative studier er baseret på spørgeskemaundersøgelser og dermed respondenternes vurdering af effekten. Desuden behandles og opgøres resultaterne (effekten) i de skandinaviske studier i forhold til medarbejdernes kompetenceudvikling og trivsel. En sådan professionsforståelse og kontekst er væsensforskellig fra det design som flere af de engelsksprogede artikler præsenterer i form af hypotesetest af effektens normalfordeling (varians) i svarfordelingen og i forhold til givne effektindikatorer. Alligevel er der både ligheder og forskelle mellem supervisionens effekt i henholdsvis de engelsksprogede og skandinaviske studier om supervisionens effekt. Ligheden er først og fremmest den manglende direkte effekt overfor klienterne, mens forskellen er i relationen mellem læring og støtte. Det skal uddybes i det følgende kapitel.

2.5. Komparativ analyse af supervision i de engelsksprogede lande og Skandinavien

Denne gennemgang af 36 udvalgte engelsksprogede artikler fra primært SocIndex og 15 artikler fra de 3 biblioteksdatabaser i Norge, Sverige og Danmark bekræfter den indledningsvis beskrevet forskel i både forståelsen og brugen af supervision som enten en ledelses- eller professionsbåret samtaleform. I de 36 udvalgte engelsksprogede artikler (primært fra studier i de engelsksprogede lande og især USA) er supervisionen oftest en samtale mellem leder og medarbejder, hvor målet er en fælles samtale om medarbejderens opgaver og i forhold til trivsel og evt. arbejdsbelastning. I Danmark og de skandinaviske lande er supervision hovedsagelig en gruppebaseret samtale mellem en ekstern supervisor og et team af kollegaer, som i fællesskab deltager og på skift er supervisanden. Her er målet fælles faglig udvikling og læring ud fra de behandlede sager. At ledelsen i de primært engelsksprogede lande er supervisor betyder også, at supervisionen her både kan være aftalt men også foregå

løbende og uformelt mellem leder og medarbejder i løbet af en arbejdsdag. I Skandinavien er den altid aftalt og formaliseret gennem en kontrakt med den eksterne supervisor (jvf. kapitel 1.4).

I forhold til denne forskningsoversigt og de mange engelsksprogede studier af supervisionens effekt synes behovet for et mere stringent supervisionsbegreb at være ønskelig, hvis ikke ligefrem presserende. I flertallet af de engelsksprogede artikler er det således uklart, hvilken form for supervision der er tale om. Kun i de artikler som har fulgt et delstatsforsøg med nye former for supervision beskrives supervisionsformen eksplicit.

Bag denne forskel i supervisionsformer er der også en markant forskel i, hvorledes asymmetrien i supervisionen behandles i henholdsvis de engelsksprogede og de skandinaviske artikler. I alle de 36 udvalgte engelsksprogede artikler er asymmetrien et grundvilkår i relationen mellem leder og medarbejder. Her kan studierne om supervisionens effekt aflæses som et spørgsmål om, hvorvidt det indenfor denne asymmetri er lykkedes at skabe et tillidsfuldt rum mellem leder og medarbejder, og hvilke faktorer der fremmer en sådan positiv effekt fx fælles afstemning af forventninger til medarbejderens opgaver. I de skandinaviske lande kan brugen af ekstern supervisor ses som et forsøg på at minimere netop denne asymmetri. I forlængelse heraf kan supervisors brug af forskellige metoder til at fremme læringen også ses som tiltag til at minimere asymmetrien mellem supervisor og supervisanden. I den optik er supervisionens optimale effekt, når asymmetrien er helt elimineret og supervisanden er helt fri og suveræn i forhold til selv at tage stilling til supervisionens mange input. I den forstand er forskellen mellem supervisorrollen også markant. I de engelsksprogede artikler er supervisorrollen en blanding af at være en facilitator og mentor. På den ene side skal lederen hjælpe og anerkende medarbejderens egne ideer og forslag, men på den anden side skal lederen også anviser vejen og korrigerer for fejlantagelser ud fra egne erfaringer. Begge former antages at være hjælpsomt for både medarbejder og organisation og på samme tid være en støttende funktion eksempelvis ved at styrke supervisandens 'tro på egne evner'. Heroverfor er supervisors rolle i de skandinaviske artikler mere en 'fødselshjælper' eller 'vejviser' til nye ideer og ikke mindst nye perspektiver. Målet for supervisor er at hjælpe supervisanden til at få udviklet, bestyrket eller revideret sine egne hypoteser/ledetråde og det bl.a. gennem brug af supervisandens kollegaer, som deltager aktivt i supervisionens fællesskab.

Til trods for disse åbenlyse forskelle i supervisions form og indhold dokumenterer dette litteraturstudie, at begge former for supervision har klare og synlige effekter, og som rummer et stort potentiale for at styrke det sociale arbejde.

Ingen af studierne kan dog forklare, hvad der betinger denne positive effekt, men den opleves, og i flere af de engelsksprogede artikler opgøres denne oplevede effekt som signifikant.

Først og fremmest medfører supervisionen ganske positive resultater for de superviserede socialrådgivere. Begge studierne viser, at respondenterne – både ledere, supervisorer og supervisander er tilfreds, når supervision tilbydes, og især når den foregår regelmæssigt og med ledelsesopbakning. Flere af disse engelsksprogede studier viser dog, at dette ofte ikke er tilfældet, hvor de studier mere afdækker en akkumuleret utilfredshed over tingenes tilstand.

I de engelsksprogede studier er effekten størst, hvad angår den støttende effekt (den restorative funktion) overfor socialrådgiveren. Det gælder især i forhold til indikatorer om jobtilfredshed og jobfastholdelse og i forhold til at mindske risikoen for stress og udrændthed. På den led synes medarbejderens trivsel at have en afsmittende positiv effekt på organisationen i forhold til at blive i jobbet og ad den vej opnå faglig udvikling og kvalitet i arbejdet. Et studie påviser således, at når den støttende, restorative funktion er høj sammen med den normative funktion, så forekommer der også tegn på en effekt indenfor den formative funktion (dvs. supervisandens øger sin viden).

I de skandinaviske studier er det netop læringsaspektet (den formative funktion) som angives som havende den største effekt. Blot få af de skandinaviske artikler behandler eksplicit spørgsmålet om supervisionens støttende effekt. Her er konklusionen, at når den lærende effekt er høj opleves det også som en støtte for supervisanden.

Udover den primære effekt for socialrådgiveren viser begge studier, at relationen mellem supervisor og supervisanden er meget afgørende for supervisionens effekt. Denne relation er dog som ovenfor anført ikke entydig. På den ene side skal supervisor fremme og sikre supervisandens evne til selv at løse sine opgaver fx gennem indsigtsskabende parallel processer, og på den anden side skal supervisor også i en alliance med supervisanden kunne understøtte og hjælpe denne gennem supervisionen. For supervisor er erfaring og indsigt derfor vigtige forudsætninger for at håndtere en sådan komplekst og til tider modsætningsfyldt relation, hvor timing og relationen i supervisionen er afgørende for supervisandens accept og tilfredshed med supervisionen. Det gælder både i de engelsksprogede lande men også i Skandinavien. At den personlige relation er vigtig i relationen mellem supervisor og supervisand kan også aflæses i det forhold, at valg af supervisor oftest sker ud fra vedkommendes personlighed i de skandinaviske lande. Supervisors metode og evt. uddannelse/autorisation synes at indgå med langt mindre vægt i valget af supervisor.

I forhold til at nå organisationens politiske mål er effekten langt mindre, og det i alle de udvalgte artikler. I endnu mindre grad har supervisionen en direkte effekt overfor klienterne. Det skyldes ikke kun vanskeligheden med at måle og påvise en sådan indirekte afledt effekt, men også at supervisionens fokus på supervisanden betyder, at klienteffekten opnås gennem socialrådgiveren, og det uanset om formålet er trivsel eller kompetenceudvikling. Den udfordring står begge typer af supervisionspraksis overfor. Både den ledelsesbaserede supervision i primært de engelsksprogede lande og den gruppebaseret supervision med ekstern supervisor i Skandinavien.

Den ledelsesstyrede supervision synes dog særligt udfordret mht. at samordne mellem 'driftshensyn' og 'faglig udvikling'. De ledelsesmæssige bestræbelser med at realisere og skabe en sammenhængende og ensartet socialpolitisk indsats overskygger let for læringsaspektet i supervisionen, og det selvom meget klare politiske ambitioner og målsætninger om netop 'klientens service- og velfærdseffekter'. Her peger flere af studierne på, at både manglende institutionalisering af en fast supervisionspraksis og manglende tillid mellem leder og medarbejder blokerer for en sådan øget supervisionseffekt.

I forhold til fraværet af en fast supervisionspraksis og tillid synes erfaringerne fra Skandinavien, om supervision som en fælles faglig og fast refleksionsproces, at være en model til efterlevelse for den ledelsesbaserede supervision. En model, hvis form også anbefales i flere af de engelsksprogede studier, som på samme tid dog også påpeger, at den officielle politiske holdning i de engelsksprogede lande godt nok er mere supervision men tæt koblet til nye og mere rationelle sags- og behandlingsprogrammer.

Omvendt er praksis i Skandinavien med gruppesupervision med ekstern supervisor intet mirakelmiddel, hvad angår supervisionens effekt i forhold til socialrådgiverens trivsel og klientens velfærd. Trivselementet og klienteffekten er begge næsten helt fraværende til fordel for fokus på medarbejderens kompetenceudvikling. Den manglende organisatoriske ramme for supervisionen efterlyses dog i flere af artiklerne, som også peger på, at supervisionens effekt er meget personafhængig. Det er alene op til supervisanden selv at følge op på supervisionens input. Her kan motivationen og opmærksomheden hurtigt gå tabt i en travl hverdag, som det konstateres i en af artiklerne.

I forhold til de i indledningen præsenterede to perspektiver på supervision som henholdsvis et 'udefra-ind' perspektiv og et 'indefra-ud' perspektiv kan det konkluderes, at denne sondring modsvares empirisk i forhold til forskellen mellem de internationale artikler fra primært de engelsksprogede lande og de skandinaviske artikler. I de engelsksprogede lande er supervisionen så

og sige forankret i organisationen, og ses her som et middel til at nå organisationens mål, ved at styrke socialrådgiverens trivsel. I Skandinavien starter supervisionen hos socialrådgiveren, som måske eller måske ikke nyttiggør supervisionen i forhold til organisationens mål.

Denne empiriske forskel er i teoretiske termer også yderpunkterne i forhold til supervisionens position og status mellem 'stat' og 'profession'. I de engelsksprogede studier er supervisionen indkapslet i 'staten', og det uanset om den konkrete supervision foregår i 'staten' eller hos private leverandører. Supervision er her blevet et ledelsesansvar og indgår som et af flere midler til at realisere den givne politiske strategi. Her overfor har supervisionen i Skandinavien en klar autonom position for socialrådgiverprofessionen²¹.

Denne forskel i supervisionsform mellem stat og profession er dog ikke alene bestemt af relationen mellem stat og profession men også givet af de forfatningsmæssige forskelle. Med andre ord et spørgsmål om demokrati.

2.6. Demokratiske rammevilkår for supervisionen

Forskellen i supervisionsformer kan også tilskrives en demokratisk forskel mellem de engelsksprogede lande og de skandinaviske lande²². De to grupper af lande er demokratisk forskellige, hvilket viser sig i både måden at føre politik på og, hvordan denne politik bliver legitim. Den britiske politolog Rhodes (1999, side 11) har listet følgende værdier om demokratiet i forhold til Storbritannien og Danmark, som også benævnes som henholdsvis 'Westminster parlamentarisme' og 'konstitutionelt demokrati'²³:

Tradition/Land	Storbritannien	Danmark
Værdi (Beliefs) om konstitutionen	1. Stærk udførende regering (flertalsvalg). Understøttet af et to-parti system. 2. Parlamentarisk suverænitet	1. Forhandlet konsensus understøttet af mindretals-regeringer og flerpartis koalitioner 2. Konstitutionel stat

21 Et historisk studie af denne professionsudvikling kunne være spændende herunder, hvordan socialrådgiverne i Skandinavien både har tilkæmpet sig men også fået etableret en status om supervision som en del af kompetenceudvikling for socialrådgiverne.

22 I takt med 'medialisering' af politik herunder 'kontraktpolitikken' er forskellen blevet noget udvisket (jf. isomorfi begrebet).

23 Til trods for forskellen mellem de engelsksprogede lande fx den amerikanske præsidents suveræne mandat i udenrigspolitikken, fastholdes denne sondring om to typer af demokratiforståelser og systemer.

Værdi om embedsværket	1. Generalister 2. Individuel og kollektiv legitimitet (accountability) 3. Diskretion (her = råderum)	1. Specialister med professionel autonomi 2. Ministeriel autonomi (ministeransvar) 3. Politisk kontrol
-----------------------	---	--

De væsentligste forskelle i modellen er på det konstitutionelle niveau: Den stærke udførende regeringsmagt i Westminstermodellen ('suveræniteten'), mens den danske regering og ministerierne i højere grad er underlagt en politisk kontrol (fx Ombudsmanden i forhold til Folketinget og Ankestyrelsen i forhold til B&U sager). Regeringen i de engelsksprogede lande er ikke på samme måde begrænset af nedskrevne lovregler, der specifikt rette sig imod den enkelte sektors myndighedsudøvelse, men derimod af sædvaner og præcedens, samt alment gældende lovgivning²⁴.

Den konstitutionelle forskel har betydning for den måde som myndighederne kan arbejde på. Den stærke udførende regeringsmagt i de engelsksprogede lande betyder, at der ikke er nogen formelle forvaltningsmæssige bånd der sikrer regeringens legitimitet. I stedet må dens legitimitet opnås gennem at 'stå til regnskab' ('accountability') i forhold til den faktisk førte politik og dens effekt ('outcomes'). I Danmark betyder de formelle forvaltningsmæssige bånd, at legitimiteten også kan opnås og sikres gennem den formelle politiske kontrol (fx Ankestyrelsens gennemgang af de kommunale beretninger). Denne principielle retsgaranti giver regeringen og den offentlige sektor en vis autonomi og dermed et professionelt råderum i forhold til legaliteten dvs. om lovene efterleves²⁵.

Denne parlamentariske forskel har stor betydning for supervisionen. Ikke blot mht. forståelsen af supervisionen og dens organisering, men også i forhold til formålet med supervisionen. I de engelsksprogede lande er supervision en ledelsesmetode til at sikre realiseringen af regeringens førte politik herunder sektorspecifikke programmer, og hvor legitimiteten opnås overfor befolkning-

24 Jf. den typiske fremstilling af den danske embedsmand som både loyal men også neutral over ministeren/borgmesteren. Forholdet mellem loyalitet og neutralitet er dog i de senere år klart forrykket til fordel for loyaliteten jf. den aktuelle debat om behovet for beskyttelse af 'Whistlebloweren' i den offentlige sektor.

25 Dette skal dog blot forstås idealtypisk. De seneste to regeringer og især VK regeringen har med 'kontraktpolitikken' klart forrykket legitimiteten til også at omfatte en programpræsentation af den lovede politik ('kontrakten'), som den kendes fra de engelsksprogede lande.

gen og dermed skatteyderne og vælgerne i forhold til de opnåede politiske resultater ('outcomes'). Tilsvarende betyder den faglige autonomi i Danmark og de øvrige skandinaviske lande, at faglig udvikling og standarder kan efterleves vis-vis efterlevelsen af gældende lovgivning, hvorved legitimiteten opnås både som legalitet og professionel udvikling. Denne forskel forklarer det stærke fokus på effekt (outcomes) i de engelsksprogede lande, herunder de mange F&U artikler, mens supervisionen i Skandinavien også omfatter en professionel autonomi forankret i en psykologisk og individualiseret dannelsesforståelse, hvor effektopgørelser ikke har sin plads eller rettere sagt: ikke har haft sin plads blandt de professionelle.

Det første af 3 studier om supervisionen og dens effekt er nu slut. De 2 næste studier er om brugen af supervision i Danmark.

3. Brugen af supervision i Danmark

Denne delundersøgelse er designet og gennemført i oktober/november 2013. Den består af et spørgeskema med blot 27 spørgsmål (bilag 4). Målet har været en simpel kortlægning af brugen af supervision i Danmark indenfor B&U området. Desuden skulle spørgeskemaet tage max. 10 minutter at besvare for at øge svarandelen og for at forstyrre respondenterne – afdelingslederne - mindst muligt. For at sikre en høj svarandel blev alle 98 B&U afdelinger telefonisk kontaktet, og via fremsendt mail blev flertallet af spørgeskemaerne direkte besvaret under telefonsamtalen. De resterende blev besvaret via telefonisk opfølgning. I alt 88 afdelingsledere har besvaret ud af i alt 155 udsendte spørgeskemaer. Det viste sig nemlig hurtigt og især i de større kommuner, at supervision anvendes forskelligt på tværs af B&U afdelingerne i den enkelte kommune herunder B&U Handicapafdelinger i nogle kommuner. Resultatet er en fuldstændig kortlægning af brugen af supervision indenfor alle B&U afdelinger i Danmark, men angiver ikke en fordeling i forhold til landets 98 kommuner. Brugen af Google Docs har desuden betydet en manglende sikkerhed for om samme respondent har svaret flere gange. Flertallet af de opnåede besvarelser blev dog afgivet i forbindelse med vores telefonopringning, hvor en mail med svarlink blev fremsendt. De 88 svar er også alle forskellige fra hinanden. I denne rapport referer 'N' til antallet af respondenter, der har svaret på det givne spørgsmål. Et par af spørgsmålene om ledelse og organisation (sp. 11.3-11.6 og spg. 14-15) er medtaget for også at sammenligne med tilsvarende undersøgelse i Australisk Socialstyrelse i BA projekt (Pedersen, 2014). Den totale svarfordeling dvs. Frekvenstabellen (SPSS) er i bilag 5. På vor hjemmeside kan kapitel 3 læses inkl. den grafiske illustration til hver af de 27 svarfordelinger.

I forhold til analyserammen om supervisionens input, proces og output kan svarene nedenfor læses på følgende måde: Input delen er spørgsmål 1-17 og output delen er spørgsmål 18-28. Der er ingen spørgsmål om procesdelen og selve supervisionen, idet respondenterne er afdelingslederne, som ikke har deltaget i supervisionen.

3.1. Supervisionspraksis

Spørgsmål 1-5 vedrører brugen af supervision. De kommenteres kort og afsluttes med en samlet kort opsummering.

Brugen af supervision

1. Anvender I supervision i jeres afdeling?

Svarene viser, at hovedparten (87,5 %, N=77) af de 88 svar fra afdelingslederne har anvendt supervision i mere end 3 år.

De næste to spørgsmål er til de som har svaret mindre end 3 år, og dermed om det skyldes utilfredshed, eller der blot er tale om en 'pause' el.lign.

2. Hvorfor stoppede I med supervision?

Kun 2 (2,3 %) ud af 88 svar har svaret i forhold til hhv. 'Manglende tilfredshed' (n=1) og 'Manglende opbakning og interesse hos medarbejderne' (n=1). 8 respondenter har angivet følgende åbne svar:

- *Der har løbende været udskiftning af supervisorer*
- *Vi er ikke stoppet*
- *pga. organisations- og opgaveændringer*
- *IKKE STOPPET*
- *Vi stoppede ikke men vi holdt en pause*
- *Ikke alle har supervision pt. I det jeg leder efter en kvalificeret*
- *Børne-Ungeteamet har tidligere haft supervision.*
- *Vi leder efter ny supervisor, idet tidligere supervisor ikke magtede at løse opgave tilfredsstillende*

3. Hvorfor har I ikke tilbudt supervision?

2 (2,3 %) ud af 88 svar angiver: 'Vi tilbyder i stedet: (Konsultativ bistand/coaching/vejledning/kurser/uddannelse)'. 6 respondenter har kommenteret i åbent svar:

- *Pt organisatoriske omlægninger*
- *TILBYDER SUPERVISION*
- *Vi mangler midler/ressourcer, da supervision for medarbejdere i Familieafsnittet ikke er en del af organiseringen i kommunen*
- *vi tilbyder supervision*
- *Vi har i mange år anvendt supervision, men er stoppet aktuelt grundet manglende tilfredshed med hidtidigt niveau. Der iværksættes ny supervisionsstruktur fra årsskiftet.*
- *Vi arbejder på at etablere supervision.*

Samlet set fortæller de åbne svar til de to spørgsmål, at flertallet anvender supervision men er midt i et skifte, enkelte er ved at etablere supervision eller mangler midler til det.

4. Hvor lang tid varer et supervisionsmøde

Svarene til sp. 4 viser, at i 94,3 % (N=83) af tilfældene varer et supervisionsmøde mindst én time eller derover. Heraf angiver 58 % (N=51), at supervisionen varer mere end to timer.

5. Hvor ofte anvendes supervision?

I sp. 5 er det hyppigst forekommende interval mellem 4-6 ugers varighed (også tilfældet i de 3 casestudier i kapitel 4). Til det åbne spørgsmål 'andet' er der afgivet 3 kommentarer:

- Anvendes ikke pt. Kun hvis vi køber det ude i byen
- efter behov
- hver rådgiver får 4.300 kr. årligt og hver pædagog 7.600 kr. årligt. De får supervision makkerskabsvis og køber supervisor for fælles penge - antal

gange afhænger af pris på supervisor og størrelsen af makkerskab

Opsummering, spørgsmål 1-5

Supervision anvendes i stort mål. 86 ud af 88 svar vidner om en fast forankret praksis, der blot afbrydes af pauser eller skift af supervisor. Den typiske praksis er supervisionsmøder omkring 2 timers varighed og med cirka 4-6 uger mellem supervisionsmøderne.

De næste to spørgsmål belyser supervisionen i forhold til øvrige efter-videreuddannelses tilbud og i forhold til fordelingen af kompetencemidler (sp. 6. Tilbyder I andet end supervision til jeres medarbejdere? Og sp. 7. Er der færre midler til tilbuddene i sp. 6 grundet supervision?)

Spørgsmål 6-7

Spørgsmål 6 er et åbent spørgsmål og her er topscorerne 'Kurser' (94 %, N=83) og 'Uddannelse' (89 %, N=78). 'Workshops' (55 %, N=48) er det mindst anvendte. I spg. 7 angiver knap en fjerdedel af lederne, at der er færre midler til andre kompetencegivende aktiviteter pga. supervision. Så for ¾ af socialrådgiverne udelukker brugen af supervision ikke andre efter-videreuddannelses tilbud.

De næste 3 spørgsmål er om, hvilken form for supervision der anvendes.

3.2. Supervisionsformer

De 3 spørgsmål er:

8. Hvilken form for supervision anvender I? 9. Hvilken type supervision anvender I? 10. Hvem er supervisor?

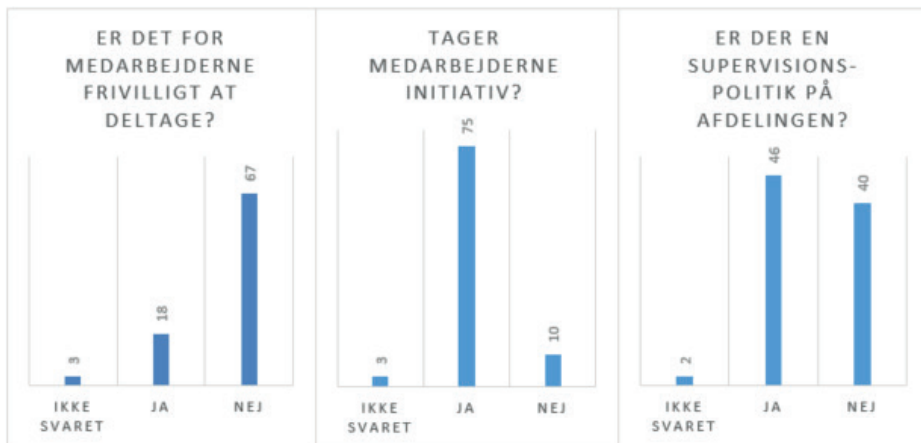
Opsummering af spørgsmål 8-10

Den mest udbredte form er den eksterne supervision ('den eksterne individuelle eller gruppesupervision') med i alt 77 % (N=68). Den gruppebaserede supervision synes at være den mest foretrukne form. Det skal ses i sammenhæng med 'den interne gruppesupervision (21 %, N=18) men med forbehold for antallet af 'den eksterne individuelle form'. Andelen af ekstern supervision bekræftes gennem svarfordelingen på sp. 10, hvor 'ekstern supervisor' er på hele 81 % (N=71). Udgangspunktet for supervisionen er oftest supervisandens sag ('sagssupervision' 82 %, N=72).

3.3. Supervision og organisationen

De følgende tre spørgsmål belyser supervisionen i forhold til organisationen.

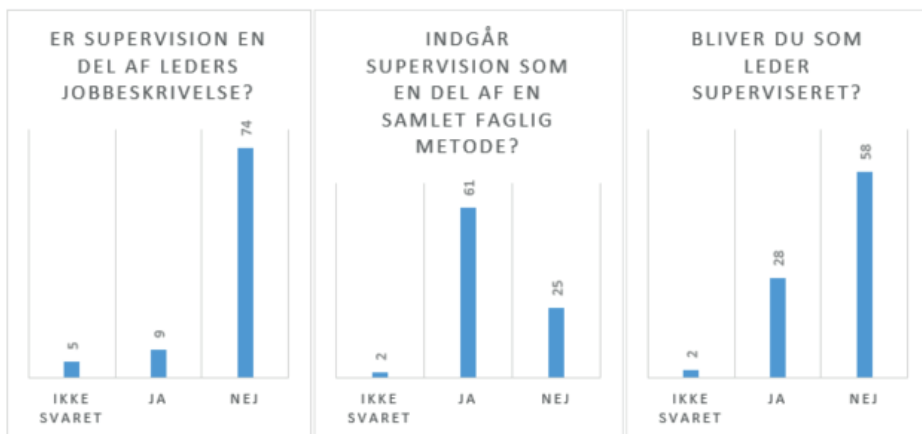
11.1-11.3 Supervisionsprocessen



Opsummering af spørgsmål 11.1 – 11.3

I 76 % (N=67) af tilfældene er supervision obligatorisk at deltage i. På samme tid er medarbejderne oftest initiativtagere, hvilket kan synes modsætningsfyldt i forhold til det obligatoriske element om at deltage. Det kan betyde to ting: Enten, at der er et modsætningsforhold blandt medarbejderne, hvor nogle ønsker supervision, mens andre ikke gør det (fx prioritering af arbejdstiden), eller også er det udtryk for, at ledelsen ønsker en sikkerhed for, at når der betales for supervision (honorar og medgået arbejdstid), så skal alle medarbejdere deltage. Spørgsmålet om en supervisionspolitik er overraskende højt (52 %, N=46), men det er uklart, hvad der svares på her. Enten kan det være en formel politik (som det fx kendes i de engelsksprogede lande), eller også tænkes der blot på kravet om deltagelse og den faste praksis med supervision. Ud fra de gennemførte 3 casestudier synes det sidstnævnte at være tilfældet. En fast men uformel praksis.

11.4-11.6 Supervisionsprocessen

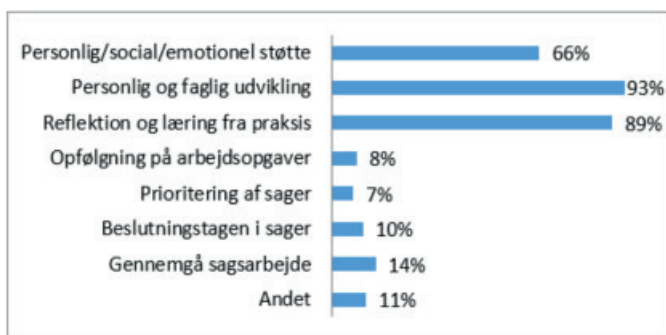


Opsummering af spørgsmål 11.4 – 11.6

I 84 % af tilfældene er supervision ikke en del af lederens jobbeskrivelse. På trods af dette indgår supervision som en del af den samlede faglige metode i 70 % (N=61) af besvarelserne, hvilket indikerer, at lederne tillægger supervision en væsentlig rolle, selvom det ikke formelt er en del af deres ledelsesopgave eller indgår i deres resultatkontrakt. Det positive syn på supervisionen er tilsyneladende ikke afhængig af om lederne selv modtager supervision. Her er det blot knap en tredjedel af lederne som selv bliver superviseret.

Følgende spørgsmål belyser formålet med supervision (flere svarmuligheder muligt)²⁶.

13. Hvad er formålet med supervision hos jer?



(2 har ikke svaret).

Supervisionens formål er i høj grad 'refleksion og læring' samt 'personlig og faglig udvikling', hvilket angives af henholdsvis 89 % og 93 % (N= 86 svar). 'Personlig og emotionel støtte' scorer blot 66 % (58 svar), hvilket indikerer, at supervisionens formål primært ses som læring og i mindre grad ses som en personlig emotionel støtte. I forhold til den indledningsvis præsenterede analytiske figur om supervisionens relation mellem 'supervisand-sag-organisation' synes relationen mellem 'supervisand' og 'sag' (det faglige), og med vægt på sagen, at være det ønskede formål. Et afledt formål er supervisandens trivsel og velbefindende. Så først sagen derefter supervisanden. Relationen til organisationen i form af spørgsmålene ovenfor om 'beslutningstagen', 'sags gennemgang', 'prioritering og opfølgning' er markant lavere og udgør blot mellem 7-14 % af svarene. Så formålet med supervisionen er primært relationen sag-supervisand og i langt mindre grad relationen til organisationen. Svarfordelingen her bekræfter flere af de tidligere præsenterede skandinaviske studier om supervision som primært kompetenceudvikling dvs. primær faglig udvikling for medarbejderen og sekundært for organisationen.

3.4. Leders involvering

Spørgsmål 14-16 er om leders involvering i supervisionen. Spg. 14 og 15 er i forhold til de mindre forekommende supervisionsformer, henholdsvis 'intern lederbaseret' og 'kollegial supervision'. Spg. 16 er om den eksterne supervision inkl. et underspørgsmål (16.2) om opfølgningen (flere svarmuligheder).

Opsummering, spg. 14 – 16.2

Svarfordelingen viser, at supervision med ekstern supervisor er den foretrukne form (N=77) i forhold til supervision ved leder (N=8) eller som kollegial supervision (N=16). Ved den eksterne supervision er lederen primært involveret i forhold til at tage beslutning om brug af supervision (55 %, N=48). I langt mindre grad er lederen involveret i planlægningen eller dens forløb. 30 % (N=26) af lederne oplyser, at de holder et afsluttende møde med supervisor, hvilket er det svar, som efter beslutningen om supervision, scorer højest vedrørende leders direkte involvering i den eksterne supervision (sp. 16.1.) I forhold til de to andre langt mindre udbredte supervisionsformer (supervision ved leder og kollegial supervision) er det ikke overraskende, at lederen er langt mere involveret i den lederbaseret supervision, mens lederen tilsvarende er langt mindre involveret i den kollegiale supervision. Her er lederen ligesom ved ekstern supervision primært involveret i beslutningen om brug af supervision, og derefter blot orienteres af medarbejderne om forløbet.

Når det kommer til opfølgning på den eksterne supervision i Spg. 16.2, kan det

ses, at godt halvdelen af lederne (36 svar/53 %), N= 57) er selvstændig aktive i opfølgningen på supervisionen (53 %, N=47). Det sker primært ved at tale med medarbejderne om deres udbytte fra supervisionen (41 %, N=36). Eller ved i mindre grad at deltage i enkelte supervisionsgange (9 %, N=8) eller som blot 3 ledere har gjort (3 %) ved at afholde en temadag/seminar i forlængelse af supervisionen. 43 % (N= 38) af lederne overlader opfølgningen til supervisor ved enten en uformel opfølgning fra gang til gang eller ved bestemte temaer/sager og i forhold til tidligere supervisionsgange (runder). På den led ses en arbejdsdeling mellem supervisor og lederne. Lederne tager beslutningen om supervision og efterfølgende følger op primært gennem snak med medarbejderne. Ellers har lederne aftalt med supervisorerne, at de følger selv op på deres supervision.

3.5. Supervisionens effekt

Sp.18 består af 13 underspørgsmål om supervisionens effekt i forhold til kategorierne 'støtte', 'læring' og 'faglig kontrol' (styring). De 13 underspørgsmål fordeler sig i følgende 3 niveauer mht. oplevelsen af effekt:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Medarbejdertilfredshed (86 %)- Øget faglighed (83 %)- Fagligt fællesskab (83 %)- Trivsel (77 %)- Større faglig åbenhed om ens sager (65 %) |
| <ul style="list-style-type: none">- Direkte indflydelse i en børnesag (57 %)- Bedre sagsbeslutninger (51 %)- Medarbejderfastholdelse (47 %) |

- Lavere sygefravær (21 %)
- Faglig justering af sagspraksis? (21 %)
- Hurtigere sagsbeslutninger (7 %)
- Færre procesfejl (fx manglende samtykke)
- Færre klientklager (5 %)

Lederne angiver her en høj tilfredshed blandt medarbejderne med at modtage og få supervision. Effekten ses især om det faglige, og det at dele denne faglighed åbent med kollegaerne. Samtidig fremmer det også trivslen.

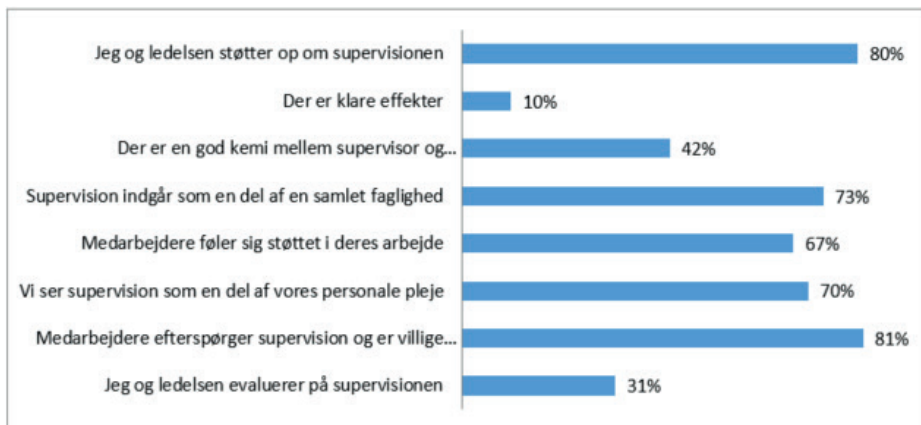
I noget mindre grad oplever lederne en effekt i forhold til den direkte sagsbehandling og beslutninger. Blot halvdelen af lederne har oplevet en effekt i forhold til sagsbehandlingen, og det at kunne fastholde medarbejderne.

I endnu mindre grad oplever lederne en effekt i forhold til lavere sygefravær og justering af sagspraksis. Blot 6 ledere har oplevet hurtigere sagsbeslutninger pga. supervision og endnu færre, nemlig 4 ledere har oplevet færre fejl og klager pga. supervisionen.

At 'fælles faglighed' og 'trivsel' scorer højest er ikke overraskende. Det er også supervisionens formål (jf. spørgsmål 12). På den led er der en fin overensstemmelse mellem supervisionens formål og den oplevede effekt. Eller sagt ligefrem, det lederne betaler for, er også det de oplever at modtage. Den høje oplevede effekt i forhold til faglighed og trivsel (støtte) bekræfter dermed de tidligere studier om supervisionens effekt i Skandinavien. Her scorer netop fagligheden højest, og hvor trivslen ligeledes er en afledt positiv effekt af supervisionens fokus på fagligheden.

Supervisionens effekt i forhold til relationen supervisand-sag-organisation viser således, at mere end 2/3 af lederne oplever en effekt som vedrører relationen mellem supervisanden og sagen. I mindre grad oplever cirka 1/2 af lederne en effekt i forhold til organisationen. Især når det vedrører den konkrete sagsbehandling (fx beslutninger og kvalitet) og de direkte afledte forhold omkring denne fx medarbejderfastholdelse. I endnu mindre grad og under 25 % af lederne oplever en effekt i forhold til klienten (fx færre fejl og klager).

19. Hvad mener du er årsagen til jeres positive erfaringer med supervision?

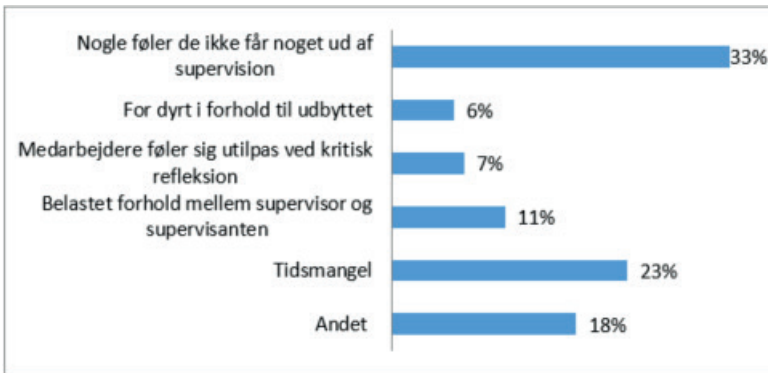


At lederne oplever en positiv effekt tilskriver de et godt samspil mellem medarbejderne og ledelsen: Medarbejderne efterspørger supervision, og de deltager gerne, mens ledelsen tilbyder og støtter op om supervisionen som en del af en samlet faglighed og personalepleje. Resultatet er, at medarbejderne føler sig støttet i deres arbejde.

Det fremgår også af det sidste underspørgsmål, at ganske få ledere evaluerer på supervisionen. Blot 27 (31 %) af lederne evaluerer på supervisionen (N=88). Dermed kan det også udledes, at lederens positive oplevelser af både samspil og effekter netop er 'oplevet', og som opnås gennem medarbejderne og deres tilbagemeldinger om udbyttet (jvf. Sp. 16). Supervisionens indirekte karakter samt tavshedspligten gør det også vanskeligt for lederne og supervisor at kunne dokumentere effekterne. Effekten hviler derimod på 'det fortalte' og den fælles oplevelse af et positivt bidrag til det sociale arbejde.

Det næste spørgsmål skal belyse om lederne har oplevet noget negativt fra supervisionen.

20. Har du oplevet noget negativt ved supervision? Hvis ja, giv gerne et eksempel



Blot 52 af de 88 lederrespondenter har svaret her. Det er kategorierne 'tidsmangel' (20/23 %) og især 'Nogle føler de ikke får noget ud af supervisionen' (29/33 %) som scorer højest. I langt mindre grad opleves et belastet forhold mellem supervisor-superviser (10/11 %), og i endnu mindre grad opleves ubehag ved kritisk refleksion (6/6 %) eller, at supervisionen er for dyr i forhold til dens udbytte (5/5 %).

Kategorien 'andet' er på 16 svar (18 %) og her er der angivet mange forskellige kommentarer. De i alt 16 svar er gengivet her:

- Forberedelsen i form af sager til supervision kan halte
- Det er ikke altid, at medarbejderne har sager klar til supervisionen
- Der kan gå for meget "navle-pilleri" i trivselsdelen
- Nogle medarbejdere vælger supervisionen fra, da det pt ligger som et frivilligt tilbud
- hvis supervisionen går fra sagssupervision til arnested for utilfredshed med ledelsen
- Vi har benyttet mulighed for udskiftning af supervisor
- Det var ikke alle medarbejdere, der fra starten gik aktivt ind
- Uenighed ved valg af supervisor

- Uenighed i ledelsen om brug af intern supervision ved leder
- Som leder ved jeg ikke noget om, hvilke sager der behandles
- Personlig sårbarhed kan være en hindring for et godt udbytte
- Supervisor trådte langt udover grænsen for egen rolle som supervisor
- Medarbejderne vil helst have ekstern supervision
- Episoder hvor supervisor har været foranstaltningssperson. Dette mix af roller er nu stoppet.
- At supervisor tager beslutninger i forhold til kompetencer som ledelsen har
- Tidsmangel, ellers ingen negative oplevelser med den nuværende supervision

De 16 åbne svar vidner om ledere som udtrykker et mix af bekymring og egentlig negative oplevelser. Bekymringen går på om medarbejderne forbereder sig til supervisionen, om de deltager, hvis det er frivilligt, at sårbarhed kan være en hindring for et godt udbytte, og at supervisionen kan ende i navlepilleri. Desuden synes ledelsens bekymring også at gå på en vurdering af supervisionen i forhold til dens effekt og pris: Om medarbejderne deltager eller mellem det aftalte og det faktiske forløb og ikke mindst i forhold til udbyttet af supervisionen. Her angiver 33 % (N=29), at nogle medarbejdere ikke føler de får et udbytte fra supervisionen. Det er den højeste score i sp. 20. Det står i klar modsætning til ledernes egen høje tilfredshed med supervision (jf. sp. 21 nedenfor). De egentlige negative oplevelser er mere i forhold til supervisor og dennes kompetence i forhold til ledelsen, eller uenighed mellem lederne internt eller i forhold til medarbejderne om valg af supervisor. Alt i alt synes de primære negative oplevelser at være i relationen mellem supervisor og organisationen og i mindre grad i forhold til supervisanden (såsom øget sårbarhed og 'navlepilleri').

I sp. 21-23 skal lederne vurdere deres grad af tilfredshed i forhold til supervisionens funktion som 'støtte', 'læring' og 'faglig kontrol' (styring).

Opsummering af spørgsmål 21 – 23

De 3 graduerings spørgsmål bekræfter, at supervisionen bidrager især til 'støtte' og 'læring'. 96 % af lederrespondenterne oplever, at supervisionen giver fra

moderat til meget støtte til socialrådgiverne, herunder oplever 73 % at den i høj grad giver støtte (kategori 4 og 5). Tilsvarende mht. læring. Her er 90 % af lederrespondenterne fra moderat til meget tilfredse mht. supervisionens læring, herunder oplever 60 % en meget høj grad af læring (kategori 4 og 5). I forhold til spørgsmålet om supervision som faglig kontrol (styring) er billedet helt modsat. Her oplever blot 4 respondenter (4 %), at supervisionen i høj grad tjener som faglig kontrol. 24 eller 27 % oplever en vis faglig kontrol mens 55 eller 63 % oplever til gengæld, at der er meget lidt faglig kontrol i supervisionen (kategori 1 og 2). At der er en vis faglig kontrol ligger implicit i kontrakten med supervisor, som ofte omfatter et afsluttende evalueringsnotat om temaer i supervisionen. Desuden er supervisor underlagt den udvidede underretningsforpligtigelse for offentligt ansatte.

I forlængelse af de 3 spørgsmål her, er respondenterne nedenfor blevet bedt om at angive tilfredsheden og i forhold til alternativer (multiple svarmuligheder).

24. Kunne du forestille dig at anvende andre typer for supervision?

50 af lederne (57 %) er godt tilfredse med deres praksis. Til trods for tilfredsheden er der enkle af lederne der godt kunne forestille sig andre supervisionsformer. Det gælder især individuel supervision med ekstern supervisor og individuel supervision ved leder. Tilsammen er det 25 ledere (28 %) som gerne ser brugen af individuel supervision. Heroverfor ser blot 10 ledere (11 %) positivt på gruppesupervision som et alternativ. Den forskel mellem individuel og gruppesupervision bekræfter antagelsen i sp. 8 om gruppesupervision som den dominerende form for supervision i Danmark indenfor B&U området.

Sp. 25 er et afsluttende graderingsspørgsmål mht. respondentens overordnede tilfredshed.

25. Hvor tilfreds er du med jeres supervision?

Hovedparten (77/88 %) er tilfredse med deres supervision (N=82), heraf er 43 (49 %) i høj grad tilfredse, mens 15 (17 %) er i meget høj grad tilfredse. Blot 5 er utilfredse (6 %), heraf 1 meget utilfreds. Så 2/3 af lederne er vældig tilfredse mens den sidste 1/3 dækker over tilfredse og ganske få utilfredse ledere.

Så supervision er en fast praksis der for størstedelen af lederne har deres fulde opbakning, og som også indfrier deres forventninger.

Men har de nogen forslag til at gøre supervisionen endnu bedre? Det næste åbne spørgsmål er om det.

3.6. Forslag til bedre supervision

26. Har du forslag til, hvordan supervision hos jer kan gøres bedre?

- Overvejer at ændre frivillighed - til at det er en del af ansættelse at modtage supervision mindst 5 x årligt
- Systematisk opfølgning kunne være bedre
- Afventer første evaluering
- Vi har pt. ikke etableret supervision, så besvarelserne er givet ud fra tidligere praksis. Vi savner supervision
- mere styret ud fra behov, frem for tradition/ fast ramme. Måske større sammenhæng med dagligdagen, og ikke for løsrevet. skelne mellem folks individuelle behov, og ikke at give alle den samme pakkedøsning, flere valgmuligheder.
- Mere fokus på indholdet af supervisionen
- tværfaglig supervision med ekstern supervisor
- Jeg tror ejerskab betyder noget.
- Bruge coaching i stedet
- Jeg har udarbejdet et omfattende materialer som er vanskeligt at give i denne korte boksform! I korte træk handler det om at øge supervisionstilgængelighed og at tilbyde en kombination af individuel supervision i sammenhæng med teamsupervision.
- Der udarbejdes nyt supervisors grundlag i samarbejde med medarbejdere
- tættere kontakt mellem supervisor og ledelse omkring afdelingens

strategi og faglige fundament

- Ind i mellem er der tendens til at blive lidt ”nedtrykte” i supervisionen
- jeg mangler at finde en god supervision, det er rigtig svært at finde dygtige. Jeg kunne godt tænke mig at der var en central database med anbefalinger
- vi mangler stadig systematik i supervisionsgrupperne
- Ikke endnu
- Droppe trivselsrunden og måske fokuserer mere på det faglige
- Bedre tid til refleksion generelt samt til at finde sager til supervision med henblik på den faglige udvikling
- Ja
- Det skal vurderes om der skal en ekstern supervisor i stedet
- det handler om kemi mellem supervisor og i forhold til ansatte og ledelse
- Større fokus op opstart og evalueringsdelen
- Skal i højere grad bruges i konfliktløsning mellem medarbejdere
- Supervision gives i dag som forebyggende og støttende hjælp og jeg kunne ønske mig, at vi kunne give hyppigere supervision.

Forslagene her kan opdeles i to typer af forslag:

- Den første type af forslag går hovedsagelig på organiseringen af supervisionen og i forhold til dens effekt fx at følge bedre op, have klarere mål med fokus på supervisandernes forskellighed herunder tværfaglighed og endelig at gøre supervisionen obligatorisk. På den led er forslagene her et svar på at effektivisere den eksisterende brug af supervisionen.

Svarene her modsvarer på sin vis ledernes bekymring ovenfor i sp. 20 om 'negative oplevelser ved supervisionen'. Forslagene her kan ses som løsninger på de i sp. 20 kategoriserede 'bekymringer'.

- Den anden type af forslag går mere på en supplerende og anderledes form af supervision i forhold til den fast aftalte supervision. Hensigten er at øge fagligheden og her foreslås bl.a. mere men også anderledes former for supervision for at fremme fagligheden. Her skal effekten maksimeres gennem flere og supplerende supervisionsformer m.v. (jf. kapitel 5.1. for denne rapport's forslag).

Spørgsmålene om supervisionens effekt er nu slut. De sidste to spørgsmål er baggrundsspørgsmål mht. at se om der en sammenhæng i svarfordelingen ud fra lederens uddannelsesbaggrund og antallet af medarbejdere.

3.7. Ledernes uddannelse og antal af medarbejdere

Opsummering af svarfordelingen på spørgsmål 27-28

73 ud af 88 respondenter er uddannede socialrådgivere, heraf har 25 af dem en tillægsuddannelse (det er enten en kandidat/Masteruddannelse eller også en diplomuddannelse el.lign. her). Blot 11 af lederne har en AC uddannelse, som ikke omfatter en socialrådgiveruddannelse.

I forhold til hovedparten af tilfredse ledere ses en mindre forskel indenfor kategorierne af tilfredshed på tværs af ledernes uddannelsesbaggrund. Der er ingen forskel mellem lederne i forhold til antallet af medarbejdere. Antallet af medarbejdere har således ingen indflydelse på tilfredsheden med supervisionen. Derimod er der en mindre variation i forhold til uddannelsesbaggrund. Den skal uddybes her:

I forhold til de 3 graderings spørgsmål (nr. 21-23) samt nr. 25 (det overordnede tilfredshedsspørgsmål), så ses en mindre forskydning af tilfredshed på tværs af uddannelsesbaggrund men bevægelsen er både opad og nedad mellem de tre tilfredshedsformer: De ledere som alene er socialrådgiveruddannet er gennemgående for alle 4 spørgsmål enten 'tilfredse' eller 'i høj grad tilfredse' og i mindre grad 'i høj grad tilfredse' sammenlignet med de to andre ledergrupper med anden uddannelsesbaggrund. Omvendt er AC gruppen af ledere relativt overrepræsenteret i forhold til utilfredshed med supervision (N=5). Lige så mange AC ledere som andre ledere er utilfredse med supervisionen, og det i forhold til, at blot 11 af 88 ledere er AC uddannet.

3.8. Delkonklusion på spørgeskemaundersøgelsen

Kortlægningen af supervision i Danmark indenfor B&U området har været baseret på i alt 88 svar fra i alt 155 udsendte mail med spørgeskemaet til alle B&U afdelingsledere i Danmark (flere afdelinger i samme kommune).

Undersøgelsen viser en udstrakt og fast brug af supervision, hvor pauser kan forekomme og typisk ved skift af supervisor. Blot 2 af de i alt 88 respondenter oplyser, at de ikke tilbyder supervision pga. manglende tilfredshed eller interesse hos medarbejderne. Det typiske supervisionsforløb er mellem 4-6 ugers interval og mellem 2-3 timer pr. gang. Den typiske supervision er den gruppebaserede supervision ved ekstern supervisor og med udgangspunkt i supervisandernes sager. Ledelsen er primært involveret omkring beslutningen om brug af supervision og i indgåelsen af aftalen med supervisor. Ellers er medarbejderne ofte initiativtager og aftaler forløbet sammen med supervisor. Ledelsens tilbagemelding sker primært fra medarbejderne, og ellers er det aftalt, at supervisor står for opfølgningen i forhold til supervisionsforløbet.

Undersøgelsen viser, at formålet med supervisionen også indfris ifølge ledernes vurdering. Effekten af supervision er primært i forhold til 'sagen' og dermed den faglige læring (begge > 90 %), og det i forhold til både det personlige men også det faglige fællesskabet blandt medarbejderne. Cirka ½ af afdelingslederne har oplevet en direkte effekt i forhold til sagsbehandlingen mens direkte afledte effekter i forhold til både medarbejdere og klienter er væsentlig mindre og under 25 % af de i alt 88 svar. Det skal bemærkes, at disse kategorier ikke angives af lederne som supervisionsformål.

Undersøgelsens kortlægning bekræfter dermed de øvrige skandinaviske studier om supervision. Formålet er læring i forhold til supervisanden. Det er denne relation, hvor effekten opleves. Relationen mellem supervisand-organisation (fx sygefravær) og sag-organisation (færre klientklager) opleves som væsentlig mindre effektiv.

Et forhold som har været overraskende i dette studie er følgende:

- At 29 ledere (33 %) angiver i sp. 20, at 'nogle medarbejdere føler de ikke får noget ud af supervisionen'. I forlængelse heraf er det også overraskende, at lederne generelt er mere positive end de oplever medarbejderne er (jf. sp. 20 ovenfor). Dette forhold er også gældende i Sverige ifølge Egelund og Kvilhaug (2002), (jf. kapitel 2.6. ovenfor).

Dette forhold vil blive genstand for undersøgelse i det næste studie med observation og interview i 3 udvalgte kommuner.

Spørgeskemaundersøgelsen er nu slut. Ved at spørge afdelingslederne er der tegnet et repræsentativt billede af brugen af supervision. I forhold til analysemodellen om input-proces-output har denne undersøgelse afdækket forholdene omkring organiseringen af supervision (input) og dens effekt (output). Undersøgelsen har ikke stillet direkte spørgsmål om processen, da afdelingslederne som respondenter ikke deltager i supervisionen (sp. om 'negative oplevelser' og 'opfølgning' er tilnærmelsesvis om processen). Supervisionsprocessen belyses i de næste 3 casestudier. Her ses nærmere på supervisors vigtige rolle og ikke mindst i relation til støtte- og læringselementet i supervisionen, som er de to faktorer som har scoret højt i spørgeskemaundersøgelsen mht. oplevede effekter. Heroverfor, og i forlængelse af sp. 20 om negative effekter, vil variationen mellem socialrådgiverne i deres deltagelse og interviewsvar indgå i studiet.

4. Casestudierne - variationen i brug af gruppebaseret supervision

I dette kapitel præsenteres resultatet af det kvalitative studie. Tre børnefamilieafdelinger i tre forskellige kommuner er selektivt udvalgt (modsat tilfældigt udvælgelse). Formålet er at vise en variation indenfor den mest udbredte form for supervision i Danmark: Den gruppebaserede supervision med ekstern supervisor. Kriterierne for udvælgelsen har været følgende antaget forskelle:

- Mellem ICS tonet supervision (læring) og supervision (støtte)²⁷
- Mellem psykolog (teoretisk) og socialrådgiver (praksis) i supervisors grunduddannelse²⁸
- Mellem land og by kommuner²⁹

For god ordens skyld skal her understreges, at alle tre antagne forskelle skal

27 ICS står for 'Integrated Child System' og er en sagsbehandlings- og udredningsmetode.

28 Den 3. case var oprindeligt planlagt som en krydskombination af kriterierne 'psykolog' og 'supervision', men kommunen meldte fra. I stedet og 'efter det muliges kunst' blev den 3. case lig den 1. case men med forskel i det 3. kriterium: land og by kommune.

29 Trods Strukturreformens harmonisering antages fortsat en vis kultur forskel mellem land og by kommuner.

forstås 'idealtypisk' efter den tyske sociolog Max Webers brug af idealtyper³⁰. Desuden indgår det 3. udvælgelseskræterium ikke som selvstændig analysekategori, og det uagtet en tydelig kulturforækel mellem socialrådgiverne i de 3 kommuner. Hensigten med de 3 selektionskræterier har været analytisk at maksimere forskellen eller variationen som udgangspunkt for casestudiet. Dermed øges den analytiske generaliserings- og udsagnskraft om supervisionens effekt og ikke mindst relationen mellem læring og støtte i supervisionen.

Brugen af forskellige supervisionsteorier og metoder var ikke et udvælgelseskræterium grundet manglende kendskab og erfaring med disse teorier (jvf. indledningen). De omtales dog og kommenteres kort i analysen, da forskellen i casene også er en forskel mellem en systemisk og psykodynamisk supervisionsteori og metode.

De 3 cases er gennemført vha. observation og interview. Der er gennemført 3 observationer i hver case og med interview efter hver gang af både supervisor og supervisander³¹. Desuden er der interview af supervisander og afdelingsledere både før og efter de 3 observationsgange. I alt giver det 9 observationer med efterfølgende 18 korte interview og 12 før- og efterinterview. Interviewene er alle blevet digitalt optaget og efterfølgende transskriberet med undtagelse af enkelte af de korte opfølgingsinterview med supervisor og supervisander pga. manglende tid og sted. Her er alene stikord noteret og renskrevet efterfølgende.

De 3 casestudier er anonymiseret i forhold til både de behandlede sager (barn og familie) og af supervisanderne. Supervisanderne deltagelse og udsagn beskrives primært indirekte i form af opsummeringer af både tale og adfærd. I få tilfælde citeres supervisanden men her er konteksten udeladt. Citaterne er medtaget for at illustrere en analytisk pointe. Desuden omtales alle personer i de 3 cases som 'hun' for at anonymisere de få mænd.

Der er også gennemført 2 fokusgruppeinterview med i alt 5 supervisorer (andre end dem som er observeret). De 2 interview er begge gennemført efter de 3 casestudier. Forud for hvert spørgsmål blev respondenterne præsenteret for et tema baseret ud fra casestudierne. Formålet har været at få kvalificeret og uddybet nogle af de centrale resultater ('fund') fra de 3 casestudier. På samme tid har svarene tjent til at validere de indhentede data fra de 3 cases-

30 Brugen af idealtyper er kun en metode til analytisk at præcisere og påpege særlige karakteristiske træk ved et bestemt socialt fænomen uden direkte at referere til det i tid og sted. Ved at være en idealtipe hjælper det til at skelne mellem 'det som er' og 'det som bør være' (op.cit. Max Weber, 1971).

31 Der var planlagt 4 observationer i hver case men af forskellige årsager blev det blot til 3 i hver case.

tudier. Ellers sagt omvendt, så har fundene skabt 'empirisk resonans' hos de interviewede supervisorer (jvf. Kap. 1.1.). De 5 supervisorer og respondenter har været: Adjunkt Berit Møller (Metropol), socialrådgiver. Lektor Trine Torp (Metropol), Cand. Psych. Lektor Birthe Elholm, (Metropol), socialrådgiver. Lektor Pernille Cohrt (UC Lillebælt), socialrådgiver samt Lektor Gitte Duus, (Ålborg Universitet), Socialrådgiver (Ph.d.)

Til sidst, de 3 casestudier følger den analytiske opdeling mellem supervisionens input, proces og output (jf. kapitel 1.3.). For at styrke den komparative del af analysen er de 3 casestudier delt op, så de 3 casestudier behandles samlet under hvert af de 3 analyseelementer: input, proces og output. Her nedenfor startes således med inputdelen i case 1.

4.1. Supervisionens input: Valg af supervisor - kontrakt og aftaler

4.1.1. Den første case – ICS tonet supervision

Afdelingens brug af supervision

Supervisionen foregår her i en større hovedstadskommune, som siden 2005 har anvendt supervision ved ekstern supervisor og overfor alle medarbejdere med direkte klientkontakt. Før 2005 har der efter ledernes opfattelse alene været anvendt ledelses- og kollegial sparring, som de metoder der kommer tættest på supervisionen. Brugen af supervision indgår i afdelingens stillingsannoncer for nye medarbejdere. Kommunen har lige forud for denne runde af supervision undergået en større organisatorisk forandring, hvorfor flere medarbejdere er kommet i nye afdelinger med nye opgaver og arbejdsplads. I forhold til supervisionen betyder organisationsændringen, at de nye afdelinger består af medarbejdere, hvoraf flere er nye for hinanden.

De to interviewede afdelingsledere bakker meget op om supervisionen. De er begge socialrådgivere og henviser til egne positive erfaringer med supervision. Den ene beskriver kommunes udbytte på følgende vis:

'For mig er det jo en måde at få struktureret sin tanker omkring en given sag, eller en situation, som er gået i kludder, ikke? Og så få ryddet op og det der med at kunne se en vej eller flere veje og i hvert fald vælge et sted, man vil hen. så det er lidt en time out, break, hvor man kan man ryste hovedet få rensed ud og så bygge det op igen og komme videre.'

Den anden leder supplerer ved at henvise til udbyttet af gruppesupervision:

'Udover at den enkelte socialrådgiver får nye tanker og indspil, så ligger der også i det, at når de får gruppesupervision, så er der en læring i det for de andre, der hører

på. Så får de måske ikke lige så meget, men også meget ud af det. For de får lige pludselig en andens sag, som de godt kan spejle sig i, så der er flere effekter i gruppesupervision, fordi der også er gruppedannelse i det. Det er en måde at være sammen på, at tale sammen på, at respektere hinandens forskelligheder og meninger’.

Samme leder fremhæver effekten af supervision med et eksempel på, hvad der ville ske, hvis medarbejderne ikke får supervision:

’...[.]..omvendt vil jeg sige, at hvis man ikke får supervision, altså familierådgivere eller børnesagsbehandlere ikke får det, så vil man kunne mærke det, er jeg overbevist om. Altså, det er en anden vej. Det er sådan en fornemmelsessag, men jeg har set grupper som har haft mange problemer med at løse sager, fordi de ikke har det der spejl for enden. De er blevet hængende i det der med, ‘at det er mit’, og ‘man ikke kan sige fra, fordi man føler det er et ansvar jeg har’. De kommer ikke over det og rammes, fordi man bliver påvirket af sit eget meget mere, end det ansvar man har fået lagt på sit bord. Så det vil jeg synes man kunne advare imod’.

At lederne bakker op om supervision, kommer også til udtryk ved, at den ene leder finder, at medarbejderne efter hendes mening har været alt for lang tid om at finde en ny supervisor: ”Der må ikke gå for lang tid uden supervision”. Derudover har ledelsen meldt ud, at supervisionen er obligatorisk for medarbejderne, men ledelsen oplever, at flertallet er glade for at gå til supervision. Næsten for meget er de to afdelingsledere enige om (det siges med et smil). Blot nogle få ældre medarbejdere har meldt ud gennem årene, at det ikke er noget for dem, og her har lederne sagt, at det skal de.

De to interviewede socialrådgivere er også glade for kommunens brug af supervision. De har begge spurgt ind til dette i deres ansættelsessamtale. Begge to fremhæver også vigtigheden af en supervisor med indsigt i deres område. Ikke nødvendigvis en socialrådgiver men en fagperson med viden og erfaring fra området. På spørgsmålet ’hvorfor supervision?’ svarer de to medarbejder på skift:

’Jeg tænker, at jeg kommer frem med en mulig sag eller problematik, hvor jeg føler mig fastlåst og jeg ikke ved, hvordan jeg kommer videre og så bruger jeg supervisionen til at se tingene på en anden måde til at finde ud af, hvordan jeg kan arbejde videre med den problemstilling, jeg sidder med. Så supervision er en måde at løse mine arbejdsopgaver på og måske på en mere hensigtsmæssig måde...’(Den anden medarbejder fortsætter): ’Jeg er meget enig med ‘Pernille’ i, at supervisionen er en måde at få løst sine sager på, men supervision for mig, er også faglig udvikling og et frirum, hvor det ikke handler om, at man skal have en bevilling igennem, ligesom hvis man drøfter sagen på gruppemødet for eksempel. Det er et sted, hvor man kan komme til bunds i en sag og få sparring på. Både hvordan man selv agerer i det, men også hvordan man komme videre, og så tænker jeg også det er et sted, hvor jeg kan lære mine nye kollegaer at kende i et ret trykt forum. Jeg lægger også stor vægt på, at det skal være et sted, hvor man lige kan komme op til overfladen og få

Luft i en rigtig, rigtig, rigtig travl hverdag med nogle rigtig tunge sager. Så i presede perioder i min tidligere ansættelse, så var supervisionen der, hvor at jeg fik ny energi, oftest fordi, at det var et forum, hvor det ikke handlede om bevillinger eller andre der sad og ventede med deres sager, og de blev utålmodige, stress og pres og alt mulig andet, men her kan man fordybe sig noget mere og ligesom prøve at få ens faglighed og ens kollegaer faglighed i spil, hvilket jeg synes er rigtigt vigtigt'.

Så fra både ledere og medarbejdere er der stor opbakning til brugen af supervision. Næste afsnit skal belyse om valget af supervisor følger mønstret fra spørgeskemaundersøgelsen: At lederne godkender og sætter rammen for supervisionen mens medarbejderne vælger og bestemmer indholdet af supervisionen.

Valg af supervisor

De to afdelingsledere oplyser, at de med supervisoren har aftalt følgende principper for supervisionen:

- At supervisor kender til grænsen for supervision. Fx spørgsmål om ledelsen hører ikke hjemme i supervisionen. Fokus skal være på sagen. Der er dog ikke nogen klar skillelinje om det personlige, men det skal være i forhold til arbejdet, og hvordan de kan få det personlige ind i det professionelle.
- At supervisor melder tilbage til os, hvis det er nødvendigt.
- At supervisor kan lede gruppen. Supervisor har ledelsesansvaret under supervisionen[..].. men vi har også en klar forventning til supervisor om, at hun styrer processen, og så og sige slår ned på 'uromagere' dvs. så der ikke er nogen, der får lov til at dominere eller pådutte andre holdninger osv.
- Vi ser det faktisk som positivt, at vores nuværende supervisor kommer fra et uddannelsessted, og så og sige er mere uafhængig end, hvis vedkommende er privat praktiserende og mere afhængig af indkomsten.

Valg af supervisor sker normalt i samarbejde med medarbejderne, men i dette valg af supervisor har lederne ønsket, at supervisor understøtter kommunens brug af ICS (Integrated Child System). Dette ønske er blevet udviklet gennem ledernes deltagelse i en konference, hvor supervisor netop præsenterede sin ICS tonet supervision, 'og det gjorde hun rigtigt godt', som en af lederne genkalder det. Derudover har ledelsen 'stødt' på supervisor i forskellige sammenhænge internt i kommunen. Så supervisor er et 'kendt ansigt her i huset', som

det udtrykkes. Hun har været brugt i mange forskellige sammenhænge, og hun er også blevet anbefalet fra andre afdelinger i kommunen.

På spørgsmål om valg af supervisor sker efter metodiske eller personlige kriterier, svarer den ene leder:

'Både og, hvis man spørger medarbejderne vil de sige: jamen, de skal have kendskab til mit arbejde, de skal vide, hvad der rører sig, hvad en familieafdeling er, men de kigger også på professionen og den menneskelige del, hvordan kemien er. De kan godt lide, det er en psykolog. For 20 år siden var man mere glad for det var en socialrådgiver, men der er sket en forandring. Nu vil man gerne have eksperter. Der er sket en forandring der ...[...]. Det er heller ikke mit indtryk, at hvis man snakker med mine sagsbehandlere, så har vi ikke den der krølle med, at det er vigtigt, hvilket system eller metode man arbejder ud fra. Det tror jeg ikke, men de fleste arbejder ud fra et systemisk udgangspunkt - fordi det også er 'in' (smiler).

De interviewede medarbejdere bekræfter, at de har været inddraget i valg supervisor, og uddyber, at de har holdt formøde med supervisor:

'... Her har supervisor præsenteret forskellige former for supervision, og vi har i mit team ønsket lidt af det hele. Det hele skulle ikke være ICS supervision. Der skal også være plads til at gå fra den enkelte sag til, hvad det betyder fx at have med 'borderline' personer at gøre, og hvordan vi kan arbejde med sådanne personer. Det har vi aftalt med supervisor, og det er hun med på. Jeg synes personligt, at det er vigtigt at vi ikke er låst fast på, at det kun er supervision, men at der også er andre elementer. Vi aftaler så undervejs, hvornår vi tager sådanne temaer op fx til næste gang? Det passer os fint, og supervisor har heller ikke lagt sig fast på en bestemt metode...[...]. Supervisor er rigtig god til hurtigt at spotte, hvordan hun skal supervisere i forhold til, hvem hun superviserer...[...]. Fokus er selvfølgelig på sagen men der skal også være plads til at tage op, hvordan denne 'tunge sag' påvirker mig. Det kan jo ikke skilles ad. Der skal være plads indimellem fakta til også at have sig selv med. Det prøvede vi sidst med to meget forskellige kollegaer og det gik fint. Supervisor er god til at se, hvem hun sidder overfor, så det bliver aldrig helt ens'.

Opsummerende har ledelsen været aktive og besluttende i valg af supervisor, hvor tilbuddet om ICS tonet supervision ses som et supplement til at understøtte afdelingens brug af ICS systemet. Efterfølgende er der mellem supervisor og medarbejderne sket en tilpasning i forhold til deres ønsker og forventninger.

Kontrakten

Lederne oplyser, at kontrakten primært er en standardkontrakt dvs. formalia om betaling, antal gange, forhold ved sygdom, løsning af tvister mv. Derudover er supervisor underlagt den udvidede underretningsforpligtigelse for offentlig ansatte. På spørgsmålet om opfølgning svarer de, at de ikke kontraktligt er forpligtet til at følge op, men de har aftalt med supervisor, at denne følger op:

'Altså, jeg ser supervisionen som sagsbehandlerens frirum, hvor de kan koble af og fordybe sig..[..].men jeg har en klar forventning og har vendt det med vores tidligere og nuværende supervisorer, at vi hører noget, hvis der er noget, som er vigtigt for os at vide, men vi hører ikke noget, og derfor har vi ikke selv fulgt op på det'.

Lederne oplyser også, at de ser supervisor i andre sammenhænge, så her vender de også tit tingene. Derudover har lederne også på formøde med supervisor aftalt, at supervisionen bliver såkaldt ICS tonet i forlængelse af supervisors egen præsentation og forståelse af dette (jf. ovenfor).

Udover et formøde tilbyder supervisor også en efterfølgende evalueringssamtale uden beregning. Supervisor uddyber selv denne aftalte tilbagemelding:

'... jeg gør også det, at jeg har faktisk sådan et notat i mine mapper for hver kommune, hvor jeg noterer temaerne over år..[..]. og med nogle kommuner har jeg faktisk en aftale med ledelsen om at invitere dem til at komme sidste gang, hver gang en kontrakt er ved at udløbe. De sidste 20 minutter af sidste gang og det sker også her. Det er ikke for at orientere om, hvilke sager vi har arbejdet med, men hvilke temaer vi har arbejdet med. Fordi ledelsen på den måde dels kan få et indtryk af, hvad er tilpas stor belastningsgrad af det som bringes til supervisorsrummet, og er der noget de skal handle uddannelsesmæssigt på, når der nu gang på gang kommer et bestemt tema op, så kunne man jo invitere ledelsen med fx om der skal gives et bestemt tilbud til den målgruppe af borgere eller skal vi give nogle tilbud til vores sagsbehandlere, hvis de føler sig usikre på samarbejdet med psykisk syge forældre, eller hvad det nu kan være'.

Opsummering på case1 – inputsiden

Der er en lang tradition for brug af supervisionen i afdelingen. Begge ledere støtter op om supervisionen og med et klart formål om både støtte og læring. De har begge været aktive i valget af supervisor. Det er sket ud fra både eget kendskab og anbefaling fra andre afdelinger i kommunen samt det 'tilfældige' i, at supervisor på en konference præsenterede ICS tonet supervision, som lederne fandt velegnet. Lederne følger ikke systematisk op på supervisionen men har både tillid og aftalt nogle principper for supervisionen, herunder supervisors kompetence, og at de som ledere hører noget, hvis der er noget (jf. supervisors udvidede underretningsforpligtelse som alle andre offentlig ansatte). Medarbejderne har med supervisor aftalt forløbet herunder særligt fokus/temaer. De bakker op om at få supervision og både forventer og efterspørger supervision, hvis den ikke er der. Derudover er der fælles opbakning til, at supervisor skal have indsigt i området og gerne må komme med små temaoplæg undervejs i supervisionen.

4.1.2. Den anden case – supervision

Afdelingens brug af supervision

Kommunen er en provinskommune. Der er også her en lang tradition med brug af supervision, men der har også været pauser i brugen af supervision. Det har oftest været i forbindelse med skift af supervisor. På spørgsmålet, hvad supervision er og hvad dens formål er, svarer lederen følgende:

'Supervision er for mig et sted, hvor man kan få arbejdet med nogen af ens personlige værdier, kompetencer, og hvor der er tryghed nok til at man kan reflektere over det. [...] og formålet, tænker jeg, det er, når rådgiverne støder på udfordringer, som ikke nødvendigvis er i selve sagsbehandlingen, men noget i dem selv, der gør, at de bliver udfordret, og blive opmærksom på det og arbejder med det'.

På det samme spørgsmål om, hvad supervision er, svarer den ene af de to interviewede medarbejdere:

'Jeg opfatter supervision som et rum, hvor man kan få noget sparring både med supervisor og med ens kollegaer, sådan på det følelsesmæssige plan, selvfølgelig også noget fagligt, men det er en skildring med det faglige, som man har på teammøder, og så i supervisionen, der opfatter jeg det mere som 'hvad gør sagen ved mig personligt?' eller er der nogen andre vinkler, hvor jeg måske kunne tænke anderledes', eller, 'hvorfor er det jeg tænker sådan på det her psykologiske følelsesmæssige plan?', og der adskiller supervisionen sig fra teammøder, hvor det er rent fagligt'.

Valg af supervisor

I forbindelse med valg af nuværende supervisor, var der en pause på op til et år. På baggrund af opfordringer fra medarbejderne, meldte ledelsen ud, at medarbejderne var velkomne til at finde en ny supervisor. Medarbejderne oplyser, at de valgte den nuværende supervisor ud fra anbefaling fra den tidligere leder samt, at supervisor har en lang erfaring med supervision. Derudover har det også spillet ind, at hun er uddannet socialrådgiver og har selv siddet med sager. Et forhold som ledelsen bakker op om, selvom lederen også medgiver at kendskabet til området er vigtigere end selve ens uddannelsesbaggrund. I mindre grad har supervisors teori- og metoder spillet ind i valget.

Medarbejderne har holdt et formøde med supervisor, hvor formålet blev aftalt bl.a. at de gerne ville bryde med den meget stringente brug af reflekterende team, hvor der åbnes op og ned, og som den tidligere supervisor praktiserede. I stedet har de været med til at aftale, at supervisionen kredser om det faglige og det personlige i forhold til sager eller temaer. Dette uddybes af en af medarbejderne:

'vi har talt om at have temaer med supervisor, og det ved jeg, det andet hold har haft, men vi har ikke haft det endnu, men vi har talt om temaet 'samtaler med psykisk syge mødre', det kan fylde noget, meget i nogens sager... som gør samarbejdet sværere, det har vi snakket om kunne være et tema, men så langt er vi ikke endnu. Supervisor spørger hver gang, hvem har noget med i dag, og så afstemmer vi, hvis der er noget helt akut, så tager vi det, og så affinder folk med det, for vi har selv sagt ja til, at det er den form vi går ind til, så man må gerne rydde bordet, hvis man har noget. Ellers spørger supervisor rundt og skriver lidt ned og i forhold til at strukturere tiden i det'.

Lederen bekræfter dette formål, og har også efterfølgende holdt et møde med supervisor for at afstemme forventningerne til supervisionen (lederen er nyansat). Lederen har selv et ønske om, at supervisionen forholder sig helhedsorienteret i forhold til forskellige perspektiver og niveauer samtidig med, at det personlige inddrages. Lederen oplyser her, at hun også selv på længere sigt har et mål med at indføre nye former for møder i afdelingen, hvor de også skal bringe refleksionen i spil. Lederen ønsker, at medarbejderne skal blive bedre til at arbejde med teorier og holde oplæg for hinanden uden straks 'at lægge beslutninger ind'. For lederen er supervision nemlig: "et personligt rum, hvor man udvikler sit syn på sine værdier og nogle grundantagelser for medarbejderen. Faglig udvikling sker for mig et sted på teammøder og på kursus og så mange andre steder". Det aftalte supervisorsforløb giver derfor god mening for lederen, selvom lederen ikke har været med til at aftale dette.

Kontrakten

Følgende er skrevet ind i kontrakten under standardpunktet 'Form og indhold':

Form og indhold:

- Formålet med supervisionen er at fremme medarbejdernes faglige udvikling og læring. At få supervision på faglig/personlige problemstillinger, der er opstået i arbejdet.
- Udover sagssupervision, kan der superviseres ud fra bestemte temaer til brug for analyse af faglige spørgsmål/Problemstillinger og for at videreudvikle interne og eksterne samarbejdsrelationer.
- Omdrejningspunktet for supervision er det faglige element således, at den enkelte supervisand sættes i stand til, at anvende og udvikle sin faglige viden og erfaring.

Udover formålet er pris, antallet af gange og interval aftalt, ligesom det er aftalt, at supervisor tilbage rapporterer til ledelsen om, hvilke temaer de har

taget op og behandlet. Derudover har lederen en forventning, at hun hører noget, hvis supervisor har behov for at meddele noget. Det har hun tillid til vil ske.

Der er mødepligt til supervisionen og lederens oplever, at det er noget som alle medarbejdere prioriterer. Det har også været lederens oplevelse i tidligere ansættelser og på andre arbejdspladser. Her har lederen blot en gang oplevet, at en ældre medarbejder ønskede sig fritaget fra supervision, hvilket blev imødekommet gennem en lokal senior aftale, men det udfordrer ledelsen på anden vis, for hvordan sikres denne medarbejder en kompetencemæssig udvikling?

På spørgsmål om, hvorvidt supervision er en del af en kompetencestrategi, så oplyser lederen, at det er sådan hun ser det og midlerne til supervisionen tages fra kompetencemidlerne, men der er ingen officiel politik omkring det. Supervision har mere været en tradition, som er blevet begrundet med, at det jo er medarbejdernes rum og 'noget man skal have'.

Opsummering på 2.case

Der er en fælles opbakning til brugen af supervision hos både ledere og medarbejdere, og den sammenfaldende opfattelse af, hvad supervision er (relationen mellem personen og sagen), kan også ses afspejlet i den indgåede kontrakt om formålet med supervisionen. Ligesom i case 1 er der et tilsvarende parløb mellem ledelsen og medarbejderne, men her i case 2 følger arbejdsdelingen mere billedet fra spørgeskemaundersøgelsen: Ledelsen står for den formelle aftale mens medarbejderne står for afstemning med supervisor mht. indholdsdelen fx at bryde med den stringente brug af det reflekterende team og mere om det faglige og personlige i forhold til sager eller temaer.

4.1.3. Den tredje case – ICS tonet supervision

Afdelingens brug af supervision

Det er en provinskommune, hvor både Børne- og Familieafdelingen samt Handicapafdelingen modtager supervision. Lederen fortæller, at de i mange år har haft supervision. Det har tidligere været frivilligt at gå til supervision, men med valget af ICS tonet supervision, har lederen bestemt, at det er obligatorisk, for at sikre at supervisionen understøtter brugen af ICS, som lederen udtrykker det: 'Så alle får det samme fokus'. Ønsket om ICS tonet supervision er fremkommet gennem kontakt til andre kommuner og i møder mellem 'superbrugere' af ICS metoden på tværs af kommunerne.

Valg af supervisor

Det er lederen som har stået for kontakten til uddannelsesinstitutionen, som udbyder den ICS tonet supervision. Hun har taget medarbejderne med på råd i

form af input om ønsker, for som lederen formulerer det: 'Så det ikke er noget vi trækker ned over medarbejderne'. Men ellers understreger lederen, at denne ICS tonet supervision har været et ledelsesønske – 'At der er den fornødne opbakning, og at alle er med på ICS metoden'. Det har også betydet, at de har valgt ICS supervision før valg af supervisor. Eller som lederen udtrykker det: 'spørgsmålet om supervisor har været nedtonet her'.

En medarbejder bekræfter, at tidligere har supervisionen været om, 'hvad der rører sig i gruppen' mens nu er det blevet pålagt, at det skal være supervision med ICS fokus. Medarbejderen oplyser, at de følelsesmæssige aspekter ved arbejdet stadig behandles i supervisionen til forskel fra andre typer af møder. Supervisor har også tilbudt dem at tage temaer op udover deres sager.

Kontrakten

Det har også været lederen som har stået for kontrakten om supervision og oplyser, at der er et særskilt budget for supervisionen, og at de ser supervision som en del af medarbejdernes kompetenceudvikling og som et kvalitetstiltag. Her højner supervision det faglige niveau: 'Supervisionen giver input til socialrådgiverne til at komme videre med en sag' som lederen ser det, og oplyser, at brugen af supervision oplyses i stillingsopslagene om socialrådgivere. Noget egentlig supervisionspolitik har kommunen ikke. Selvom prisen for den ICS tonet supervision er 'i den dyr ende af skalaen', som lederen formulerer det, har lederen prioriteret denne form i forhold til supervision ved en lokal supervisor. På spørgsmålet om, hvorvidt supervisionen har betydet færre midler til den øvrige kompetenceudvikling, svarer lederen, 'at sådan ser de det ikke, men omvendt har vi ikke mange kompetencemidler'.

Den ene af to interviewede medarbejdere oplyser, at det her med ICS supervision er noget ledelsen har bestemt, og at dem fra handicapafdelingen er lidt udfordret her, fordi deres arbejde er ikke så ICS betonet. Oftest er der tale om ansøgninger om dækning af merudgifter. Den anden medarbejder gentager oplysningen om, at IC tonet supervision er noget ledelsen har bestemt.

I forhold til denne ramme for supervisionen oplyses det også, at kommunens to supervisionsgrupper har byttet tider pga. øvrige opgaver/møder for supervisorerne, og dermed har grupperne også skulle bytte supervisor (Der kører 2 x 2 grupper parallelt med hver sin supervisor). De i alt 4 grupper kommer fra henholdsvis Børne- og Familieafdelingen og Handicapafdelingen. Det oplyses også, at det ene hold har fået lov at komme i to grupper med henholdsvis 1½ og 1 time til hver gruppe. Den proces har nu ført til, at de enkeltvis kan komme og få individuel supervision, og det har de været glade for. Det har givet større

tryghed i pågældende gruppe. Gruppen som skal observeres over 3 gange kommer alle og deltager samlet i de i alt 2 timer som supervisionen varer.

Opsummering på 3. case i forhold til input siden

Denne ramme for supervisionen er meget lig case 1, hvad angår brug af ICS tonet supervision til at understøtte brugen af ICS i sagsarbejdet. Her har ledelsen også besluttet, hvilken supervision medarbejderne skal have. I denne case synes prioriteringen af sag-organisation relationen at været vægtet højere fremfor den gængse sag-person relation, som i de to tidligere cases. Medarbejderne har også været inddraget men formen og formålet med supervisionen er klart ledelsesbestemt: At understøtte brugen af ICS metoden, så alle medarbejdere og ledere får det samme fokus. Supervisor har overfor medarbejderne tilbudt, at andre temaer end sager kan tages op, og ledelsen er orienteret om det.

4.2. Delkonklusion om supervisionens input side

I alle tre kommuner har supervision været en 'lang tradition' og som fastholdes og værdsættes. Supervisionen har også i de 3 cases samme aftalte forløb, typisk 1 gang pr. måned over 4-5 gange pr. ½ år. Der er typisk aftalt et supervisorsforløb for et år ad gangen og med mulighed for forlængelse. I alle tre kommuner har medarbejderne været inddraget men på forskelligvis. I de to ICS tonede supervisorsaftaler er det ledelsen som har valgt supervisor, mens det i den 3.kommune (den 2.case) har været medarbejderne, som har valgt supervisor efter anbefaling fra den tidligere leder. Endelig er formålet i supervisionen på relationen mellem supervisanden og sagen. Her synes der at være en mindre men væsentlig forskel i betoningen af supervisionens formål i de 3 cases. I den 1.case fremhæves læringsformålet i forhold til sagerne (det faglige) men understøttet af ICS terminologien, i den anden case fremhæves støtten (det personlige) i forhold til sagerne, og i den sidste case fremhæver lederne implementeringen af ICS i forhold til sagerne.

I forhold til litteraturstudiet i kapitel 2 synes denne forskel i betoningen af supervisionens formål at modsvare den forskel der er mellem supervisorspraksis i de engelsksprogede lande og i Skandinavien. I de engelsksprogede lande er formålet med supervisionen ofte dobbelt: At understøtte implementeringen af et nyt program og samtidig støtte socialrådgiverne i deres arbejde. I de skandinaviske studier betones læringsaspektet uafhængigt af organisationen, og hvor støtten fremkommer gennem den faglige udvikling i supervisionen.

Opsummerende kan lighederne og forskellen i de 3 cases inputside gengives i følgende oversigtstabel:

Tabel 1	Supervisionspraksis	Valg af supervisor	Kontrakten
Case 1	Fast praksis og lang tradition. Skift af supervisionsform	Ledelsen har denne gang været involveret og valgt supervisor	Formel juridisk standard og uformelle aftaler med ledelsen og medarbejdere
Case 2	Fast praksis og lang tradition. Pauser ved skift af supervisor	Medarbejderne har valgt supervisor og ledelsen har godkendt	Formel juridisk standard og uformelle aftaler med ledelsen og medarbejdere
Case 3	Fast praksis og lang tradition. Skift af supervisionsform	ICS tonet supervision er en samlet 'pakke' til medarbejderne	Formel juridisk standard og uformelle aftaler med ledelsen og medarbejdere

4.3. Casene i forhold til spørgeskemaundersøgelsen - inputsiden

I forhold til spørgeskemaundersøgelsen er de 3 kommuner typiske, hvad angår brugen og omfanget af supervision samt dens form (spørgsmål 1-10 i spørgeskemaet). I forhold til formålet med supervisionen (spørgsmål 13) modsvarer de to første cases – på hver sin måde – det generelle billede af supervisionens formål, som 'refleksion og læring' (89 %) og 'personlig og faglig udvikling' (93 %). Det personlige kommer i spil i forhold til det faglige (sager/temaer), og på den måde forklarer de to første cases også indirekte, hvorfor den 'personlige emotionelle støtte' blot scorer 66 % i spørgeskemaundersøgelsen: Supervision handler om relationen mellem supervisanden (personen) og sagen og ikke alene om personen (det ville også være terapi jvf. indledningen). Det åbne spørgsmål her er så, hvordan relationen mellem person og sagen behandles ikke mindst i forhold til spørgsmålet om 'refleksion og læring'. Her synes alle tre supervisorer at være åbne for at integrere 'det personlige' for at gøre supervisionen relevant for gruppen.

I forhold til ledelsens involvering i supervisionens indhold (sp. 16), så adskiller case 1 og 3 (ICS tonet supervision) sig fra det typiske billede. I de to cases er ledelsen med til at bestemme indholdet. Det sker ved at beslutte formen for supervision og herefter kan medarbejderne komme med øvrige input. I den forstand er case 2 et godt eksempel på, hvordan ledelsen oftest deltager ved

alene at beslutte om brugen af supervisionen. Resten overlades til medarbejderne bl.a. valg af supervisor. I forhold til ledelsens opfølgning (sp. 17) på supervisionen adskiller de 3 cases sig ikke fra spørgeskemaundersøgelsen. Opfølgningen sker primært gennem medarbejdernes uformelle tilbagemelding, og ellers er det aftalt, at det er supervisor, som sikrer opfølgningen, hvis der sker noget, som ledelsen skal vide. Supervisor skriver også et afsluttende notat til ledelsen om supervisionens temaer.

4.3.1. Perspektivering – Fokusgruppeinterviewene med supervisorere

Alle interviewede supervisorere bekræfter vigtigheden af en kontrakt. En understreger vigtigheden af både kontrakten til ledelsen og til medarbejderne. Det bakker flere op om, og der gives eksempler på, hvordan denne 'kontrakt' med både ledelsen og medarbejderne foregår. Først om ledelseskontrakten.

Her svarer supervisorerne på skift, at aftalen med ledelsen er vigtig af flere grunde bl.a. for at afstemme forventninger. Dertil kommer selvfølgelig aftaler om indhold og den formelle del om jura og økonomi. En af supervisorere uddyber vigtigheden af en klar snitflade til ledelsen og en deraf løbende forventningsafstemning med både lederen og medarbejderne. Det uddyber hun i følgende lange citat:

'[..].i forhold til det her med det organisatoriske, så kommer det jo altid i spil, når de tager en sag op. For de opgaver de skal løse, og de samarbejdsrelationer der er omkring sagen, og hele den organisation der er der, det er jo alt sammen en del af sagen, ikke? Og der er jeg rigtig varsom, eller jeg er meget bevidst om, at jeg her låner ledelsens medarbejdere. Jeg træder jo faktisk lidt ind i en del af ledelsens rum, ihvertfald den del der handler om faglig ledelse. Derfor er jeg også meget påpasselig med ikke også at træde ind over den grænse der handler om personaleledelse. Derfor har jeg også nogle gange været nødt til engang imellem at sige, at det her emne, det er ikke et supervisionsemne, vi kan supervisere på her. Fx, for nyligt var der en gruppe som gerne ville fortælle, at de havde samarbejdsproblemer i deres team. For det første var ikke alle fra teamet tilstede, og for det andet, hvis jeg gik ind og arbejdede med det, så ville jeg arbejde med personaletræning og organisationsudvikling, og det er ikke det min kontrakt går ud på. Altså, jeg har ikke fået lov af lederen, til at lave den her type arbejde. Så det gør jeg gruppen klart ved at sige, at det er relevant nok, det er bare ikke det, som jeg er blevet bestilt til her. Derfor har jeg altid formøde med lederne inden jeg starter. Det er netop for at få en fornemmelse af, hvor er deres grænse i forhold til, hvad der er på i supervisionen? Nogle ledere er meget stringente med, at det er sager, og kun sager. Andre siger, 'Hey, det er jo også om medarbejdernes trivsel, fordi det jo er deres rum'. Endelig er der også nogle ledere, og en fornylig, hvor jeg næsten måtte vejlede lederen og sige til ham: 'Du skal nok ikke bede mig om også at tage det med'. Han ønskede, at supervisionen også skulle handle om deres implementering, men da jeg fra tidligere supervisionsrunder netop havde hørt om medarbejdernes frustrationer og om mange opsigelser, der måtte jeg forsigtigt spørge ham, om supervision også var

det rette svar på det? 'Eller om det i virkeligheden er noget andet, en anden type hjælp, I har brug for til den del af det organisatoriske arbejde?' Sådanne spørgsmål er vigtige at stille for sådan at kontrakten - på en eller anden måde - er klar for alle, hvad der foregår i rummet. Ja!'

Klare rammer og klart formål er således vigtigt ikke blot for at øge effekten men også for at undgå misforståelser eller skuffelser over, hvad supervisionen ikke har løst og dermed opnået. Det gælder både i forhold til ledelsen og til medarbejderne. Samme supervisor som citeres ovenfor slutter i øvrigt det lange svar af med at konstatere, at det er overraskende, hvor lidt lederne følger op på supervisionen udover at modtage et notat fra supervisor. Det sker selvfølgelig i respekt for, at supervisionen er medarbejdernes 'rum', som både medarbejdere og ledere i alle 3 cases udtrykker i inputsanalysen ovenfor. Men supervisor konstaterer, at dette fravær af ledelsesopfølgning betyder, at megen værdifuld information om organisationen går tabt.

Udover denne indledende kontraktaftale med ledelsen og forventningsafstemning på formøder er supervisorerne også blevet spurgt om deres erfaringer med 'at sætte gruppen op til supervision'. Her svarer en af supervisorerne, at hun altid indleder med; 'hvad et godt læringsrum er for dem? Og selvom de ikke ved, hvad supervision er, så er der mange af dem, der godt ved, hvornår de lærer noget, og hvornår de ikke lærer noget. Og de kan godt sige nogle ting om det. Og så prøver jeg at sige lidt om mine metoder, og hvad min egen tilgang er til et godt læringsrum'. Alle supervisor er enige om vigtigheden af fælles og gensidig forventningsafstemning.

Næste kapitel er om selve supervisionen.

4.4. Supervisionens proces: Sager og temaer

Alle 9 observerede supervisionsgange har haft samme forløb med indledning, sager og afrunding. Den struktur følges her i afrapporteringen. Ført kort om analysemetoden.

I forhold til det samlede observerede forløb er her analyseret på halvdelen af det observerede materiale dvs. cirka 3 timer eller 3 sager/temaer fra hver af de 3 cases. De udvalgte sager og temaer repræsenterer i hver af de 3 cases henholdsvis et typisk og atypisk supervisionsforløb omkring en sag eller et tema. Den typiske sag følger det aftalte formål med supervisionen i hver af de 3 cases (jvf. inputsanalysen ovenfor), og varer desuden en time. Den atypiske sag eller tema tjener til at beskrive variationen indenfor hver case i forhold til tid og/eller i forhold til at behandle et tema udover sagen. Formålet med den atypiske sag er at vise variationen i supervision og særligt i relationen mellem støtte og

læring. Sondringen typisk/atypisk er alene analytisk. Den skal ikke forstås normativt (jvf. kap. 1.5. om 'dirty supervision').

Observationen er foregået ved, at undertegnede som observatør har siddet ved samme bord som gruppen og supervisor men i modsatte ende af bordet. Formålet med dette har været at påvirke eller forstyrre mindst muligt, eller som en af supervisorerne sagde med et smil: 'Vær udenfor mit synsfelt'. Det er en stående metodediskussion om observatøren påvirker de observerede? Og hvis ja, hvordan og hvor meget? Yderfløjene i diskussionen er ikke overraskende et ja og et nej. I dette studie antages en vis påvirkning af selve samtalen men ikke af supervisionens faste struktur herunder supervisandernes sager. To eksempler bekræfter en vis påvirkning:

- I en af casene reagerede en af supervisanderne ved at komme ind ad døren og standse brat op ved synet af observatøren og med høj stemme konstaterer til supervisor: 'godt nok sagde du, at det var en mand, men ikke at det var en kæmpe stor mand!'. Dette siges med et smil og der grines, men kønsaspektet og denne 'trussel' italesættes i et ellers rent kvindenum.
- Alle 3 supervisorer har uafhængigt af hinanden givet udtryk for, at observationen har gjort dem opmærksomme på at vise deres 'repertoire' under observationen.

Spørgsmålet er i begge eksempler, hvor meget kønsaspektet og repertoiret er blevet henholdsvis ned- og opgraderet pga. observationen? Det kan ikke afgøres, men indtrykket fra alle gange er, at observationen nok har påvirket de observerede men ikke i en grad, så der kan sås tvivl om både casestudiets interne gyldighed. Et gentaget studie med samme fokus og begreber ville med høj sandsynlighed kunne nå frem til samme konklusioner om variationen mellem støtte og læring i supervisionen (uagtet den empiriske forskellighed herunder tid og sted). Dermed er den eksterne gyldighed også intakt med hensyn til den analytiske generalisering om disse observerede cases som typiske mht. tendenser og variation i supervisionen indenfor B&U området.

Til allersidst, et forbehold for studiets pålidelighed: Det ønskede fokus på supervisors rolle er blevet yderligere forstærket pga. anonymiseringen af både sagerne og supervisanderne. Det er sket i respekt for tavshedspligten, men det fortæller relationen mellem supervisor og gruppen til fordel for supervisor, som fremstår som den talende. Derudover gør anonymiseringen, at supervisionen som en samtale fremstår meget statisk i forhold til den oplevede dynamik og variation i samtalen fx er supervisandernes 'pludselige' indskydelser,

kommentarer og temaskift i samtalen udeladt eller de behandles blot opsummerende. De behandlede sager omtales desuden meget kort, da de ikke er en del af undersøgelsen. Det kan oplyses, at de typisk behandlede sager er alle såkaldte 'gråzone sager', hvor bekymringen går på barnet og/eller forældrene og, hvor supervisionen behandler spørgsmålet om enten en § 50 undersøgelse eller om opfølgning i sagen.

4.4.1. Den første case: ICS tonet supervision

De udvalgte sager

I denne første case gennemgås en hel supervisionsgang (den første observationsgang) som et typisk eksempel. Den sidste sag – et tema om børneperspektivet - er valgt fra den anden observationsgang for at vise et markant anderledes forløb. I alt har 6 sager og 1 tema blevet behandlet samt en opsummering og evaluering af årets behandlede sager og temaer.

1.supervisionsgang (3 timer i alt) – et typisk forløb

Indledningen

Jeg mødes med supervisor foran Rådhuset. Hun er uddannet cand.psych. og autoriseret og specialistgodkendt som supervisor af Dansk Psykologforening. Vi går hen til et mødelokale udenfor afdelingen. Supervisor fortæller, at dette er bevidst valgt for at få 'fred og ro' under supervisionen uden at blive forstyrret. Vi kommer ind i et stort og lyst mødelokale. Ved vinduet står et meget stort bord. Supervisor starter med at luften ud og sætter 'ICS trekanten' (magneter bagpå) op på en whiteboardtavle. Supervisorne kommer nogenlunde samtidigt til det aftalte tidspunkt. Der er morgenmad og kaffe. De hjælper alle til med at anrette bordet. De sætter sig ved bordet. Supervisor for bordenden. De 5 supervisorer fordeler sig på hver langside tæt ved supervisor. Supervisor byder velkommen, og konstaterer, at det er lang tid siden sidst..[.]. (opfølgning og præsentation af observatøren).

Supervisor spørger derefter supervisorne om 'de har gjort nogle refleksioner siden sidst, vel vidende, at det er lang tid siden sidst'. Supervisorne taler her kort på skift og fortæller om den nye organisatoriske struktur og de nye samarbejdsflader det giver (der grines ad beskrivelserne) fx siger en: 'sufflør for ny mentor'. En erfaren socialrådgiver er der også som supervisor, og hun er også ny i den nye afdeling, så hun er også 'ny' (der grines sammen). Supervisor konstaterer, at den nye organisation selvfølgelig er noget som optager dem (stor opmærksomhed i rummet, der lyttes og der ses på den der taler). Morgenmaden afsluttes.

Herefter tager supervisor ordet og gennemgår, hvad de sidst talte om. Supervisorerne kommenterer på dette og der trækkes også nye temaer ind i denne omgang, som supervisor forholder sig til bl.a. ved at spørge de andre, om de også har denne oplevelse? De andre nikker og denne oplevelse deles i fællesskab gennem deres forskellige eksempler. Supervisor runder af og spørger derefter om de også har sager med til i dag? Der nikkes og svares ja fra flere. De forskellige sager præsenteres kort og på skift. Én oplyser, at hun netop er mødt tilbage på arbejdet efter en sygemelding. Hun ønsker at være med i dag, men har ikke nogen sag med, og hun ønsker heller ikke at være på. Supervisor udtrykker glæde over at se hende, og 'det er helt OK, at du ikke har en sag på'. Supervisor opsummerer til sidst, hvad de har præsenteret:

1. Relationen i 'gråzone sagerne'
2. Belastning
3. Systematik og kontakten
4. Sags underretning

Supervisor spørger om det er OK, at den første sag prioriteres som den første, fordi supervisanden skal snart til et møde men har ønsket at komme på først. Der nikkes.

Første sag

Supervisanden præsenterer kort sin sag om et barn der mistrives i både skole og hjem..(..). Hun slutter af med overvejelser om sin egen rollehåndtering. Hun er i tvivl, hvorvidt hendes brug af, hvad hun kalder for 'stokkemethoden' er den rigtige uagtet, at den er succesfuld i denne sag. Hun er meget styrende og bestemmende i denne sag overfor familien.

Supervisor åbner nu op for det reflekterende team af øvrige supervisorer (gruppen). Hun rammesætter deres opgave i forhold til at komme med tema-tikker og refleksioner.

Teamet kommer på skift ind på dilemmaet mellem at tale med barnet og i forhold til formalia omkring en § 50 undersøgelse. Der er en vis uenighed/usikkerhed om den nye organisatoriske enhed i forhold til § 50 undersøgelsen. Dette fremsættes som overvejelser. Supervisor takker for input og italesætter herefter forældrenes behov. 'Om hvad de skal have hjælp til?' Supervisor henviser til, hvad supervisanden har beskrevet som 'ifølge moren er weekenderne

et helvede'. Dilemmaet italesættes af supervisor mellem det strafferetslige, som supervisor påpeger, er blevet skærpet med 'Overgrebspakken', og så det forhold at hjælpe familien. Der tales om farens fængselsophold og i forhold til at bevare kontakten til familien. Supervisanden giver undervejs små korte kommentarer bl.a. udtryk for frygt for at miste kontakten til familien.

Supervisor rejser sig op og skriver på tavlen. Imens opstår der en snak blandt supervisanderne om sagen. Supervisor afbryder med henvisning til, at supervisanden snart skal gå. Hun foreslår, at det reflekterende team forholder sig til temaerne i samtalen mellem supervisor og supervisand. Det nikkes der til. De forskellige input og refleksioner gives på en dynamisk og let måde, ingen taler i munden på hinanden, og supervisor regulerer talestrømmen ved blot at pege på den supervisand, der samtidig tager ordet. Supervisor opsummerer til sidst på de rejste temaer og refleksioner om både indhold og sagsforløbet. Supervisor italesætter mulighederne på både indhold og sagsforløbet. Supervisor spørger, hvorvidt det er relevant at overveje en tredje vej: Et møde internt i afdelingen med henblik på overdragelse til § 50 undersøgelse? Supervisanden nikker. Supervisor runder af ved at spørge supervisanden om det er OK at slutte her. Der nikkes og siges et 'ja'. Supervisor slutter af med at takke for input og konstaterer, at det kan være svært at gå til højre og venstre på samme tid (der grines i fællesskab). Supervisanden rejser sig og går som aftalt.

Anden sag

Supervisanden fremlægger her sin sag. Om et barn af en psykisk syg mor (sagen gennemgås kort). Efter fremlæggelsen kommer det reflekterende team på. En af dem udtrykker en tvivl i form af 'at det ikke er klokkeklart, hvad der forventes i sagen og af supervisanden'. De andre fra teamet følger op på det. Supervisor spørger supervisanden, 'hvor er du nu?' Supervisanden svarer uddybende på det.

Supervisor står nu op ved tavlen. Henvendt til teamet spørger hun: 'Hvad har vi viden om? De svarer på skift, hvad de ved...[..].. og imens skriver supervisor stikord fra deres svar op på tavlen. Hun runder af med at konstatere to problemstillinger om 'en formodning overfor viden' og 'teorier om sikker viden'. Teamet kommenterer på skift på de to temaer...[..].. Supervisor slutter af med at konstatere, at der er enighed om, at har vi rigelig med informationer til at blive bekymret. Også i forhold til en § 50 undersøgelse. Supervisor slutter med at konstatere, at en psykisk lidelse hos forældrene altid er en belastning for et barn. 'Hvad tænker du, hvis sagen overgår til en § 50 undersøgelse? Supervisanden nikker og finder det som en god løsning.

Pause (10 minutter)

Jeg taler med supervisor i pausen. Hun kommenterer på mine indtryk med, at refleksion ikke er en beslutning, men at det skal give mening.

Tredje sag

Om en underretning. Supervisandens sagsfremstilling rundes af med en tvivl om, hvorvidt det er en '50'er' (§ 50 undersøgelse), eller om det er en statsforvaltningssag? Supervisor takker for fremstillingen. Supervisor spørger herefter teamet om de ønsker, at hun har fokus på bekymringsgraden, eller om de skal komme på i forhold til supervisandens sag? De siger ja til det første.

Supervisor står nu ved tavlen og gennemgår belastningsgrader for barnet og i forhold til ICS trekanten. Supervisor bruger aktivt ICS trekanten med dens forskellige begreber (trækker enkelte begreber fra trekanten ud og sætter dem centralt på tavlen). Hun præsenterer forskellige hypoteser om belastningsgrader (de skrives op). Ud fra dette diskuterer teamet supervisors input i forhold til sagen...[..].. Supervisanden lytter og kikker op engang imellem på tavlen. Teamet taler om oplysningernes vægt i forhold til en evt. § 50 undersøgelse. Et andet tema er samværet og i forhold til statsforvaltningens rolle i sagen. Supervisor takker og opsummerer overfor supervisanden. Denne kommenterer på de forskellige input. Supervisor runder af ved at spørge supervisanden, om det er OK at slutte her. Det er det. Supervisor konstaterer, at det var så denne gang med supervision.

Afrunding

Supervisor spørger henvendt til hele gruppen: Hvad har vi så talt om i dag? Gruppen taler på skift om temaerne, og en af dem konkluderer om den nye organisatoriske enhed bl.a. i forhold til statsforvaltningen. Supervisor opsummerer på gruppens opsummering bl.a. kommenterer supervisor på et stille spørgsmål i gruppens opsummering: Om jeg skal tage den børnesamtale? Supervisors kommentarer kommenteres af supervisanderne i forhold til det at tale med et barn og i forhold til barnets alder og om forældrenes medvirken i samtalen. Supervisor runder til sidst af med at spørge, hvad de har fået ud af dagens supervision? Supervisanderne svarer på skift og med korte svar (givet i stikord): 'Noget dukker op', 'en bestemt sag', 'blå mærker på et barn', 'lovgivningens krav' og 'behovet for dokumentation via en skadestue'. Supervisor samler kort op og takker for i dag. Der hilses og gruppen er hurtigt ud af døren.

Efter Interview med supervisor

Supervisor giver udtryk for, at dagens supervision var et meget typisk forløb: 'hvor der er en struktur og hvor jeg har ansvaret'. På spørgsmålet om tavlen som en del af strukturen, svarer supervisor: 'At det har været ønsket, og ICS trekanten på tavlen understøtter dette fysisk'. Det visuelle udtryk anvender supervisor meget bevidst: 'At jeg også skriver på tavlen, det gør jeg altid uanset, hvilken supervision jeg har. Nogle gange kan det være et genogram, andre gange som i dag, kan det være kategorier med nogle stikord til. Det gør jeg for eksplicit at opfylde deres eksplicite ønske om at blive mindet om de faglige begreber. Det får jeg rigtig mange positive kvitteringer for, at jeg minder dem om det'.

På spørgsmålet om det reflekterende team i dag, som givende meget løsningsorienteret input i forhold til teorien om refleksive team, som et der kun må stille spørgsmål, svarer supervisor:

'[..]..retningslinjerne for det reflekterende team er jo, at det ikke må være løsningsorienteret eller løsningsangivende, men altså,..]..så er det min erfaring, at det afstedkommer frustration, hvis man forsøger sådan at stoppe 'løsningsgivningen' alt for meget. Supervisanden kan faktisk også have et ønske om løsninger. Min opgave er at forsøge at dæmpe det. Så det ikke bliver for meget "du skulle gøre sådan" men holde det på brain-storms plan: "man kunne gøre sådan ...", at der ikke er nogen der påtager sig en rolle om at give gode råd, der skal følges. Man kan godt give en slags råd, der blot hænger i luften. Det skelner jeg mellem'.

På spørgsmål om opfølgning på supervisionen, herunder deres tvivl i de forskellige sager, svarer supervisor:

"[..].. jeg starter jo altid med at vende tilbage til, hvad vi arbejdede med sidst, og det gør jeg hver gang. Både i forhold til, at det for mig er en faglig nysgerrighed, om det har givet mening, altså jeg spørger jo ikke ind til, 'hvad har I gjort i sagen?'-men jeg spørger ind til, om det har givet mening mht. den måde vi har arbejdet på. Det er jo en regulering af min måde at supervisere på kan man sige, og så er det jo også mit ærinde også at være med til at lave 'transfer' hele tiden, ligesom du kan høre, så spørger jeg til om det giver associationer til andre sager, så når jeg ser den her gruppe næste gang, så vil jeg starte med: 'sidste gang talte vi om og der var de sager og de temaer', og det er så mig, der gør det der med at prøve at gå på 'meta'. Jeg har faktisk et notat i mine mapper for hver kommune, hvor jeg noterer tematikken over året".

På spørgsmålet om supervisionens effekt svarer supervisor ved at citere en tidligere supervisand for at sige: 'At supervision gør mig mere afklaret og dermed bedre i stand til at lytte til de andres kommentarer'.

De øvrige observerede gange var meget lig denne første supervisionsgang. Den næste sag adskiller sig dog ved at behandle et tema fremfor en sag. Supervisanden ønsker input til, hvordan hun kan belyse 'barnets perspektiv' i forhold

til sine sager. Supervisanden har ikke haft nogen sag med. Dette ønske er også fremkommet i forlængelse af den andens supervisands ønske om at få belyst 'barnets perspektiv' i sin sag før pausen (der er blot to supervisander til dagens supervision pga. sygdom og afbud).

2. supervisionsgang (et atypisk forløb)

Indledningen

Supervisor begynder supervisionen efter pausen med kort at opsummere fra temaet før pausen. Herefter italesætter hun det andet tema om forskellige metoder til 'barnets perspektiv'. Supervisor starter med en kort italesættelse af samtalen som 'det fælles tredje' eller som en fælles 'kontrakt'. Barnet fortjener en 'kontrakt', men får det ofte ikke fra forældrene eller andre primære omsorgsgivere. Herefter en fælles snak med supervisanden om samtalen. Supervisanden efterlyser en metode til forældrene mht. at forberede barnet på samtalen uden at instruere det. Supervisanden konstaterer, at der jo ikke altid er tale om 'dårlige forældre', så de har også et behov for at være forberedt. Supervisor svarer ved at konstatere, at barnet aldrig er alene. Forældrene er der altid om end indirekte.

Temaet

Supervisanden beretter herefter om en sag som optager hende meget, og hvor hun har brug for et blik på det mindste barn i familien (navn nævnes). Hun beskriver kort sagen og herunder sin egen tidligere observation af barnet. Supervisor kommenterer på relationen mellem samtale og observation. Undervejs refererer supervisanden selv til Ankestyrelsens praksisundersøgelse om afgørelser i klagesager i forhold til dokumentation. Supervisor kommenterer løbende bl.a. 'at supervisanden jo blot skal tage en samtale med begge børn'. Supervisanden redegør for de forskellige mulige foranstaltninger bl.a. aflastningsfamilie og støtte-kontaktperson. De forskellige tilbud vurderes i fællesskab og supervisor konkluderer, at hun vil kalde det for udviklingsstøtte. Supervisor foreslår en fælles brainstorm, hvor supervisanden kan starte og den anden supervisand kan supplere.

Supervisanden begynder ud fra, hvad hun ved. Supervisor rejser sig op og skriver stikord op ud fra supervisandens beretning. Supervisor henviser undervejs til ICS trekanten og dens bud og dynamik. Supervisanden relaterer dette til sagen. ..[..]..Supervisor spørger om hun kender metoden om 'Drømmehuset'. Det gør supervisanden ikke. Supervisor spørger den anden supervisand om hun vil hjælpe med at beskrive, hvordan der kan arbejdes med 'huset' [De 3 huse fra Signs of Safety]..[..].. I fællesskab drøftes, hvordan der kan arbejdes

med 'De 3 huse'.

Supervisor henvender sig til supervisanden. 'Hvad siger du til det?' Hun kommenterer kort. Den anden supervisand kommer på og relaterer metoden til egne sager og tidligere oplevelser med huset fx i en sag, hvor barnet fortæller 'at far slår i numsen'. Supervisanden kommenterer i forhold egne erfaringer med at få børnene til at tale. Supervisor kommenterer på dette og henfører det til begrebet 'mestringsstrategier' om, at barnet tilpasser og mestrer situationen. Sådanne strategier kan afdækkes fx ved et udsagn fra barnet om at 'mor er sur', så kan vi spørge: hvis mor er sur, hvad gør mor, når hun er sur? Hvad gør far? Hvad gør du? (barnet), når mor og far er sure? Hvad gør du så? Supervisor runder selv af med en kommentar om det abstrakte overfor det konkrete. Supervisanden spørger om skalering af spørgsmål i forhold til alder? Den anden supervisand svarer, at det er svært overfor en 5 årig, men en 8 årig godt kan forstå mere abstrakte begreber. Herefter introducerer supervisor 'smileys' som en anden måde at spejle barnet på. Hun giver eksempler på, hvordan disse smileys kan anvendes bl.a. gennem en fælles tegneserie fx om at være ude og hjemme. Supervisanden svarer, at hun kender til sådanne teknikker 'men det med smileys lyder interessant'.

Herefter relaterer supervisanden det gennemgåede i forhold til sagen og det 5 årige søskendebarn, som er sproglig meget dårlig. Supervisor spørger om hun bruger netværkskort? Supervisanden svarer: ja, til større børn. Supervisor spørger: 'Så ham her er for lille?'. Supervisanden: 'ja, det er for risikabelt, så her vil jeg tegne'. Supervisor henvender sig til den anden supervisand, som også svarer om vanskeligheden med samtaler med 5 årige. Supervisor konstaterer, at relationer er abstrakte til forskel for handlesproget.

Supervisanden bringer en ny sag på banen (gengives kort). Herefter en fælles runde om forældrekompetencer og i forhold til sagen...[...]. Supervisor kommenterer undervejs, at forældre passer på deres barn. Derefter diskuterer alle 3 betydningen af et barns mangelfulde sproglige kompetencer i forhold til udarbejdelse af en § 50 undersøgelse. Sagen rummer endvidere mobning og supervisor spørger: 'Hvad ved vi om mobning?' Den anden supervisand svarer ud fra, hvad hun ved fra sine tidligere sager om det. Supervisanden supplerer i forhold til det mobbede barn i sagen.

Supervisor vender tilbage til den første sag om det 5 årige barn. Hun spørger om formålet med samtalen? Her diskuteres præsentationen af samtaleformål overfor barnet fx at benævne den ældre søskendes selvmordstrusler. Supervisor gør eksplicit opmærksom på brugen af ordet 'benævnelse'. Supervisanden trækker den anden sag ind og perspektiverer mellem de to sager im-

ens supervisor kommenterer løbende på det sagte fx: 'du nævner farens drøm, men er det også barnets?' eller 'hvad er formålet med at tale med barnet?'. Supervisor giver selv et par svarmuligheder mens supervisanden relaterer det til konkret til sagen og muligheden for fx en støtte-kontaktperson men det afhænger af § 50 undersøgelsens udfald. Supervisor konstaterer, at drømmehuset kunne være en mulighed. Supervisanden fortsætter ad det spor og giver bud på, hvordan denne metode kan bruges i sagen.

Supervisor opsummerer i forhold til det 2. tema: 'Du efterlyste forskellige metoder til at tale med børn med. Der er også andre. 'Tryllestaven' og 'feen' men det handler også om at blive en god samtalepartner'. Der tales om dette, og supervisor konstaterer, at det tager tid, og det handler om at finde ud af barnet her. Supervisanden konstaterer, at hun nok er mere 'hooked' på det her 'hus'.

Herefter introducerer supervisor for supervisanden om brugen af 'tryllestaven' og 'feen'. Supervisanden har kun læst om disse metoder. Supervisor forklarer 'tryllestaven': 'Hvis vi legede du kunne trylle – hvad ville du så trylle? Hun introducerer også, hvad hun kalder 'mirakelspørgsmålet': Hvis du vågnede en morgen, og det var lige, som du gerne ville have det derhjemme, hvad var der så sket?'. Supervisanden kommenterer løbende. Bl.a. om en tilsvarende anvendt metode i en tidligere sag: 'hvis jeg spurgte din bror, hvad tror du så, han ville sige om...?' Den anden supervisand kommenterer også bl.a. om rammesætningen og formålet. Supervisor supplerer ved at beskrive endnu en metode, "eksternalisering", der kan aflaste barnet: 'Fra at være den onde eller den med onde tanker kan eksternalisering give luft for følelserne og give afstand til sig selv'. Supervisor fremhæver de cirkulære spørgsmål som hensigtsmæssige at have i sit repertoire. Supervisor anbefaler desuden et hæfte og DVD om samtaler med børn. Den anden supervisand noterer.

Afrunding

Supervisor stopper op og konstaterer, at det er nok for nu. 'Hvad har vi så lavet i dag?'. Der snakkes om børnesamtalen, og hvornår den slutter, fx at det er Ok ikke at sige noget. Der er enighed om, at disse metoder også kan anvendes i andre sager. Supervisor nævner ordet 'transfer'. Hun spørger supervisanden direkte om disse metoder passer ind i hendes sager? Ja, det synes supervisanden. Hun nævner de forskellige hypoteser i forhold til både barnets og den ældre søskendes reaktion. 'Jeg synes det falder i. Når jeg nu får det bragt sammen, så former det sig'.

Supervisor konstaterer, at det nu var sidste gang i denne omgang, og at supervisionen ikke en anden gang skal lægge så tæt op til jul (der smiles). Hun

ønsker nu at gøre status. Den første supervisand siger hun er tilfreds. 'Det her med reflekterende team passer mig godt' og 'Det er godt at få nye vinkler på fremfor at sidde med hovedet i det'. Den anden supervisand følger op, og siger hun godt kan lide det her med 'at give en stemme' fx en person i familien. Hun kan også lide supervisors brug af tavlen. 'Man kan altid bruge det, måske ikke mens jeg sidder med sagen'. Supervisor konstaterer en tilfredshed og 'at der er interesse for at fortsætte samarbejdet'. De to supervisander nikker begge. Supervisor siger tak for i år og de ønsker hinanden en glædelig jul.

Efterinterview med supervisor

Jeg spørger supervisor om, hvordan hun styrer sagsfremstillingen mht. at supervisanden giver tilstrækkelig med informationer til at opnå relevante input?

"Ja, det er et godt spørgsmål. Det er et spørgsmål om timing: Stopper jeg for tidligt? Har vi ikke hørt det hele? Eller stopper jeg for sent? Er der nogen som keder sig og 'står af'? Men jeg bruger meget det med 'at afstemme' med supervisanden - om vi nu har nok? Den flig af historien er det nok nu? Jeg kan fx bryde ind og spørge om vi nu har nok viden nu? I det hele taget bruger jeg meget afstemning. Jeg spørger også om det er OK, at jeg nu fortæller lidt om barnets udvikling i forhold til teorier. Det samme om, hvordan vi taler med barnet. På den måde prøver jeg også at være en rollemodel for supervisanderne, så de parallelt kan bruge denne form i deres samtaler. At samtalen er et tilbud og ikke en tvang. Fx at 'jeg må vide noget for at kunne hjælpe jer'. Det samme gør jeg på sin vis også med min underviserrolle...[..].. Jeg prøver som supervisor at støtte dem i det, de allerede kan, og så give dem noget ekstra. Noget supplerende. Så vi kan gå på en ekstra sti. På den måde forsøger jeg at være en inspirator. Både som rollemodel, men som sagt, også ved at jeg tilfører nye begreber".

I forhold til supervision som både støtte, læring og kontrol? Hvad vil du sige til det?

"Jeg synes der er meget læring jf. det vi talte om ovenfor. Derfor bruger jeg også tid på opfølgningen. Det skal ikke være en trædemølle men en kort opfølgning i forhold til, hvad supervisanden så gjorde fx på mødet med forældrene. Så her spørger jeg også: 'Er der så noget vi kan lære her?'. Men også støtte, ja. Jeg synes det skal legitimt at komme her og være irriteret. Og så bagefter være mindre irriteret. Så her skal jeg gøre mig fortjent til det. Her skal supervisanderne stole på mig. Så derfor afstemmer jeg meget. Så der er en balance mellem min supervision og deres forventninger.

Jeg spørger om brugen af humor. I griner meget sammen? Supervisor svarer: 'at det også skyldes, at jargonen i forvaltningen godt kan være meget sort. Det er en slags mestringsstrategi 'for 'at overleve'.

Opsummering på case 1 – procesdelen.

Den udvalgte 1.gang vidner i sin helhed, at der er stor koncentration og opmærksomhed under supervisionen. Her arbejdes der men på en mere refleksiv og undersøgende måde end, hvad der er typisk på gruppemøder. Det beskrevne 1. supervisionsforløb vidner om, at den ICS tonet supervision giver en begrebs- og forståelsesramme om supervisionen og med et klart fokus på sagen. Forhold omkring gruppen og supervisanden behandles men kort. Det er sagen og det faglige som er i fokus og dermed det formative element eller læringen som søges fremmet. Både i rammesætningen af supervisionen og undervejs i processen og ikke mindst gennem opfølgning fra gangen før. Læringselementet understøttes også af en metakommunikerende form, hvor supervisor både italesætter og kommenterer på de fremlagte sager, men også på supervisanden eller gruppen egne kommentarer, og i forhold til teorier og metoder. Det sidste sker i en reflekterende form: 'Hvad er det Erikson skriver om barnets udvikling?'. Formen er således oftest spørgende fremfor fortællende. De forskellige input og kommentarer søges hele tiden afstemt med om det giver mening for supervisanden. Supervisor giver lov til, at teamet stiller forslag i en form som ikke er dikterende men indbydende. Dette følger supervisor selv op på gennem spørgsmål til supervisanden undervejs fx 'er det OK med dig?'. Brugen af ICS trekanten og gennemgang af forskellige perspektiver fx 'barnets perspektiv' giver et afvekslende flow i supervisionen. Samtidig italesættes disse perspektiver og begreber på en ligefrem måde, hvor fokus er på meningsudvekslingen mellem fagfæller ('peers'). Her fokuseres på det faglige! Og i forhold til at løfte dette fælles faglige niveau øser supervisor gerne ud af sin viden og erfaringer for at kvalificere og støtte supervisanden og gruppen i deres arbejde.

4.4.2. Den anden case – supervision

De udvalgte sager

I denne case startes der med den atypiske sag, som varer 2 timer og dermed en hel supervisionsgang. Den typiske sag varer 1 time ud af 2 timer. Derudover er der også i det 'typiske forløb' en kort evaluering af årets forløb samt en beretning om en 'god sag'. I alt er 4 sager behandlet i de 3 supervisionsgange. Den første supervisionsgang, er ikke med i denne afrapportering. Her havde supervisionen meget stærk karakter af såkaldt 'debriefing' ovenpå en akut og ubehagelig oplevelse hos en af medarbejderne, og hvor supervisor behandler, hvordan supervisanden og gruppen (kollegaerne) har oplevet og reageret på denne oplevelse.

2. supervisionsgang (2 timer)

Indledningen

Jeg ankommer fem minutter over. Undskylder. 'Du skylder flødeboller' til næste gang. Der smiles og grines (munter stemning). Der rækkes kaffe og kop til mig. Jeg sætter mig med et par stole mellem mig og gruppen som sidder på begge sider af et langt bord. Supervisor sidder for bordenden. Hun er uddannet socialrådgiver og med tillægsuddannelse indenfor supervision. Supervisor siger kort til mig: 'Vi sidder lige her og leder efter en dagsorden'. Henvendt til gruppen: 'Men har I gjort jer nogen refleksioner siden sidst?'

Supervisanden fra sidst redegør kortfattet for status i sagen og hendes oplevelser. Supervisor understreger, 'at den sag viste, at I alle har følelsen af at være alene. Og uden hjælp. Så I må jo bruge hinanden i hverdagen. Har jeg ret i, at det er sådan I har oplevet det?'. Flere byder ind om oplevelsen og deres reaktioner. En af supervisanderne svarer, at den sag er meget typisk for hendes oplevelser. Man kan føle en frustration, 'så man har lyst til at slå nogen oven i hovedet og andre gange en sådan tragikomisk oplevelse af, nå ja, så må jeg jo bare tilpasse mig det. Men det er også OK og fint, at det tages op på teammøder'. Supervisor runder af.

Herefter tager supervisor en runde om, hvem der har noget med til i dag? Der foregår en fælles vurdering og drøftelse af mulige sager og temaer. Enkelte reflekterer åbent om, hvorvidt det, de tænker på, er en relevant sag her eller fx mere en sag til teammødet? De andre kommenterer på de overvejelser fx at den sag...[..].. passer meget godt om, hvad de ellers har talt om...[..]..Supervisor bryder ind og konstaterer, at de omtalte forhold fylder meget her, en svarer: 'ja, det er skræmmende'. Supervisor svarer: 'men måske er det også på tide at komme videre? Jeg ved godt, at det fylder meget...[..].. Jeg har også aftalt med lederen om at give en tilbagemelding'. Supervisor fortæller om dette, og hvorvidt lederen skal komme sidste gang og høre om, hvilke temaer de har talt om? Der er enighed i gruppen om en skriftlig tilbagemelding, hvilket supervisor konstaterer, at dette er, hvad mange ledere siger, er helt Ok. Supervisor understreger, at de selvfølgelig skal være med til at godkende denne tilbagemelding. En supervisand oplyser, at hun efter sin sygemelding vil være glad for at få sager på, da samtaler om oplevelser og arbejdsforhold stresser hende.

'Men hvad skal så på i dag' spørger supervisor og kikker rundt på supervisanderne? En nævner en meget kompliceret sag, men ved ikke om den er relevant her? Ingen synes at have sager med. Én siger, at hun måske har en sag med, hvis det skal være. Vi skal jo ikke sidde i stilhed. Alle griner.

Supervisor opsummerer, at ingen har rigtig nogen sag med, og giver eksempler på, hvad man ellers kan tage op i supervisionen...[..]. En fra gruppen nævner en bekymrings-sag. En anden fortæller, 'at hun har en borger, der driver mig til vanvid'. Borgeren skifter hele tiden holdning. Eksempel gives ledsaget af mimik: forleden dag nej og i går: ja da. Hele tiden, ja og nej. Alle i gruppen griner. Supervisanden foreslår, at denne sag om samarbejde kunne være god at få på. Supervisor svarer, at det er hun med på og tilføjer: 'Ja, jeg forstår det godt. Men det minder mig om en erfaring, jeg har fra akutområdet - i en akutmodtagegruppe, hvor der var overvåget samvær. Her udviklede der sig hurtigt stereotypier om borgerne. Altså, at de beskrev dem på en måde, der alligevel ikke passede'. En supervisand svarer på det, at det jo handler om strategier til at komme videre på. Hun henviser selv til en tidligere runde med supervisor, hvor hun har præsenteret dem for begrebet "empatisk ubalance" – symboliseret ved et 'pendul' over typer af emotioner. Fra den stærkt medfølelse til den kyniske distancerende ironiske følelse. Supervisor nikker og spørger til andre sager? En supervisand nævner to sager. Hun vælger selv den ene efter kort at have præsenteret dem for gruppen. Hun redegør for sagen og beskriver den som en hvirvelvind samtidig med, at hun laver fagter som en hvirvelvind. Gruppen bliver enig om at starte med den første sag om samarbejdet med borgeren

Den første sag (det atypiske forløb)

Supervisor starter med at italesætter gruppens opgave, som er at finde frem til en problemformulering. Herefter redegør supervisanden for sagen og slutter den lange sagsfremstilling med en konstatering af, at det er status i sagen. Supervisor spørger, henvendt til gruppen, hvordan supervisanden kan komme videre med sagen? Og følger selv op med at konstatere, at moren er klemt, drengen er klemt, Støtte-kontaktpersonen er klemt. Man kan jo godt sige, at her er en magtkamp. 'Vent lige' siger supervisor til flere fra gruppen, der har markeret ved at række hånden op. 'Jeg vil bede jer om at prøve denne metode: 'Tuning in'. Jeg skal nok instruere jer. Grunden er, at jeg kunne godt tænke mig, at flytte fokus fra dig (supervisanden) og til familien. Jeg vil gerne bede jer alle om at lukke øjnene og nu sætte jer i morens sted. I skal tænke på ét eller to ord der gengiver morens følelse, når jeg knipser med fingeren, må I åbne øjnene'. Det samme ord dukker op hos alle: 'Afmægtig'. Den samme runde gentages vedr. drengen: To-tre ord siges: Usikker, nervøs, ængstelig. En af dem spørger: Nu skal vi vel ikke gøre det for SK personen (der grines). Der er generelt stor koncentration og opmærksomhed i supervisionsrummet og med få afbrydelser. Det sker typisk i form af humoristiske bemærkninger, hvorefter der grines i fællesskab.

Supervisor beder dem om nu at sætte sig i supervisandens sted (navn nævnes). Supervisor forklarer sin teknik her: 'Tuning in'. Det er en teknik der bruges ved manglende sympati eller empati for klienten. I har jo alle samme udtryk for moren og drengen. En supervisand udbryder: ja, meget stærkt. De snakker om denne metode. Flere giver udtryk for tilfredshed med denne teknik.

Supervisor retter opmærksomheden hen på supervisanden og spørger om supervisanden er sur på sig selv? Nej. Det er hun ikke. 'Men du sagde lortesag?' Spørger supervisor, 'Er der noget du kunne have gjort anderledes?'. Det svarer supervisanden ja til men konstaterer også, at hun selv har fulgt sagen her. Hun forstår endda selv støtte-kontaktpersonen. Men alligevel er det utilfredsstillende. Her opstår en fælles samtale i gruppen om forståelser/perspektiver i forhold til sagen. Supervisor slutter runden af med ordene: 'Ens værste sag er ofte ens bedste læremester: De (mor, dreng og SK person) har jo fået lov til at handle i god tro. Vi har ikke reageret. Jeg kan godt forstå deres reaktioner'. Denne udmelding leder frem til en fælles runde om det at 'cutte' i en sag og en aftale. En supervisand foreslår, at de godt kunne indkalde til et møde, hvor de stille og roligt gennemgår sagen: At de har begået fejl men familien har behov for en ny SK person, der kan støtte familien anderledes.

Supervisor rejser sig op og ved tavlen bag bordet og italesætter 'perspektiv'-blikket. Der opstår en snak om perspektiver. Én af dem konstaterer: 'Du har taget morens krykke fra hende'. Vedkommende forstår morens reaktion. Netværket er fjernet. Men konstaterer også, at det er drengen, og ikke moren, der skal have støtten. Men drengen sidder jo i alt dette, og nu er alt væk for moren.

Der efterlyses en pause. Supervisor instruerer supervisanderne om ikke at tale sammen i pausen. Sagen må ikke 'tabe luft' ved, at de løser den udenfor. De må kun ryge derude. Der grines og nikkes.

Pause. Knap 10 minutter

Kort snak med supervisor. Jeg omtaler Gitte Duus' bog om sags- og episodeanalyse. Hun har læst bogen og nævner her 'Touch Teaching' af Ken Heap, en metode, hvor ens antagelser går på klingen mht. 'hvor du ved det fra?'.

Pausen slut

Supervisor opsummerer ved at konstatere, 'at nu er SK personen taget væk. Det påvirker moren. Det påvirker drengen. Hvad så?'. Hun kikker rundt på gruppen? Supervisanden konstaterer, at det har været en dårlig foranstaltning. Der kommer forskellige bud. En fremhæver, at der kunne komme en ny bisidder på bl.a. en søskende nævnes (der tales om dette i sagen). Denne søskende kunne

måske se på sagen med nye og friske øjne? En anden siger, at vi må forstå moren, for hun er vores vej til drengen. Vi må møde hende og forstå hende. Vi skal beklage men..[..]..det er jo en SK person til drengen og ikke til moren.

En fra gruppen spørger, 'hvad vi er bekymret for? Udover alt det her med SK personen?'. Supervisor tilslutter sig denne indsigelse. Supervisanden peger på, at SK personen beskriver behovet som stort for både mor og dreng. Der er enighed om at afdække behovet. Gruppen melder ind med flere spørgsmål: Og hvad med skolen, hvad siger de? Og er der behov for ny sagsbehandler. Supervisor bryder ind og opsummerer. Der er flere som vil på banen, flere har hånden rakt op. 'Ok, en runde til' konstaterer supervisor 'og så opsummering'. De forskellige perspektiver gentages: Om at udskifte SK personen, der tales om lederens reaktion og forslaget mht. ny sagsbehandler (SB). Der er enighed i gruppen om, at et sådan skift af SB er en undtagelse, og ikke skal ske hver gang. Der tales om loyalitetskonflikter og om procedurer i sagen i forhold til reglerne. Supervisanden henviser til aktuelle undersøgelser og sine egne overvejelser om evt. familiebehandling.

Flere giver udtryk for at starte på en frisk med en ny SB og så erkende 'fejlen'. Supervisanden kan godt leve med det og er klar over, at hun i morens øjne nu er 'skurken' her uagtet, at moren tilsidesætter barnets behov. Supervisanden slutter af med at oplyse, at et behandlingssted kommer med en rapport om drengens behov, og hun som SB 'overlever da'. Supervisor spørger, om det er Ok at opsummere på det vi har snakket om? Supervisanden svarer med et ja.

Supervisor opsummerer og konstaterer, at det har været et godt lærestykke: ikke at handle i situationen på sine holdninger. Der er opstået andre aspekter her. Hun omtaler risikoen for, at 'landsbyssladder' tager over her. En supervisand får lov til at sige det sidste og hun henviser her til supervisor indledende snak om anekdoter, og her har der været noget sådan, ligesom 'landsbyssladder'.

Supervisor spørger afslutningsvis til deres tilfredshed med dagen. Stor tilfredshed med sagsfokus og teknikken 'tuning in'. Supervisor forklarer, at hun har forsøgt at være et spejl for dem. Der hilses og siges 'tak for i dag'.

Efterinterview med supervisor

På spørgsmålet om tilfredshed, svarer supervisor, ja. Hun bruger den strukturerede gruppesamtale her, hvilket netop idebærer, at hun skal styre samtalen, og det var en god sag i dag. Det var vigtigt for mig at præsentere morens perspektiv, så vi undgå de der anekdoter og 'landbyssladder'.

Hvad med deres forberedelse af sager?

'Det sker næsten aldrig. Det er ikke overraskende, mange betragter dette som et 'frirum', og hvis du giver dem 'lektier' for, vil de synes, det er belastende oveni alt det andet. Men der er altid noget at tage op, det viser sig i runden, hvor vi kan udbygge mindre temaer eller opmærksomhedspunkter.

3.gang (1 måned efter 2.gang, 2 timers varighed) – et typisk forløb

Indledning

Supervisor byder velkommen. Der er 4 supervisander. To har meldt afbud pga. arbejde. En af de fire er kommet ind trods fridag! Det anerkendes. Der snakkes løst om forskellige ting. Munter stemning. En supervisand har egne kager med. Jeg har noget chokolade med. En af supervisanderne kommer ind og konstaterer, at hun ikke kan sidde på sin sædvanlige plads, da den er optaget, så hun må finde en ny plads ved det lange bord. Der grines.

Evaluering & opfølgning

Supervisor starter med gerne at ville evaluere forløbet og henviser til aftalen med lederen om den årlige evaluering og afrapportering af temaer. Hun gør opmærksom på, at der ikke er tale om en detaljeret tilbagemelding og, hvem der sagde hvad, men en kort oversigt over supervisionens temaer. 'Det skal jo ikke være underligt, hvad der foregår her. Det er jo vores rum men jeg synes det er vigtigt med en tilbagemelding. Så vi ikke bare sådan cutter her' (og viser med den ene arm et 'cut'). 'Den kan jo også tjene fx til at pege på nogle EVU behov for jer'. Hun vil derfor gerne gennemgå den med gruppen. Hun runddeler evalueringsnotatet. Den er på 1 A4 side. Punkterne og dermed de enkelte supervisionsgange gennem året gennemgås. Der er fælles snak for at huske, hvad der menes med punkterne. Supervisor kikker også i egen notesbog. Til sidst huskes alle gangene og notatet godkendes – nogle siger ja, andre nikker.

Supervisor går derefter videre med opfølgning fra sidst, som hun eksplicit italesætter ved at spørge åbent ud i rummet. En supervisand fortæller, at hun har fået OK fra kollegaen med sagen fra sidst til at fortælle om status (Hun er nemlig ikke til stede i dag). Efter denne status efterlyser supervisor sager til dagens session.

Den første sag

De fire supervisander melder alle kort ind med forslag. Der foregår en fælles selektion af sager, hvor supervisor opsummer i form af en dagsorden, hvor der er to sager på samt 'en god historie' (der smiles indforstået til hinanden). Supervisor forklarer kort hensigten med denne 'gode historie' og henviser til

teorien om 'Appreciative Inquiry'.

Den første sag handler om en dreng og samværsretten mellem to forældre der er uenige. Sagen gennemgås kort. Supervisanden oplyser, at hun nu har besluttet at give sagen videre, da den fylder meget hos hende. Hun har et fint samarbejde med moderen, som har stor tillid til hende. Supervisanden er klar over at hun er uundværlig (smiler), og at moren vil blive ked af det. En fra gruppen spørger, om hun må sige noget. Hun får lov af supervisor: 'Men det har også været sådan, at når du hører drengens navn, så nærmest ryster du på kroppen. ..[.]..andre kommer med input og kommentarer til beslutningen om at give sagen videre.

Supervisor opsummerer: Så den sag fylder og har fyldt meget hos dig. Så er beslutningen: ikke min sag? Supervisanden nikker. Supervisor spørger: Er det OK, at andre siger noget her. Hun nikker.

En af de øvrige supervisander italesætter, at hun gerne vil starte med et spørgsmål: 'Har det været svært for dig at give slip på sagen?' Hun nikker. Den spørgende kollega fortsætter med, at hun synes det er fint, at supervisanden gør det. Det er vigtigt, at vi mærker efter. Så godt du gør det. Det er jo også kun vores sag pga. drengen ellers ville det ikke være vores sag. Kollegaen gentager, at drengen fylder rigtig meget hos supervisanden, og hun italesætter det at give sagen videre, sikkert har fået supervisanden til at tænke, 'at nu hænger en kollega på den, og så slår du dig selv oven i hovedet. Men vi giver alle sager videre'. En anden kollega supplerer: 'Jeg har set, hvordan du nærmest får ondt i maven, når en mail klikker ind i din indbakke'. En tredje supervisand indskyder: 'Og der kommer en mail hver dag!'.

Gruppen bliver derefter enige om, at supervisandens beslutning er god. Supervisor opsummerer og konstaterer, 'at det er vigtigt at sige fra og et vigtigt udviklingspunkt for dig at give sagen videre. Er der mere i sagen?' Supervisanden: 'Nej, nej! Og tager hænderne op afværgende' (smiler).

Supervisor konstaterer - og kikker samtidigt på sit ur - at den næste sag, som er 'Den gode sag' kan nås inden pausen kl. 11.

Supervisand forklarer kort om sagen, der handler om et anbragt barn, der efter hvert hjemmebesøg er meget vanskelig og 'rundtosset' ifølge plejefamilien. Herefter beretter supervisanden om samarbejdet med forældrene herunder sin nervøsitet for møderne, da faren er ofte indirekte aggressiv, men det er ikke kun det..[.]..Supervisanden fortæller derefter, hvorledes hun ved sidste møde fik givet forældrene klar besked om, hvor dårlige børnene har det pga. det de har været udsat for..[.].. Hun beskriver samtalen og, hvordan foræl-

drene selvfølgelig blev kede af det, og det er jo ikke målet med samtalen, men de fik beskeden denne gang. Supervisanden slutter af med at konstatere, at det på den måde var 'et pissegodt møde!'. Hun smiler stort og stolt! Supervisanden konkluderer selv, hvorfor det var et godt møde. Om hvordan hun var tydelig. Ikke for at jorde dem, men for at fortælle dem, hvordan vi ser på det, og vi synes ikke børnene skal hjem endnu. De er alt for dårlige endnu og henviser til konklusionen i psykologudredningerne.

En fra gruppen kommenterer spontant: 'Og du skal sige det samme igen på næste møde!'. Supervisanden nikker og siger svarer ja til, at hun har lært ikke at pakke tingene ind, for det handler ikke om hende, og forældrene må godt blive sure. For det handler om at være tydelig.

En anden fra gruppen spørger: 'Hvorfor havde du ikke lampefeber denne gang?' Supervisanden svarer og viser tre fingre:

1. Jeg var godt forberedt. Det er vi jo ikke altid (hun kikker rundt og der smiles og nikkes)
2. Det handler ikke om mig – og sige det højt overfor forældrene
3. Og i forlængelse af 2, at vi er fagpersoner som inddrages, - vi er her ikke for at skabe en alliance mod forældrene, det lyder negativt - men for at give en forklaring om børnenes mistrivsel. Og det selvom forældrene selvfølgelig har et andet perspektiv.

Supervisor takker og spørger teamet, 'hvad siger I?'. En fra gruppen konstaterer (og nikker imens): at forberedelse er vigtig. Dette diskuteres og andre eksempler gives. En anden foreslår at bruge denne metode fra sidst om 'tuning in' for at vise anerkendelse overfor forældrene. Supervisor konstaterer, at en sådan 'tuning in' i samtalen med forældrene kan være det 'puddersukker', som de forsøger at holde fast i! Den tredje fra gruppen følger op og siger, at 'tuning in' sikkert er godt overfor familier man er trætte af. Supervisor er enig og siger, at den netop er god i forhold til familier, som man har lidt empati overfor. Her kan man spørge sig selv: 'Hvad vil de tænke og gøre?' En fra gruppen reagerer på udtrykket 'puddersukker' og synes ikke, at det er 'puddersukker', hvis man blot forholder sig til at sige: 'Jeg kan se og/eller høre, at... Vi skal afholde os fra at sige, at vi godt kan forstå vores klienter. For så 'brænder' vi os, og de svarer med det samme: Du har ikke fået dine børn tvangsfjernet, og du ved ikke en skid om, hvordan vi har det! Det skal vi ikke gøre'. Dette diskuteres kort med udgangspunkt i forskellige eksempler, hvor alle har gjort de samme erfaringer. Så der er enighed om denne fremgangsmåde. Supervisor slutter af med

at takke for denne opbyggelige historie. (Pause i supervisionen, denne session har varet en time).

Efterinterview med supervisor

Spørgsmål: Hvordan leder du supervisionen mht. den rolle du påtager dig?

'Jeg har altså ikke nogen skabelon. Jeg tænker, at min rolle er at facilitere processen, at de enkelte kommer til orde men også at styre de indlæg der kommer hen imod mod det, jeg har spurgt om. Det er sjældent jeg afbryder men jeg kan godt med min kropsholdning gå lidt frem og gøre sådan – 'med løftet hånd', så de ved, de ikke skal snakke mere nu, og så laver jeg gennemgående resumeer som en struktur for ligesom ad den vej at koge de mange ord ned til det, som jeg nu finder, kunne være et fokuspunkt, og som det kunne være interessant at gå videre med. Så det bruger jeg bevidst som en styringsform, disse små resumeer, og så vælger jeg nogle spor ud - kunne det være det her, vi gerne vil snakke om? Men altid med afsæt i noget som der er blevet sagt, og hvis jeg kommer med noget, der er mit eget, fx det er ikke lige det, der er blevet sagt, så siger jeg, at det er mit'.

Hvordan skaber du denne ramme?

'Jeg gør det ved, at når supervisanden har været på, så er der nogen som altid er meget ivrig efter at komme med handlinger, og det prøver jeg og bremse lidt, fordi jeg gerne vil have refleksionerne frem, men jeg lukker ikke helt af – så de ikke må komme ind - men prøver i stedet at strukturere det, så vi tager nogle udsagn, så folk ikke bliver frustreret over ikke at komme på banen, men jeg prøver så at få de udsagn som er handlingsorienteret til at blive refleksioner. Det gør jeg selvfølgelig selv at deltage i refleksionen, at jeg også siger noget, der kan reflekteres på, og det er en måde at styre, så det er ikke den frie refleksion hele tiden. Det kan lyde mærkeligt, men jeg prøver at styre mine hypoteser, og det kan man kalde læringsfokus, for at prøve at få dem 'der over til', men også at de kommer med nogle bud på, hvad kunne være interessant at snakke om her...[..]..jeg ser det ikke som min opgave, at jeg skal undervise dem i for eller imod samvær med familier, det er ikke min opgave, for så kommer indsigten udefra, hvor den skal komme indefra. Er der ikke optimale refleksioner, så vil jeg prøve at få dem til at gå videre med det, og det gjorde jeg også i dag (1.sag i casen), hvor jeg tænker, at det var nogle gode ideer, der kom frem og, hvad med at mødes med de involverede parter, så de kan få noget erfaring ind og nye faglige synsvinkler på det'.

Kan du uddybe det med, at det skal komme indefra og ikke udefra?

"Jeg plejer altid at sige, at al indsigt kommer indefra. fordi hvis jeg kommer med min viden, og hvis ikke jeg rammer deres erfaring hos dem, så bliver det bare en repetition med mig som en autoritet, og det hører ikke til her i dette rum, så hvis de selv kan få den indsigt, og det er ikke altid, de får den her, men måske til næste gang vi ses, så er det min fornemste opgave at sætte den proces i gang".

På spørgsmålet om sagsfremstillingens længde svarer supervisor, at den typisk varer mellem 10-30 minutter, og varer den mere end 20 minutter spørger hun

supervisanden om de har tilstrækkelig med oplysninger her.

Har du været kontrollerende, hvis du tænker tilbage?

”Der var denne sag med SK personen..[.]. her var jeg i virkeligheden ude i en slet skjult kontrol, men det var så langt, jeg kunne gå uden direkte at være intervenserende. Jeg synes kontrollen skal ske på en støttende måde. Hun fik indsigt i, at jeg havde sagt ’manglende opfølgning og jeg fik valgt metoden med at sætte sig i den andens sted, det havde hun ikke gjort”.

Opsummering på case 2 – procesdelen

De udvalgte sager og de i alt 1½ gang supervision vidner om en supervision med en fast form mht. indledning, herunder velkomst og opfølgning fra sidst, og derefter 1-2 sager på og til sidst afrunding. Supervisionen foregår også regelmæssigt over 2 timer og cirka 1 gang om måneden. Supervisor er den der leder samtalen ved at fastsætte dagens sager efter input og ved som en ordstyrer at opsummere, kommentere og tildele taleretten til supervisanderne. Supervisor synes også gerne at ville lande sagerne på en måde, så de tilpasses og hænger sammen med flowet i supervisionen. Undervejs i supervisionen trækker supervisor gerne på egne erfaringer og det enten direkte eller indirekte i forhold til supervisandernes sag. Ved flere lejligheder giver supervisor også udtryk for sin empati overfor supervisanden. Det sker oftest i forhold til supervisandens oplevelser eller reaktioner i forbindelse med sagen. På den måde behandles det personlige på en støttende (restorativ) måde. Det både i sagerne men også i opfølgningen og i den ’gode sag’. Sagsfremstillingen og dens beskrivelser kan vare op til en ½ time og der gives også her plads til personlige kommentarer og oplevelser. Det samme gives der plads til i behandlingen og den fælles analyse af sagen, som foregår med stort engagement og opmærksom omkring den fælles samtale. Gruppen involveres løbende på en dynamisk og fleksibel måde af supervisor, hvor hun giver de forskellige lov til at komme på banen, og hvor det er OK at komme med overvejelser (hypoteser) om løsninger. I slutningen af seancen er deciderede løsningsforslag velkomne. Der er et fast mønster og struktur i supervisionen mht. de enkelte fasers indhold eller tidsforbrug. Det kan dog variere efter emne, supervisand og situation, som 2 af de 3 supervisionsgange viser. I den ene af disse to ryddede en akut oplevelse bordet for andre sager.

4.4.3. Den tredje case – ICS tonet supervision

De udvalgte sager

De 3 udvalgte sager og temaer i denne case er fra hver af de 3 gange. Der behandles i alt 4 sager og 2 temaer i de 3 supervisionsgange dvs. 2 sager eller

temaer til hver gang. Her præsenteres først en typisk sag, dernæst to atypiske temaer om tid og tværfaglighed. Kommunen her kører et parallelt forløb med to grupper, og de har netop byttet om på grupperne, så begge har fået ny supervisor.

1. supervisionsgang (2 timer i alt) – den typiske sag

Indledningen

Jeg kommer ind i rummet og hilser på supervisor. Hun er uddannet Cand. Psych. Aut. Hun oplyser kort, at gruppen her blot har været her en gang før. Hun anviser mig min plads for enden af bordet. Supervisorerne kommer sammen. De er 5 i dag ud af 8 i gruppen. De fire er omkring de 30 år. Den sidste er omkring de 40 år og nyansat. De sætter sig på den ene langside og for bordenden, mens supervisor sidder på den anden langside og foran en tavle.

Supervisor byder velkommen bl.a. med kort intro til observationen og F&U projektet. Supervisor præsenterer herefter formålet med supervision om bl.a. 'at få andres blikke på ens sag'. Hun spørger om de har sager med. De svarer på skift: 'Nej, nej' (kort). En af supervisorerne bryder stilheden. Hun har noget med om det tværfaglige. Hun uddyber selv, at den fylder meget, og det vil være godt at få luft. Hun synes den måske er lidt for 'diffus', fordi der ikke er noget resultat eller noget mål. Så hun slutter af med at konstatere, at den måske ikke er så supervisionseget, da hun heller ikke har forberedt den, men hun skal jo også finde på noget her (smiler), så hun foreslår den som en sag. Supervisor er enig i det og foreslår, at de starter med den sag. Ingen svarer.

Den første sag

Supervisor bliver bedt om at sætte sig lige overfor supervisor. Herefter instruerer supervisor supervisorerne i teamet om deres opgave: 'De skal fange alt det de hører supervisor sige. Hvad de hører, og hvad de hæfter sig ved?'

Supervisor begynder at fortælle om sagen og herunder om det tværfaglige samarbejde i sagen. Hun gentager her sin usikkerhed om, hvorvidt sagen her er en sag? Hun uddyber dette med, at det handler meget om det tværfaglige samarbejde i sagen, hvor hun oplever, at det tværfaglige lander på hendes bord. Supervisor har rejst sig op og skriver stikord på tavlen lige bag dem og ud fra, hvad supervisor fortæller. Undervejs stiller hun spørgsmål såsom: 'hvem er de tværfaglige aktører'. Supervisor spørger ind til de forskellige interesser. Supervisor beskriver sine oplevelser bl.a. om, hvordan de alle kikker på hende, og hvordan hun oplever det, som at hun skal løse alle opgaverne. Supervisor spørger: 'Hvad gør det ved dig?' Supervisor svarer, at hun ikke siger noget, når forældrene er der, da hun ikke vil udstille en uenighed overfor

forældrene, men hun finder det 'dødirriterende', at skolen ikke kan gøre noget, for så skal hun gøre alt. Her nævner hun bl.a. om en bevilling af en støttekontakt person, så drengen kan komme i skole'.

Supervisor siger tak til supervisanden. Henvendt til teamet spørger supervisor: 'Hvad har teamet så hørt nu?' En melder sig og gennemgår kort, hvad hun har hørt og kommenterer også, at det er dybt problematisk at sidde til et møde, hvor forældrene er der, og hvor de professionelle ikke er enige.

Supervisor instruerer teamet om en ny opgave: 'I skal nu prøve at se' om de her oplevelser hos supervisanden, om det er noget, I også genkender? Altså, var der noget i den her snak, der gav jer nogle ekstra tanker?'

Supervisanden fortsætter om at skolens ønske er, at drengen skal i skole, og de mener forældrene skal have hjælp i hjemmet med at få ham afsted. Supervisor spørger, hvad supervisanden har gjort? Hun beskriver sin indsats kronologisk. Supervisor spørger: hvad synes du selv der bør gøres? Og foreslår selv: En indsats fra flere af de andre i netværket? Og supervisor fortsætter: Har I snakket om det? Supervisanden reagerer med en irriterende bemærkning om status, men siger også, at de skal have et møde om hensigtsmæssigheden i det her samarbejde.

Supervisor retter nu henvendelse til teamet. 'Hvad skal der til for at få det gode tværfaglige samarbejde?' Alle byder nu ind. En beretter om, hvordan det nogle gange er lykkes. Supervisor spørger: Hvad skyldes de gode eller dårlige oplevelser? Ingen svarer. Supervisor henvender sig til gruppen. 'Nu vil jeg gerne have I diskuterer det her, og hvor det ligner noget I kender'.

En starter med at fortælle overfor de andre i teamet, at hun har haft en lignede sag om, hvordan de andre professionelle meget gerne ville lave hendes arbejde. Her havde hun også en lyst til at spørge, om hun skulle lave deres elevplaner? En anden fra teamet bekræfter, at hun har haft samme oplevelser om, at det tværfaglige samarbejde er deres ansvar, men hun konstaterer også, at der er nogle skoler som løser det selv, men de er også specialskoler (et navn nævnes), som har mange pædagoger ansat.

Supervisor spørger: 'Er der en forskel i jeres og skolens syn på, at drengen ikke kommer i skole? Det er selvfølgelig dejligt, hvis skolen også tager ansvar. Men hvad er jeres opgave?'

En svarer, at hun finder det uklart..[..]. Hun oplever også, at alle ser på hende med et spørgsmål om, 'hvad nu?'. Her må hun svare, at hun ikke har nogen tryllestav.

En anden supplerer med en anden beretning og slutter med at sige, at hun også godt kan komme i tvivl, selvom hun godt ved, hvad hun skal gøre. Hun spørger de andre, hvad de har gjort? Supervisor følger op og spørger alle: 'Hvad kan I lære af det?' En fra teamet kommenterer på det og uddyber, at hun godt kunne tænke sig, at skolerne og daginstitutionerne selv først har afprøvet nogle løsningsforslag. Så kan de fortælle hende bagefter, hvad de har forsøgt sig med. En anden fra teamet foreslår i forehold til den fremlagte sag, at supervisanden dækker vikartimer og kørsel, hvis en af lærerne kan køre ud og hente drengen?

Supervisor lukker ned for teamet og åbner op for supervisanden (supervisor italesætter dette). Og henvendt til supervisanden: 'Vil skolen ikke tænke det samme om dig og jer? De har heller ikke ressourcerne til disse ekstra opgaver?' Supervisanden svarer med henvisning til de betalte vikartimer, men stiller også spørgsmålet om de skal betale hver gang?' Supervisor kommer med en lille humoristisk kommentar om bl.a. 'at holde på vores ressourcer', hun smiler og fortsætter: 'nu vil jeg gerne have, at I diskuterer, hvad I kan gøre for at håndtere sådanne sager?'

En fra teamet svarer bekræftende om, at flere af dem har haft den samme oplevelse..[..].. og konkluderer selv, at hun og de andre skal være mere direkte på deres tværfaglige møder. Supervisor spørger åbent ind til, hvad de kan bidrage med? En fra teamet svarer, at hun foretrækker, at de andre professionelle 'melder sig ind' frem for, at hun skal sidde og spørge alle om, hvad vedkommende kan bidrage med. Supervisor bryder ind og spørger: 'Men sidder skolerne for bordenden af jeres møder?' Der er lidt uklarhed om spørgsmålet, så supervisor uddyber selv med: 'I mit hoved: Så er I koordinatorene'. (Supervisor gennemgår her typiske tværfaglige koordinationsopgaver og afslutter med et 'efter min forståelse'). Supervisor fortætter: 'Jeg forstår godt jeres oplevelser, men ...' Supervisanden bryder ind og siger: 'at det jo er rigtigt nok. Så hun vil indkalde til et møde, hvor hun sætter dagsordenen..[..]..hun slutter af med at spørge om de (teamet) bare sådan skal kaste os ud i det?..'[..].. for hun oplever også, at spørgsmålet om indsatsen er uklar? Hun oplever tit, at der ikke er nogen indsats! Ingen fra teamet siger noget. Stilhed.

Supervisor svarer, hvordan en sådan indsats kan etableres tværfagligt gennem en fælles undersøgelse af drengen og slutter at med ordene: 'Så det I siger, er, at I nu starter undersøgelsen? Og hvad der tidligere er sket i sagen..[..].. Så styrer I sagen, fremfor at I bliver kylet rundt i managen'..[..].. Skal vi slutte her? Enighed. '10 minutters pause' siger supervisor (supervisionen har varet 50 minutter).

Pause (10 min.)

I pausen snak med supervisor om supervision herunder om såkaldt 'dirty supervision' dvs. supervision med kollegaer. Supervisor siger, at 'dirty supervision' også er vigtigt for at den vej at kunne få fokus på sagen.

Efterinterview med supervisor

Supervisor er tilfreds med dagens supervision, men understreger, at det ikke handler om hendes tilfredshed, men at supervisanderne får noget ud af det, og hendes opgave er at skabe de rammer, så det bliver meningsfuldt for dem. Og i forhold til det, synes supervisor, at de kom et skridt videre i dag. De er blevet bedre til at lytte, selvom supervisor stadig synes, hun skal arbejde hårdt for at få gang i dem. Hun uddyber:

'Det med, at de kan se, at de kan bidrage...[.]. Den forståelse har de altså ikke helt endnu. Det tager sin tid, før de kan se, at det er virkningsfuldt. Så der skal jeg ind og sige det til dem. Det gør jeg faktisk. De skal vide, at det faktisk har betydning for supervisanden, at de får sagt noget om, hvad det er, de hører, hvad der bliver sagt...[.]. Det er også sådan set et udtryk for, at det er noget, de skal finde ud af at lære sig. Så jeg synes også, at der er meget læringsproces i det'.

I forhold til sin egen rolle i denne proces uddyber supervisor denne i forhold til supervisandens læring:

'..Men jeg tænker jo dybest set, at det, der er min opgave, det er jo at skabe et refleksionsrum. Og jeg vil jo helst have at rummet skabes på en sådan måde, så supervisanden lander et sted, hvor det er meningsfuldt for ham eller hende. Så det ikke er mig eller nogen andre, der har sagt, hvad det er, personen skal gøre. Men, at de lander så at sige; 'nu kan jeg se' eller 'nu giver det klarhed for mig' og 'det kan være sådan, jeg skal gøre det'?

Meningsfuldt for supervisanden? Ville det være mindre sandsynligt, at supervisanden ville finde det meningsfuldt, hvis du sagde det som en instruks?

'Ja. Lige præcis og man kan så sige, at min opgave det er netop at få nuanceret tankegangen. Altså, dels at få organiseret tankerne i ens eget hoved, ikke? For det er også det, de siger: 'at det er i virkeligheden er sådan en sag, som jeg tumler med i mit hoved, helt alene'. Så jeg tænker, at min opgave på den ene side netop er at hjælpe med deres organisering dvs. at få tingene skilt fra hinanden og få skabt noget refleksion omkring det. Og derefter at finde en meningsfuld måde at træde videre ind i det her arbejde på, som de nu har gang i. Og derfor så vil jeg helst undgå at placere mig selv i en position, hvor det er mig, der kommer med nogle ideer, men ind imellem kan det være en nødvendighed. Jeg kunne også have valgt at teoretisere hen over det sidste? Altså få bragt nogle teorier på banen? Eller have henvist til nogen andre, der har sagt noget om det tværprofessionelle samarbejde. Det valgte jeg så ikke at gøre, fordi det tænkte jeg, at det var de ikke lige klar til på det tidspunkt'.

2. supervisionsgang (1 måned efter) – atypisk sag

Indledningen

Supervisor byder velkommen og spørger kort ind til de sidste 2 sager fra sidst. Kort tilbagemelding fra den ene supervisand, som er der i dag. Sagen er aktiv og der gives en kort status.

Derefter spørger supervisor om der er sager til i dag? Hun tager en kort runde, herunder tjekker om hun kan navnene (de siges højt). Der grines kort, da hun roder lidt rundt i navnene. Der er seks til stede i dag. En oplyser, at hun har telefonvagt, hvorfor hun måske må gå fra og til. Det er Ok svarer supervisor.

En oplyser, at hun har en sag med. Supervisor spørges om en kort præsentation. Den gives. Supervisor spørger supervisanden om dette er noget nyt, og om det presser vedkommende? Supervisanden bekræfter men siger det ikke er en presserende sag. Hun er mere presset på tid. Én anden bryder ind og bekræfter med en kommentar om, at hun kan godt lide sit arbejde, men at hun aldrig kommer op foran sagerne. Hun oplever, at hun altid er bagefter, og det finder hun er en belastning. Dertil kommer det der med 'mine sager', hvorfor de også er svære at slippe fx under ferier. Hun slutter at med at konstatere, at hun nogle gange ønsker, at hun havde et andet job, hvor hun kunne slippe jobbet, når jeg går hjem. De andre i gruppen bekræfter hendes udsagn. Der nikkedes. Supervisor foreslår, at dette om tid bliver en fælles sag efter den første sag. Hun foreslår, at det bliver dagsordenen for i dag men hun ser rundt på alle. Der nikkedes rundt om bordet.

Teamet om tid (efter den 1.sag)

Supervisor starter op efter pausen ved at sige: 'Tid'. Nu skal det handle om jeres tid!. Der grines rundt om bordet. Supervisor starter på en runde og spørger ind til det med deres arbejdstid.

Den som sidder tættest på supervisor starter med at fortælle, hvordan hun arbejder med sine sager men alligevel altid er bagud. Det påvirker hende meget også i hendes ferier. Det beskriver hun bl.a. hvordan hun kan gå i 'sort' i de sidste feriedage. Hun har lært ikke at læse mailene på den sidste feriedag, selvom hun gerne vil være forberedt på, hvordan den første arbejdsdag bliver. De andre nikker undervejs i beretningen. Supervisor stiller små korte opklarende spørgsmål undervejs, som supervisanden svarer kort på: fx 'Det påvirker mig meget', 'Jeg kan lige faget, men ikke vores organisering', 'Jeg har 60 sager', 'Det er selvfølgelig Centrets sager, men det er også mine sager', 'det er meget individuelt', 'der er ulemper fx ved sygedage'. 'Jeg savner fordybelsen' og 'fleksibiliteten er selvfølgelig godt'.

Den næste fra gruppen fortsætter med at sige, at hun genkalder meget det, den første har fortalt om (navnet nævnes). Hun nikker overmod hende. Hun forstår selvfølgelig godt lovgivningen og finder det det godt, at vi overholder den, men omvendt stresser det. Hun giver et eksempel: DUBU pops op: 'du overholder ikke lovgivningen'. Ledelsen er opmærksom på det og tilbyder overarbejdsbetaling, men hun giver udtryk for, at det er trættende hele tiden at retfærdiggøre vores beslutninger og finde fejl. Vores faglige konsulenter anerkender det og beskytter os fx med at fortælle os, hvad vi skal nå på en dag og i forhold til en sag. Alligevel finder hun, at det p.t. er 'ad H... til'. Supervisor spørger: 'Har du fået nye opgaver?'. Det har hun. 4 nye sager. Supervisor spørger henvendt til de andre: 'Er der ingen som spørger om hjælp. Fx at få taget sager af?'. En svarer, at de godt kan booke tid hos den faglige konsulent, men det er stadig svært at prioritere sagerne i forhold til arbejdstiden. Supervisor: 'Hvad med at tage handling på de situationer med spidsbelastning? Fx ½ times møde med faglig konsulent og en handleplan på det her? Tror I hun vil gøre det?' En svarer kort: ja, men mener du os som gruppe? Supervisor: 'ja'!

Herefter bekræfter den tredje i rækken, hvad de andre har fortalt. Hun er aldrig foran med sagerne. Hun kunne godt tænke sig at give en bevilling før ansøgningen. Der grines rundt om bordet. Supervisor spørger: 'Ved I hvilke slags opgaver der kommer? En svarer, at det gør de nogle gange i forhold til dem med diabetes. Supervisor spørger direkte: 'Har du overblik? For det kan godt give beskyttelse, at man ved, hvad der kommer. Fx hvor lang tid en sag tager eller en bestemt opgave tager?'. Vedkommende svarer, at hun faktisk forsøger med en prioritering af opgaver og sager, og at hun også bruger 'gule lapper'. Hun siger med et smil: 'Lige for tiden er der gule lapper overalt'. Der grines. Supervisor: 'Men det lyder til, at det er betydningsfuld at blive færdig?' (ser rundt på gruppen). En svarer: 'Ja, men bunkerne er der altid'. En anden: 'Tid er lig med opgaver, og så er man med'. Supervisor takker for deres input. Den sidste, som ikke har sagt noget, bekræfter de andres udsagn og tilføjer, at hun intet overblik har. Hun beskriver det som at 'slukke brande', og selvom hun har en 'to do liste' så bliver hver dag noget helt andet'.

Afrunding

Supervisor takker for input (Hun sidder helt fremme på stolen). Supervisor italesætter, at hun nu gerne vil samle op på det her:

1. Det er vigtigt at I holder fri, når I har fri.
2. Det gælder især de sidste dage i jeres ferie

3. Og husk, I skal blot arbejde 37 timer om ugen/gennemsnitligt.
4. 'Og hold øje med hinanden'
5. Og prøv at bringe det her op sammen. Det handler om jeres behov.
6. Og vær opmærksom på det her med sagsprioritering overfor de akutte sager.
7. Og måske skal I gøre det her kollektivt? En spørger: 'Hvordan det?'. Supervisor uddyber kort, hvordan det kan ske. (uro omkring bordet, tiden er gået, flere gør tegn på at ville rejse sig op).

Supervisor takker for i dag og siger god sommer, og at de ses næste gang til august. Der hilses. Alle er hurtigt ude af døren.

Efterinterview med supervisor

Supervisor er sådan set tilfreds mht. at bygge supervisionsrummet op, så de forstår, hvad det vil sige at få supervision. Supervisor prøver at fastholde dem i, at det er deres rum, hvorfor hun nødtigt vil have 'lærerkasketten' på, fordi det er deres rum! Hun uddyber dette:

'Hvis man nu ser denne her gruppe, så er det jo det sidste jeg gør jo at spørge supervisanden: 'Har du brug for at høre, hvad dine kollegaer ville gøre i denne her situation?' Og det er der, at de netop siger ja, - 'det vil jeg rigtig gerne'. Det er først der, at de er 'sultne' på det tidspunkt. De vil gerne have lov til selv at sige 'ja'. Og hvis du lagde mærke til det med sagen i dag, så havde hun ikke brug for at få mere. Mens de sidder og vil gerne give mere, ikke? Så min rolle er hele tiden at sikre, at den der har noget på, og som de andre gerne vil reflektere over eller noget andet. Det er, at supervisanden bliver afskærmet i en sådan grad, at de kun lige får de input, de lige præcis kan bruge til noget. Så det ikke forstyrrer supervisanden. Altså, de skal ikke have en større forstyrrelse, end at de kan kaperen den'.

På spørgsmålet om hendes brug af anvisninger og bud på, hvad supervisanden skal gøre, svarer supervisor, at hun ikke synes, hun giver anvisninger men snarere stiller spørgsmål, der får dem til at reflektere, fx. 'Hvor er faren i denne sag i dag?'. Hun stiller disse spørgsmål for at udvide supervisandens blik. Så hun forsøger at lede og udfordre supervisanden gennem en undersøgende og spørgende form – har du blik for 'det'? Men supervisor medgiver, at hun nogle gange skærer igennem, hvis det hele bliver for meget et stort 'mudderbad' - hvis de virkelig vil gøre det, de selv tænker, så kan hun godt foreslå en fælles procedure, så det ikke bliver individualiserede problemer eller sådan noget.

Hun uddyber sin rolle som supervisor:

"I virkeligheden. Og det er jo det, som jeg hører rigtig mange supervisander sige: 'at jeg prøver at skabe orden i tingene'. Altså, at jeg holder fast i de der tråde. Så i virkeligheden vender jeg tit tilbage til en tråd, der har været der, og som jeg stiller spørgsmål ind til. Det kan godt være, at de allerede har nævnt det, dybest set, men de har bare glemt den der tråd. Og så kan det være, at jeg kobler de der tråde, så de lige pludselig får blik på ny. Så det er ikke sådan, at jeg tænker; 'jeg vil gå i den retning'. Men jeg prøver i virkeligheden at samle trådene til en dvs. 'et hele'. Sådan at det bliver organiseret for dem...[..].. men erfaringsmæssigt kan jeg se, at jeg nogle gange kan springe nogle led over i. Så jeg skal passe på, at jeg ikke gør det for meget...[..]..men i dag, der havde supervisanden denne her meget psykodynamiske måde at forstå tingene på (sagen er ikke gengivet her), så der fik jeg lyst til at udfordre det. Og det er jo selvfølgelig mit teoretiske ståsted...[..]..og så kan jeg godt tænke: 'At nu, nu reflekterer jeg med'!

3. gang (2 måneder efter pga. sommerferie. 2 timer i alt). Atypisk sag

Indledningen

Supervisor byder velkommen. Der er 7 fremmødte i dag. Supervisor vil gerne følge op fra sidst men konstaterer, at pågældende supervisand ikke er der i dag. En anden svarer, at hun netop er til møde med dén mor (der grines). Supervisor tager en runde for at høre, hvordan det går og for at høre status. De svarer efter tur. Flere konstaterer, at der er ro på sagerne og dejligt at komme tilbage fra ferie uden store ubehageligheder. Så rolig ferie. Dejligt. Supervisor deler deres glæde og smiler rundt til gruppen. En fra gruppen konstaterer det samme: Ro på p.t. men hun har også den fornemmelse af, at noget er galt. Hun venter på at noget skal eksplodere (viser det med armene). Der grines rundt om bordet.

Supervisor spørger om sager. Stilhed. Ingen har sager med. Supervisor foreslår at finde en anden dagsorden ud fra en konstatering om manglende sager. Nogle forslag? ICS? – spørger supervisor. En konstaterer, at hun har svært ved at have styr på ICS modellen og især dens 'Tragt'. Den del finder hun er svær at skære til i sagsarbejdet. Supervisor spørger om det er OK at tage det op. Der nikkles rundt om bordet.

Tema om ICS modellen

Supervisor rejser sig op. 'Arbejder I med hypoteser'? Dvs. det er det samme som at stille spørgsmål eller arbejde med en problemstilling? Alle reagerer med fingre i vejret og taler med overlap og afbrydelser af hinanden (stikord gengivet her): 'Vi arbejder ikke med hypoteser', 'Forældrene har en hypotese eller de har lavet en problemformulering', 'Nogle gange er det en underretning udefra', 'Som oftest er der enighed om barnets vanskeligheder', 'Så vi har ikke behov for hypoteser', 'Vi mangler viden om barnets problemer', 'Vi møder tit ressourcestærke forældre, som spørger: hvorfor graver I i vores liv, fordi vores

barn har diabetes?’, ’Forældre til børn med handicap er i konstant krise. De ved ikke, at det handler om andet end deres barns diagnose’, ’Jeg tænker altid, hvordan jeg formulerer mig i samtaler med forældrene. Man skal ikke sige til dem, at de er dårlige forældre’ (Flere kommenterer på dette: bl.a. ’Det skal man aldrig’).

Supervisor konstaterer, at ICS modellen netop er at finde ressourcerne. En indskyder: ’at der er stor forskel på forældre som omsorgssviger deres børn, og så forældre med handicappede børn. Det handler om kommunikation og så tilpasse sig’. Det får flere til at række hånden op og de siger hurtigt på skift (stikord): ’Det er på sin vis meget lettere at være sikker overfor de forældre som omsorgssviger deres børn. De erkender det også tit’, ’Det er sværere at være sikker i sin sag her’, ’Det er ganske komplekst’, ’Mellem diagnosen og de sociale udfordringer’, ’Det er en kamp at fortælle, at det også er en anden hjælp, der er brug for’.

Supervisor takker for de mange beskrivelser og gennemgår herefter ICS modellen. Hun påpeger forholdet mellem biologi og psykologi og uddyber dette bl.a. med et eksempel om MR Skanning i forhold til en case. Det afstedkommer en livlig reaktion. Mange vil sige noget. Supervisor kommenterer også på kommentarerne undervejs. Bl.a. om ’at det aldrig er barnets skyld’. Det afstedkommer endnu flere kommentarer på den kommentar. En af dem konstaterer undervejs:

’Vi har 60 sager. Det er svært at hjælpe familierne. Vi skal altid finde en anden til at gøre det. Lige nu er jeg ved at finde en pædagogstuderende som kontaktperson. Vi selv skal rode med en masse administrative opgaver. Indhente samtykke og en masse andet. Det kunne være godt om vi kunne rådgive og vejlede her og nu. Fremfor som nu, at vi tager et møde meget senere. Vi skal altid henvise til en behandler eller også en kontaktperson. Vores succeskriterium synes lige nu at være: At hører vi ikke fra dem, eller de ikke tuder, når de går herfra, så er det en succes’. Det afstedkommer flere kommentarer. En påpeger dog: ’At deres mange bevillinger på ’tabt arbejdsfortjeneste’ har bevirket en bedre start på dagen for mange familier og dermed også færre anbringelser’. Supervisor bryder ind: ’Hører jeg en vis form for desillusionering?’ En svarer ’ja’ men spørger om hun (supervisor) tænker på deres indsats eller deres funktion? Hun slutter at med at konstatere: ’Vi bruger måske ikke så meget os selv som vi kunne’. Til det spørger supervisor: ’Har I indflydelse?’ ’Ja’ svarer en og fortsætter: ’men vi mangler tid. Jeg har dårlig samvittighed over at bruge mere tid på nogle sager i forhold til andre’. Supervisor: Hvad tager tiden? En 3. svarer: ’bureaukratiet. Dokumentation tager over. Selvfølgelig skal vi dokumentere,

men der er for meget lige nu, og som skal gøres, før vi kan gøre noget. Det fylder alt for meget. Ikke kun DUBU. Afklaringen. Visitationen. Alt fylder, også 'forældrenes tab af indkomst'. En anden uddyber. Der grines undervejs over en sjov bemærkning om arbejdet med at arrangere møder, som så aflyses, og hvad det giver af komplikationer. Supervisor bryder ind og spørger: Kan I gøre noget ved det? En svarer, at hun er blevet bedre til at være til stede og ikke sidde og tænke på alle de ventende opgaver. Så jeg hører bedre efter nu, når jeg sidder til samtale fx med forældrene. Supervisor gentager sit spørgsmål: Kan I gøre noget ved det? En svarer: 'At de skal behandle deres sager på helt samme måde som i B&U afdelingen, så en sag om 'merbevilling' til en udgift i familien, er ikke bare en merbevilling..[..]. Og så er der alt det organisatoriske med indstillinger og bevillinger'.

Afrunding

Supervisor opsummerer temaet bl.a., at indflydelse også handler om at vide, hvad jeg kan påvirke, og hvad jeg ikke kan påvirke. Det giver jo stress både 'ikke at gøre noget' og 'så ville gøre alt'.

Dette afføder en livlig diskussion, hvor alle deltager i runden efter tur med mange korte og indskudte kommentarer. Supervisor er ordstyrer. Efter et lille stykke tid, konkluderer hun, at der er pause og hun beder dem tænke over, hvad der skal ske efter pausen. Fx en sag? Der holdes 15 minutters pause.

Efterinterview med supervisor

Har du været tilfreds med dette forløb her?

'Det er svært at sige..[..]. Det er forløb har overordnet været meget svært, da det er tydeligt, at supervisionen her er bestemt af ledelsen. De er meget tilbageholdende og kommer ikke selv med sager. Jeg ved ikke hvorfor, og hvad det er, der foregår i blandt dem? De synes at passe lidt på sig selv. De vil ikke risikere sig selv her. De er jo alle, med undtagelse af en eller to af i alt 8, meget unge socialrådgivere. Og måske peger det tilbage på os? Fra grunduddannelsen har jeg oplevet det samme, det her med at holde på sig selv. Der er jo en klar kultur om, at de ikke bryder sig om rollespil og supervision. Så det lærer de jo af hinanden fra uddannelsen..[..]. For supervision er jo grundlæggende et refleksionsrum, hvor du sætter dig selv på spil. Her ville du virkelig kunne vise dit repertoire. Men det synes som om dette rum her er sat af ledelsen og organisationen..[..]. Selvom det er ICS tonet supervision, har jeg gjort dem opmærksomme på, at vi også kan arbejde med andre ting..[..]. Det er også derfor jeg tager temaet om indflydelse op i dag i forhold til supervision. Det er faktisk for at forebygge udbrændthed som nogle af dem viser tydelig tegn på. Men altså, de tager ikke rigtigt imod mine invitationer, eller de tager ikke dette rum i besiddelse som deres'.

Opsummering på 3.case – procesdelen (supervisionen)

Supervisionen foregår også her regelmæssigt med supervision cirka 1 gang månedligt á 2 timer. Supervisor leder supervisionen gennem en fast struktur og en systematik ved brug af det reflekterende tema, hvor der 'åbnes op og ned' på skift mellem supervisand og teamet. Der er til hver gang to sager (eller temaer) på, og supervisor afpasser tiden i forhold til pause og sluttidspunkt. Supervisor anvender en meget refleksiv metakommunikation fx ved hele tiden at spørge henholdsvis supervisand og team 'om det er OK at slutte her?' eller 'denne kommentar parkerer jeg lige imens'. Fokus er på sagerne og i forhold til ICS trekanten som benyttes undervejs. Supervisor lægger op til at skabe et fælles refleksivt rum og med en rolle som kan beskrives som 'faciliterende' dvs. både leder supervisionen og kommenterer undervejs. Supervisor benytter desuden forskellige metoder (fx tildeler perspektiver fx morens osv.). Tavlen og ICS trekanten bruges aktivt undervejs, hvor supervisor rejser sig og står op overfor gruppen. Disse 'afbrydelser' giver et temposkift og en afveksling i supervisionen i forhold til det forventet, hvilket også skaber en tydelig aktiv reaktion hos supervisanderne. De synes at værdsætte en sådan tavlestyret supervision. Udover at stille spørgsmål er supervisor også nogle gange mere 'medreflekterende' bl.a. i form af meget konkrete opsummeringer og bud på, hvad supervisanderne kan gøre i praksis. Det sker når supervisanderne ikke af sig selv byder ind eller synes uafklaret fx når de blot beskriver deres erfaringer med eksempler. Supervisor afstemmer løbende sin rolle i forhold til gruppen, som i udgangspunktet er meget afventende fx findes sagerne eller temaet gennem en fælles afsøgning i starten af supervisionen. Undervejs bliver supervisanderne ofte aktive i fællesskab, når sagen eller temaet berører noget, som de alle finder væsentlig. Her er talelysten stor og med mange hænder i vejret. Til andre tider, og i forbindelse med en supervisands sagsfremstilling, kan teamet i fællesskab men på skift virke umotiveret og fraværende fx ved at sidde og tegne eller kikke ud af vinduet. Supervisors brug af forskellige øvelser/opgaver er teamet indledningsvis reserveret overfor, hvilket de også giver udtryk for det ('jeg bryder mig ikke om rollespil'), men på samme tid påtager de sig opgaven.

4.5. Delkonklusion på procesdelen

Følgende tabeloversigt nedenfor er en opsummering på proceselementerne i de tre cases:

Tabel 2	Opfølgning fra sidst	Dagsorden	Sager (evt. temaer)	Afslutning
Case 1	Kort og inviterende til supervisanden/temaet	Findes hurtigt. Supervisorne har sager med	Fast med to sager på pr. gang. Enkelt undtagelse med et tema	Medreflekterende overvejelser og evaluering af læringen
Case 2	Variierende. I nogle sager en status	Fælles udforskning og vurdering af mulige sager	Sager eller tema varierer og kan være ml. 1-2 timer pr. sag/tema	Konklusioner med status og personlig afklaring
Case 3	Kort og inviterende til supervisanden/teamet	Sagerne findes i fællesskab og i enighed	Fast med to sager pr. gang. Temaer udvikles i fravær af sager.	Medreflekterende overvejelser og anbefalinger

I forhold til denne oversigtstabel skal her først beskrives lighederne og derefter forskellen mellem de 3 cases.

De 3 forskellige observeret supervisorsforløb er overraskende ens trods den selektive udvælgelse om ønsket variation. Ligheden rækker langt udover det faktum, at de alle er gruppebaseret supervision med ekstern supervisor, som er den mest benyttede supervisorsform indenfor B&U myndighedsområdet. Ligheden går også på den samme meget faststrukturerede samtaleform med meget faste rolletildelinger mellem supervisor og supervisand. Denne struktur og de uformelle samtaleregler synes alle deltagende parter at kende eller i alt fald respekterer og overholder. Der er tale om fast aftalte mødedatoer og tider. Supervisor overholder også skarpt tiden og timer de forskellige sager og temaer i forhold til den afsatte tid. Med militærpræcision fristes man at sige som overrasket udefrakommende observatør.

Den faste struktur er aftalt på forhånd mellem supervisor og supervisand, men den synes også at have den funktion af stabilitet i forhold til supervisorne

og deres måske på forhånd antaget forventning om supervision som en uforudsigelig og uigennemskuelig samtale om relationen mellem 'mig som person' og 'min sag'. De 3 observerede cases afkræfter dog alle sådanne eventuelle forventninger om, hvad supervisionen kan og vil byde på. Fokus er nemlig i alle 3 cases i høj grad på sagen, og hvilke overvejelser eller bekymringer som supervisanden gør sig som fagperson. På den led er der en fin overensstemmelse mellem det aftalte og det faktiske forløb uden at denne konstatering skal forstås som en evaluering. Det er kun på invitation fra supervisanden, at relationen 'supervisand-sag' direkte behandles. Her kan 'spar 5' rydde bordet, som det benævnes og var aftalt i en af casene (den sag er ikke med i rapporten). En sådan fælles 'runde', hvor gruppen deler den samme oplevelse synes også at være formålet i de i øvrigt få eksempler, hvor relationen 'person-sag' kommer direkte i spil. De konkrete oplevelser fra enten supervisanden eller temaet trækkes ind og gøres almene af supervisor gennem brug af forskellige metoder som eksempelvis 'bevidning'. Herfra trækker supervisor så og sige læringen ud gennem en benævnelse af dette fx 'ens bedste erfaringer er tit..[..]..'. På den led er alle 3 cases også meget ens mht. brug af samtaleteknikker og metoder til at fremme det aftalte formål: At få supervisanden og teamet til i fællesskab at komme med faglige perspektiver og input til sagen. Ligheden her er overraskende stor i forhold til den markante italesatte forskel i begreber og perspektiv i de benyttede supervisionsteorier og med dertil hørende metoder. At teorierne om supervision har et vist metodisk sammenløb kan forklares ud fra det forhold i den forudgående inputsanalyse, og som fremhæves i nogle af de tidligere refererede skandinaviske studier om supervision, at supervisor som 'person' vælges før valg af teori og metode. Eller sagt anderledes, det teoretiske ståsted betyder mindre, hvilket bekræftes i de 3 cases. Alle 3 supervisorer forholder sig aktivt til konteksten og flowet i supervisionen. Alle 3 cases viser også, at den aktive brug af forskellige metoder giver en afvekslende og varieret supervision.

De 3 cases er også meget ens mht. opfølgningen af supervisionen dvs. fra gang til gang. I alle 3 cases er opfølgningen forholdsvis afgrænset og kortfattet. Supervisorer lægger meget op til, at det er supervisanderne som selv skal bringe det på banen, hvis de ønsker det. Fx. Spørger supervisorerne ikke direkte ind til de behandlede sager og evt. overvejelser om et bestemt møde. Der spørges i stedet generelt fx 'om supervisanderne har noget at fortælle siden sidst?'. Ud fra et læringsperspektiv vil opfølgning og evaluering fremme indlæringen, men her i supervisionen råder etikken. Det vidner alle 3 cases om. Tavshedsplichten gælder her. Så udenfor supervisorsrummet og dermed efterfølgende og til næste supervisorsgang må der ikke henvises eller følges op på det

sagte i supervisionen. Det gælder også for supervisor. Så hvad der umiddelbart kan fremstå som en manglende opmærksomhed eller interesse fra supervisors side mht. udfaldet af de behandlede sager, skal i stedet ses som et udtryk for supervisors respekt for supervisanden og dennes integritet. Supervisionen er til for supervisanden og ikke omvendt. Så opfølgningen skal ske fra supervisanden eller fra teamet, hvis de har det behov? Supervisor minder dem blot om denne mulighed gennem et indirekte og forsigtigt spørgsmål fx 'om der er noget fra sidst, som de ønsker at fortælle om?'. Den korte opfølgning kan også forklares med, at det ikke skal være en 'trædemølle', som en af supervisorerne formulerer det. Her synes hensynet til gruppen og ikke mindst forskelligheden mellem dem at tale for en kort opfølgning (gruppens variation uddybes nedenfor).

Endelig og en ganske overraskende lighed er, at den restorative funktion eller støtteelementet i alle 3 cases fremkommer gennem fagligheden og i forhold til den læring, som kan udledes fra supervisionens behandlede sager og temaer. Her var forventningen, at supervisanden 'som person' var mere selvstændig på banen i forhold til det faglige formål. Det personlige fremtræder lejlighedsvis og direkte i case 2, som det var aftalt og analytisk forventet, men det overraskende er som sagt, at "det personlige" knyttes så tæt til læringen i alle 3 cases. Et forbehold for denne iagttagelse og konklusion er observatørens tilstedeværelse, herunder kønsforskellen mellem observatør og grupperne, hvilket kan have dæmpet 'det personlige' i supervisionen (jvf. kap. 4.4.). Det er ikke observatørens indtryk, men det kan ikke udelukkes (7 af 9 observationsgange var med rene kvindegrupper).

Måden denne kobling mellem det personlige og læringen sker på, er dog ganske forskellig. Det skal uddybes her: I den første case præsenterer supervisor forskellige perspektiver (fx barnets), metoder (fx tryllestaven) eller teorier (fx tilknytningsteori). Denne præsentation sker med konstant opfølgende spørgsmål 'om det giver mening for supervisanden'. De samme spørgsmål stilles når en sag afsluttes. Fokus er på mening – om det for supervisanden giver mening? Altså om supervisanden oplever en logisk forbindelse mellem de forskellige kommentarer og input til sagen eller i forhold til de belyste teorier/metoder/begreber. Derudover er supervisors hensigt, at den måde hun som supervisor deltager i samtalen på kan tjene som inspiration og rollemodel for supervisanden og gruppen. Fx at de bliver inspireret til at stille åbne og cirkulære spørgsmål eller kommentere undervejs på det implicit antaget i det sagte (fx om normer og kultur).

I den anden case italesætter supervisor ofte en direkte empati over super-

visanden undervejs i supervisandens sagsfremstilling fx 'jeg forstår godt, hvordan du har det'. Supervisanden får også lov til her at inkludere egne oplevelser og erfaringer i beskrivelsen af sagen. Supervisor benytter også teamet til aktivt at deltage i en fælles brainstorm og problemafdækning med henblik på at sikre, at sagen også lander for supervisanden. Det både i forhold til forståelsen af input men også i forhold til praksis. De mange forskellige kommentarer og input opsummerer supervisor løbende og til sidst også konkluderer ganske klart på dem. I den henseende udviser supervisor her en klar normativitet mht. at lande sagen ordentlig for alle parter (inkl. Klient og organisation), og der er her en tydelig praksiskobling. På den måde kan denne tydelige normativitet være aflastende for supervisanden, hvis denne oplever sig presset og usikker om sin sag. Omvendt kan det også ses som en klassisk mesterlærerrelation, hvor den mere erfarne socialrådgiver fortæller den mindre erfarne, hvad vedkommende skal gøre. Det kan afstedkomme modstand eller ligegyldighed fra supervisandens side, hvis disse råd ikke opleves anvendelige af supervisanden (jvf. Det lange citat i litteraturstudiet fra en supervisand i Hong Kong). Dette synes ikke tilfældet i casen her.

I den 3.case kommer støtteelementet overraskende til udtryk som et mix af de to første cases. Det er en overraskelse, fordi udgangspunktet er som i den første case, at supervisanden gennem refleksioner om sagen opnår en mening, som vedkommende finder relevant i sin videre kommunikation om sagen (jvf. den systemiske ontologi om kommunikation som 'det værende'). Den aktive brug af ICS trekanten understøtter denne hensigt gennem en faglig opkvalificering. Supervisandernes manglende selvstændige input eller refleksioner bevirker dog, at supervisor også medreflekterer med supervisanderne, og bliver en del af teamet. Her stiller supervisor så og sige sin viden og erfaringer til rådighed i forhold til teamet. Det gælder i både casen om tid og om ICS modellen og dens 'tragt'. I forhold til det første tema om tid reagerer supervisor på de manglende refleksioner med at give dem, hvad der kan ses som typiske 'gode råd'. På den led træder her en mere anvisende og normativ supervisor frem, som gennem brug af refleksionen fornyr den klassiske mesterlære mellem den erfarne og novicen men på samme tid også støtter supervisanderne i forhold til praksis.

Alle 3 cases viser således, at supervisionens støtteelement er udtalt i alle 3 cases men den fremkommer blot indirekte og bliver ikke italesat hverken formelt eller uformelt (med undtagelse af de aftalte sager i case 2 om netop dette). Én forklaring på dette kan udledes fra spørgeskemaanalysen. Her viser det åbne svar, at enkelte afdelingsledere efterlyser mere fokus på sagerne for at undgå, at supervisionen enten ender i 'navlepiller' eller som en 'brokkeklub' om le-

delsen. En sådan tentativ 'markeds efterspørgsel' kan forklare den tiltagende tendens med fokus på sagen fremfor personen. Et andet forhold som også spiller ind, er det teoretiske 'paradigme' skifte i feltet. Den systemiske teori dominans i feltet med dens vægt på mening, refleksion og 'forstyrrelser' benytter ikke udsagn om det 'personlige' og 'oplevelser' som i den psykodynamiske teori. Et forhold som i alt fald de 3 cases tilsammen bekræfter gennem forskellen mellem case 1 og 3 overfor case 2, om end supervisor i case 2 benytter en multiteoretisk og eklektisk tilgang.

At casene er forskellige er, som nævnt indledningsvis, ikke det overraskende (jf. udvælgelseskriterierne og kontrakternes forskellighed i kapitel 4.1). Det var forventet, at den ICS tonet supervision i case 1 og 3 har vægten på læringsaspektet gennem koblingen mellem sag og ICS systemet, mens case 2 har vægten på 'person-sag'. I case 1 var det desuden aftalt med både ledelsen og medarbejderne, at supervisor giver små teoretiske oplæg undervejs i supervisionen. I case 2 var det aftalt, at supervisor behandler det faglige som relationen mellem 'sag og person'. Denne forskel fremtræder også tydelig i supervisorernes kommentarer undervejs. Her anvender de to supervisorer i den 1. og 3. case ICS begreber med reference til teorierne bag og giver kommentarer i en form af spørgsmål til supervisanden. Spørgsmålene kan både være direkte, 'giver det mening?' eller mere metareflekerende, 'hvad tænker du om det?'. Heroverfor giver supervisor i den 2. case kommentarer som både vækker til refleksion, 'hvad tænker I andre om det?', men også er empatiske i forhold til supervisandens oplevelse fx 'Jeg trækker lige vejret for dig her' eller kommenterer på de følelser sagen vækker hos supervisanden.

Den gennemgående tætte kobling mellem støtte og læringsaspekt i supervisionen betyder også, at de to ICS tonet supervisionscases formår at fastholde en sådan tæt kobling og ikke mindst fokus på supervisandens sag. Her kunne ledelsens ønske til supervisionen om at bidrage til implementeringen af ICS systemet godt have givet en supervisionsform, som ville være tættere på supervisionen i de engelsksprogede lande og ikke mindst i USA (jf. kap. 1.5 & kap. 2.3.) Her skal supervision både mindske variationen i implementeringen (dvs. mindske variationen blandt socialrådgivernes 'skøn'), og samtidig være en støttende ledelsesopbakning til deres arbejde. Det er ikke tilfældet her. For det første, fordi lederne ønsker ICS tonet supervision i kombination med den typiske supervision (sager), og som de fuldt ud respekterer og bakker op om (jf. også spørgeskemaundersøgelsen i kapitel 3). For det andet, formår supervisorerne i både case 1 og 3 at fastholde fokus på relationen mellem 'sag og supervisand'. De to gange, hvor ICS metoden direkte behandles, er begge gange i forhold til det faglige arbejde og om 'det giver mening for supervisanden'.

I forhold til den på forhånd antaget forskel mellem en psykolog og en socialrådgiver som supervisor, bekræfter de 3 cases til dels denne forskel. Forbeholdet 'til dels' tages her med henvisning til de ovenfor beskrevne forskelle: Brugen af forskellige teorier og metoder samt de forskellige formål mellem den ICS tonet supervision og supervisionen i case 2. Alligevel fremtræder der en forskel, der kan tilskrives forskellige uddannelser og dermed erfaringer. Supervisoren som er socialrådgiver taler ofte eksplicit med referencer til fælles erfaringer, og dermed til en fælles professionsforståelse om supervisionen som en understøttende faglig metode til 'at kunne handle', 'skabe løsninger', 'afslutte sagen', 'passe på hinanden', 'komme videre', som alle er formuleringer som supervisor italesætter. Den afsluttende evaluering sker også i forhold til eftervidereuddannelsesformål for socialrådgiverne. I forhold til supervisionsprocessen ses også her i case 2 en supervisor, som klart styrer samtalen gennem en eksplicit italesat faglighed og klart bestemmer, hvornår forskellige teknikker skal bruges.

Heroverfor italesætter psykologerne i case 1 og 3, at det er supervisanden alene der afgør, om den tilsigtede transfer og de tilbudte perspektiver, også giver mening. Det er supervisandens 'frihed' og integritet som synes altafgørende for om evt. refleksioner rækker udover supervisionen. Det umiddelbare kollektive i processen (teamet) er blot et middel. Det er subjektet, der er målet. Den stærke vægt på det kommunikative i form af refleksion og 'forstyrrelser' indebærer også en anderledes støtte i supervisionen, nemlig som kommentarer, spørgsmål herunder ICS trekanten og dens perspektiver fx 'barnets'. Så på den led er alle tre supervisorer meget støttende men på to forskellige måder – en normativ fælles professionsorientering mod praksis Overfor en refleksiv professionel (faglig) orientering mod sagen. Eller sagt på anden vis, forskellen i uddannelsesbaggrund og supervisionsform kan også ses som udfaldet af en historisk udvikling med rødder tilbage til henholdsvis det sociale arbejdes 'maskinrum' med dens vægt på mesterlærerrelationer overfor en psykoanalytisk tradition forankret i individets 'frihed' til selv at foretage 'erkendelsesrejser' til nye og større erkendelser/meningshorisonter (jf. kapitel 1.2.)³². Denne forskel og til dels også 'spænding' i opfattelser om 'den rigtige supervision' synes paradoksal, for som casestudierne viser, sker der et vist sammenfald eller sammenløb mellem de 3 cases. Denne iagttagelse om et paradoks behandles i delkonklusionen nedenfor.

32 Individets erkendelsesrejse og 'gørene sig fri' er udtalt i 1800 tallets tyske filosofi, eksempelvis hos Hegel, Marx og Nietzsche, der på forskelligvis anviser vejen til menneskets frihed. Op igennem 1900 tallet forsøger flere forskellige politiske bevægelser at realisere denne 'frihed' bl.a. gennem psykoanalysen (op.cit. egne undervisningsnoter).

Afslutningsvis var der to overraskende forhold, der gik på 'tværs' af det forventet:

Den første var den udtalte metodepragmatisme som rådede i case 1 og 2 i forhold til case 3. I case 3 anvendtes en klar systemisk brug af det reflekterende team, hvor supervisor 'lukker op og ned' for henholdsvis supervisanden og teamet mht. taletid og 'være på'. I forhold til den systemiske teori om, at teamet skal bidrage til at skabe 'forstyrrelser', følges dette ikke på samme systematiske måde i case 3 som den faste 'lukke op og ned' mellem supervisand og team. Årsagen til dette forhold er beskrevet ovenfor om teamets tilbageholdenhed. Så her i 3. case tilpasser supervisor forløbet til gruppen fremfor at efterleve en bestemt teoretisk model.

Den samme pragmatiske tilpasning udviser de to andre supervisorer, og det både i forhold til formålet men også i forhold til gruppen. Det sidste er både i forholdet mellem supervisand og gruppen og mellem at give plads for løsninger og andre input undervejs. De to supervisorer omtaler også begge deres metode som 'eklektisk' (i case 2 bruger supervisor 'multiteoretisk' som begreb for sin metode). En sådan eklektisme, hvor forskellige metoder og teorier anvendes giver plads for en tydelig improviseret og intuitiv tilpasning, hvor supervisorerne på den ene side udstråler en ro og imødekommenhed, og på den anden side improviserer og timer sine kommentarer, spørgsmål og brug af forskellige teknikker, hvilket tilsammen giver supervisionen et klart dynamisk og varieret forløb, men hele tiden tilpasset sagen. Det opleves ikke, at supervisorrollen eller de forskellige indfald overskygger formålet med supervisionen fx brugen af humoristiske bemærkninger og kommentarer udløser grin og smil, men de bliver ikke centrum for samtalen eller virker forstyrrende. Derimod synes disse sidebemærkninger at løsne op i forhold til en meget koncentreret supervision indenfor et meget alvorstungt fag. Det samme med de anvendte teknikker der på forskelligvis bibringer med nye perspektiver eller udfordrer supervisandens for-forståelser.

Den anden overraskelse var den markante forskel mellem gruppens aktive og engageret deltagelse i de to første cases, hvor alle på skift deltager i samtalen og har sager med, mens gruppen i den sidste case er mere afventende, og hvor de alle har svært ved at finde sager til supervisionen. Her er supervisor virkelig på arbejde for at skabe refleksion og mening i rummet. Den forskel skal behandles i næste kapitel om supervisionens output og dermed dens effekt. Her synes læren fra 3. case at være, at medarbejdernes aktive inddragelse i forberedelsen og deres kendskab og erfaring med supervision, er altafgørende for et effektivt supervisorsforløb.

4.5.1. Perspektivering – Fokusgruppeinterview om processen

Her er gruppen af supervisorer blevet bedt om at kommentere på gruppesupervision med kollegaer i forhold til deres forskellighed og til at fastholde en dynamik i supervisionen.

En af supervisorerne svarer, at supervisionens faste form og struktur giver en stor tryghed, og så giver det mulighed for supervisor at løse lidt op på indholdsdelen mht. relationen mellem supervisand og team, og hvordan det forløber. Hun uddyber behovet for tryghed med, at det godt kan være sårbart for supervisanden sådan at invitere kollegaerne med ind og se på sit arbejde. Derfor skal de have 100 % sikkerhed for, hvad der kan ske under supervisionen, for ellers vil de ikke åbne op og fortælle, hvad de 'bøvler med' for tiden.

Så de faste rammer giver frihed og åbenhed som er forudsætningerne for et trygt og dermed godt læringsrum. En af supervisorer uddyber, at i forhold til grupper som er uprøvede overfor supervision, er hun ekstra omhyggelig med at instruere dem meget detaljeret og meget direkte, og opfordrer dem til at spørge, hvis de ikke forstår processen eller, hvis de undrer sig eller synes det hele er mærkeligt.

På spørgsmål, hvorvidt de har oplevet modstand eller modvilje mod supervision, svar én, at hun engang har haft en sådan omgang, hvor kommunen dikterede det, og det var 'frygtelig' hårdt arbejde. Gruppen syntes det var 'fint, fint', men hun var som supervisor på hårdt arbejde med at få etableret 'flowet' i supervisionen. Herefter opstår der en fælles snak blandt supervisorerne og bl.a. med reference til begrebet 'dirty supervision' er der en vis enighed om nogle gange at afvige fra en ellers fast form. En af supervisorerne uddyber dette i forhold til nogle gruppers mangel på energi og dynamik:

'Jeg bliver mere og mere optaget af, at det afhænger af, hvor stor plads der er til usikkerhed. Det har jo også noget med tryghed at gøre. Det værste er næsten de grupper, hvor der er så lidt plads til det. Her bringer de kun emner frem, som de i virkeligheden er på det rene med. Eller fremstiller kun sig selv i en sikker rolle. Jeg vil næsten hellere have nogen, der er helt usikre på supervisionen, og skal instrueres i formen. Jeg synes, det sværeste, det er de grupper, hvor der er så lidt plads til, at man kan tvivle på sin egen formåen.'

Den kommentar giver anledning til tema om magt i rummet bl.a. om kollegaernes forskelligartede motiver for at hjælpe supervisanden. Der henvises igen til 'dirty supervision', og hvordan supervisor kan styre disse skjulte motiver og ærinder, som supervisor ikke er bekendt med, men som hun skal kunne navigere og tage højde for i forhold til eventuelle afvigelser fra supervisionens aftalte formål. En af supervisorerne beskriver dette aspekt som, at hun nogle

gange har fornemmet, 'at det ligesom handler om noget andet, end det vi snakker om her'. En anden af supervisorer følger op med at sige, at de som supervisorer er på 'besøg' i organisationen, så hun prøver også i starten af et supervisionsforløb at fornemme, hvordan stemningen er i gruppen fx ved nogle gange at spørge dem direkte: 'Hvordan har I det med hinanden?'. Formålet er ikke at 'løfte på låget for alverdens udsagn om hinanden' men mere klargøre præmisserne for supervisionen. Her nævner supervisor selv et aktuelt eksempel, hvor en nyansat på det spørgsmål svarede, at hun oplever både stor imødekommenhed men alligevel oplever ikke rigtig at blive taget alvorlig som nyansat. En sådan udmelding er vigtig for at skabe klarhed om, hvor trygt supervisionsrummet er, og her følger supervisor op mht. at skitsere eller gentage præmissen for supervisionen fx om at kunne stille 'de naive spørgsmål'.

På spørgsmålet om, hvorvidt supervisor skal vide noget om det fagområde der superviseres indenfor, er alle enige om, at det er godt, hvis det er tilfældet. Derimod er der uenighed om, hvor relevant supervisionen bliver, hvis man ikke kender til området. Nogle af supervisorerne har prøvet det og det fungerende 'OK godt', selvom de ikke kender til supervisandens fag. Heroverfor er der andre som blot superviserer indenfor det sociale område. En af supervisorerne, som er socialrådgiver, begrundet det svar:

'Helt klart. Som et hurtigt svar. Med nuancer. For det er et spørgsmål om flere forskellige ting. Dels om hvilken forståelse du har af supervision. Meget kort her: Er det en måde at integrere sit fags teori og metoder på, sådan som den gamle definition fra Mogens Lund lyder? Eller er det bare sådan 'en proces', som begynder at trække over mod coaching, hvor du bare skal være 'fødselshjælper'? Bredden i definitionen er afgørende. En anden ting, er hvilken en teori, du arbejder indenfor: Hvis du arbejder indenfor en humanistisk psykologisk tilgang, så bliver du også meget 'fødselshjælperagtig'. Og, hvis du arbejder mere eklektisk, så kan det være anderledes. Så er det mere afhængigt at, hvordan du ser på det. Og de fleste supervisorer, de finder også deres stil, og tilpasser det til konteksten. Men ja, jeg mener, hvis man skal kalde det supervision, så mener jeg, at man skal vide en vis del om det. Ikke at man skal være socialrådgiver for at supervisere socialrådgivere, men man skal have et indblik i deres teori og metoder, sådan som jeg ser det.'

Heroverfor svarer en supervisor, som er psykolog, at hun ikke superviserer blot psykologer men mange andre professioner, og dette lader sig gøre også i de tilfælde, hvor hun ikke ved så meget om faget, fordi hun gør en forskel ved at støtte og udfordre supervisanden gennem en 'tilpas nysgerrighed' og en 'ikke-indforståethed om professionens praksis.' Det oplever hun skaber noget andet, end hvis det var nogen, der var tæt på.

Supervisoren som er socialrådgiver uddyber sit svar om vigtigheden af at have viden om konteksten:

‘..Fordi der også kan være brug for konsultation, og det er jo ikke det, jeg er hyret til, men jeg kan godt synes, at nogle af de nye kollegaer, kunne have brug for konsultation, fordi de er så nye i faget, at de kan have brug for konsultation i ordets oprindelige forstand: At nogen med viden og erfaring simpelthen hjælper dem. Det er deres behov. Og det med at sidde og lære proces om noget, de ikke ved. Det har ingen mening. Dét tænker jeg, at det er godt at have en viden inden for faget, så man kan lave det ‘skift’ efter aftale med dem og ledelsen, selvfølgelig.’

De forskellige synspunkter her kan ses som fortegnet og tilfældige - opstået i samtalens dynamik mellem ’tese og antitese’, men omvendt bekræfter de også den forskel der var forventet, og som også kommer til udtryk i de 3 cases. Supervisoren der er socialrådgiver italesætter en forståelse af støtteelementet i form af en direkte hjælp som her vha. ’konsultation’, så supervisanden opnår en sikkerhed til at handle på. Heroverfor formulerer psykologen sig mere om støtteelementet i termer af bl.a. refleksion, ’at stille sig udenfor sig selv’ og ’at kunne håndtere usikkerheden’. De er dog begge enige om, at socialrådgiverne skal blive bedre til at tåle usikkerheden før de skal handle (jf. kapitel 4.7.1.). Alle tre cases viser også, at uanset formål og uddannelsesbaggrund tilpasser alle 3 supervisorer sig til gruppen, og ad den vej opnår alle 3 grupper en støtte i supervisionen. Derved synes der også at råde en vis pragmatisme i feltet af supervisorer. For bag forskelligheden af teorier og metoder synes supervisorerne at have hver deres ’stil’ som tilpasses konteksten, som en af de interviewede supervisorer ovenfor formulerer det.

På spørgsmålet om fordelene ved gruppesupervision gives der forskellige svar: Én synes det er godt at teamet er med, fordi supervisandens relation til sagen (’og omvendt’) også får en større opbakning. Der er nogen bag supervisanden, der er nogen som bevidner. En anden supplerer: ’Det af-individualiserer arbejdet’. En tredje tilføjer: ’Der er jo den klare fordel, at når det er kollegaer, så får man udviklet et fælles fagligt forum. Altså, man udvikler en fælles faglig platform. Det er i øvrigt også det mange ledere efterlyser. Det er en del af deres ønske: At det skal styrke deres teamsamarbejde’ (jf. kap. 4.1.1.).

På spørgsmålet om der er fordele ved, at det *ikke* er kollegaer, som er med, svarer én, at hun i de større kommuner nogle gange har grupper af socialrådgivere fra forskellige afdelinger og enheder, der ikke arbejder dagligt sammen, men de kender hinanden lidt, så der oplever hun nogle gange det modsatte: ’At de ikke er så involverede i det samme, og derved kommer gruppen ikke ud i det der med, at der er problemer i relationerne omkring sagen fx at man synes, at det arbejde, der er lavet i sagen før, er noget ’hø’, og man ved ikke, hvordan man skal finde hoved og hale i sagen, og samtidig sidder kollegaen overfor, som supervisanden har overtaget sagen fra. Så fordelene er, at man ikke risikerer, at

de andre i gruppen er involveret i de samme problemer som supervisanden. Og så øger det også nysgerrigheden, netop det med at stille sig til rådighed for hinanden uden selv at skulle have en fordel ud af det eller selv have et direkte læringsudbytte ud af det i forhold til sagen’.

I næste kapitel belyses og behandles supervisandernes og ledernes oplevede effekter af supervisionen. Især relationen mellem støtte- og læringselementet uddybes. Først den 1.case.

4.6. Supervisionens output - effektanalyse

4.6.1. Den første case– ICS tonet supervision

Fra den første case giver supervisanderne udtryk for stor tilfredshed. Her gengivet i følgende citater:

- ‘Værdien af at få kollegaernes syn og bud på sagen’
- ‘Glad for at vi ikke altid bare er enige, for netop der fås de forskellige vinkler på en sag’
- ‘Her bliver alle tanker vendt, og så er det op til mig, hvordan jeg vil reagere
- ‘men der er også andre synsvinkler, og det er vigtigt for mig at opleve’
- ‘supervisors brug af tavlen er god. Jeg er visuel, så det er godt at se det’.
- ‘Supervisionen giver mig både et nyt blik og det at kunne tænke anderledes. Og vi har tid!’
- ‘Jeg er blevet skarpere dvs. bedre til at holde fokus, når jeg ’bokser’ med en sag’.
- ‘Man må ikke sige det højt: Men jeg er blevet bedre til at improvisere’.

Kommentarer går alle på det faglige og dermed læringen. Teamets input værdsættes og der gives også udtryk for positive effekter i forhold til den direkte sagsbehandling. Iderigdommen og mangfoldigheden af input gives, og det er så op til supervisanden at selektere og vælge ud i forhold til, hvad der giver mening for supervisanden.

Ledelsen er ligesom supervisanderne meget tilfreds med forløbet. Det gælder begge de to grupper som supervisor har haft. Den tredje gruppe faldt fra, da

denne gruppe ønskede en supervisor med diagnose kyndig viden fra det psykiatriske område. En af lederne oplyser, at de fra supervisor har modtaget et notat om temaerne fra denne runde af supervisionsgange. Lederen har ikke læst det, men har heller ikke hørt fra supervisor, som de har aftalt, hvis der skulle være noget, lederne skal være opmærksom på. Eneste anke fra lederen: At når de køber så mange supervisionstimer, så kunne de måske også få et lidt større nedslag i prisen, end det de har fået. I forhold til denne overordnede tilfredshed blev der stillet to opfølgningsspørgsmål:

- 'Har du oplevet en effekt fra supervisionen i dine medarbejders sagsfremstilling?'

'Ja, nogen af de svære sager kan jeg høre, at de har haft på i supervisionen, og den tvivl de gerne har haft her, kunne også bringe nogle refleksioner fra den tidszone.'

- 'Kan input fra supervisionen ændre en beslutning eller en indstilling?'

'Det kan det godt, hvis der kommer nogen vigtige argumenter eller en måde at se tingene på, som jeg ikke tidligere var bevidst om, så ville jeg sagtens kunne lave nogle ting om, det tænker jeg egentlig nok.'

Så effekten i forhold til sagsarbejdet synes primært i forhold til sagsfremstillingen og mere hypotetisk i forhold til at ændre en beslutning i sagen.

Alt i alt er tilfredsheden høj hos både medarbejderne og ledelsen. Vægten på det refleksive og den undersøgende form i supervisionen er også det som både lederne og medarbejderne har efterspurgt og ønsket. Fagligheden er i højsædet her. Fokus er på sagen, og hvad der kan læres her. En enkelt gang har der været et tema om børnesamtalen, og hvilke metoder der her kan anvendes. Det har kun været i indledningen i forbindelse med kaffe og brød, at supervisanderne egne oplevelser og indtryk er blevet luftet og udvekslet eksempelvis om den nye organisation. Der har ikke i supervisionen været noget af dette. Der er heller ikke nogen som har efterlyst dette i interviewene, hverken af ledere eller medarbejderne.

Derimod er der en enkelt af supervisanderne som i et efterinterview gør sig tanker om en mere 'guidende' supervision. Supervisandens tanker og overvejelser opstår i et replikskifte med en kollega (med-supervisand) på baggrund af spørgsmålet om, 'hvorvidt dagens supervision kan bruges direkte i sagsarbejdet mht. at tage beslutninger og få løst sagerne'.

1.supervisand: "Nogle gang kan man vel godt sidde her og være meget i tvivl, især når vi er meget uenige om, hvad det kan føre med sig [i sagen], så kan man

jo godt sidde nogle gange og tænke, at det ville være rart, hvis der var sådan en 'overdommer', der ligesom sagde, at det her er det rigtige at gøre, det er disse synsvinkler I skal have. Det kunne man da godt bruge en gang imellem, det kan jeg godt tænke ihvertfald, selvom jeg har masser af holdninger og synspunkter selv, så er det ikke nødvendigvis det, der er det rigtige, hvis de i 'gåse øjne' - de rigtige, er de andre synsvinkler. Så hvad er det så, man gør her? Er det teamet der skal finde frem til det, er det mig, der skal finde frem til det? eller er der nogen, som kan sige: jamen, hør nu her, det er det her, der ville være klogt at gøre i denne situation. Det kunne jeg godt bruge".

2.supervisand: "Jeg synes nu, det gode er, at det kun er et reflekterende rum. Vi reflekterer, hvor vi hjælper hinanden, og så er der jo gruppemøder, der er visitationsmøder, så dér er der nogen der træffer den endelige afgørelse. For mig er det rart, at jeg bliver klædt på til at kunne tage sagen videre op til dem, der træffer de endelige afgørelser. Heldigvis er det ofte ikke altid os, der sidder med afgørelsen. Sådan har jeg det lidt".

1.supervisand: "Men det der, er jo afgørelser på foranstaltninger, og hvad kommunen gør. Det snakker vi også om, 'hvad fremgangsmåden er her', men det er mere, 'hvad gør du som sagsbehandler i den enkelte situation?'. Hvordan er det, du gør det bedst her, for at nå frem til det du gerne vil? Der kunne det da være rigtigt rart at få den der guide: 'det her ville være klogt', også selvom jeg tror, jeg ved bedre, og så er det også sådan - nogen gange - at det ikke er værre end, at det kan da godt være, at supervisor siger, at det er det 'her', og jeg så beslutter at ændre det alligevel, det kan jeg jo sagtens gøre (smiler)".

2.supervisand: "Jeg synes nu det er rart, når der ikke er nogen, der siger, at det er sådan her, du skal gøre det, men det giver mig altid en mere klarhed om min sag, at jeg tror, det er denne vej, jeg skal gå, men det er ikke fordi de har sagt: 'du skal gå denne vej', men det er noget, jeg selv finder frem til".

Replikskiftet her er centralt i forhold til at forstå relationen mellem støtte og læring. Den første supervisand gør sig her tanker om en supervisionsform, der kan være mere guidende end blot reflekterende. At få 'et godt råd' hilses velkomment, selvom hun ikke nødvendigvis vil følge det! Heroverfor sætter den anden supervisand meget klare ord på den lokale tilfredshed med supervisionen, som et fælles læringsrum med stor plads til personlig stillingtagen. På den vis indfrier det supervisionens særlige samtaleformål, nemlig relationen mellem 'personen' og 'sagen' og her gennem en udtalt refleksiv lærende tilgang. Det rammer lige ned i grundantagelsen om supervisandens frihed til selvstændig faglig stillingtagen, men som replikskiftet ovenfor også illustrere kan det være en udfordring for supervisanden at koble det kollektiv reflekter-

ende med den individuelle selektion af input. Eller sagt anderledes: 'at rode med alle tankerne' og selv tage stilling.

Ud fra dette casestudie synes netop de yngre supervisanderne med omkring 5-10 års erfaring at 'boltre sig' i supervisionen bl.a. ved let og ubesværet at krydse de forskellige 'domæner' og gå ind og ud af forskellige logikker. Det er blot et indtryk ex post og har ikke været en del af denne undersøgelse, men denne type medarbejder synes særlig velegnet til denne form for supervision med dens mix af refleksion og teoretiske input. De fremtræder med en umiddelbar lethed og kan forholdsvis ubesværet spille med på supervisors teoretiske input. Det sker både ud fra deres erfaringer og/eller deres teoretiske viden fra enten grund- eller diplomuddannelsen. De ældre deltagende supervisander synes mere udfordret. En af disse italesætter også denne udfordring undervejs i supervisionen som 'at gøre tingene anderledes nu' og 'tænke sig om end bare at ride ud over stepperne'. Det er kun analytiske indtryk ex post men i casen ovenfor om 'børneperspektivet' synes supervisanden også udfordret mht. at koble egne erfaringer med de mange input og selv ende op med en afklaret metode.

På den led er denne refleksive supervisorsform både stimulerende men også avanceret mht. at kunne koble sig på. At den hovedsagelig opleves som stimulerende for flertallet giver følgende replikskifte udtryk for. Det er fra et andet 'efterinterview' med tre andre supervisander, som på forskelligvis uddyber, hvori effekten består?'. Udgangspunktet er følgende spørgsmål: '*Gør de mange bud og hypoteser jer forvirret? – eller spurgt omvendt, hvordan kan de mange perspektiver gøre jer mere fokuseret?*' En af supervisanderne svarer, at hun ikke genkender det billede om 'forvirring'. Hun er blevet mere bevidst. Og hun får bedre argumenter gennem en mere nuanceret diskussion fra supervisionen. 'Så ud fra en effektvinkel vil jeg sige, at jeg er blevet mere skarp, og på den måde har jeg sparet tid i forhold til drøftelser med teamet og med min leder'. En anden supervisand svarer med citatet gengivet i casen ovenfor, at hun er blevet bedre til at improvisere, selvom det ikke må siges højt (smiler).

Skraphed i form af fokus og evnen til at improvisere synes umiddelbart som to selvmodsigende svar, men på hver sin måde er det metoder til at håndtere kompleksitet på. Den første udelukker alle unødvendige informationer og oplysninger ('støj'), og den anden forholder sig til konteksten eksplicit. Det er improvisationens kerne: Den intuitive eller spontane 'prøven sig frem' i en kontekst uden sikker viden men i stedet baseret på erfaringer. Den sidste metode udfordrer nyuddannede og til en vis grad også nyansatte. Den kræver en base af erfaring før sikkerheden opnås om, at ens arbejde er 'OK'. Det første replik-

skifte ovenfor illustrerer denne forskel.

I forhold til mere uerfarne eller nye i organisationen kunne lederbaseret supervision være en mulighed til oplæring om konteksten og ikke mindst opgaverne i konteksten (ligesom kollegial supervision). De samme 3 supervisander bliver også spurgt om, hvorvidt de ønsker sig lederbaseret supervision? De to supervisander afviser lederbaseret supervision med henvisning til, at det er deres 'rum': 'Det er et spørgsmål om tillid, og det vil være uklart i forhold til andre møder. Vi har jo gruppemøder'. Den 3. supervisand ser dog en mulighed, hvis ledelsen blev bekendt med vores temaer, og hun uddyber: 'hvis vi kan ansvarliggøre dem for vores tanker...[..].. hvis de kunne se vores viden her..[..]..Min drøm er: Beslutningskompetence her i supervisionen! (peger ud i rummet og med høj stemme). Det vil være dejligt, ja. I dag har vi jo mindre kompetence end i de 'gode gamle dage'. Jeg vil ønske, jeg bare kunne gøre ting fremfor at stå med hatten i hånden'.

Replikskiftet afspejler her en umiddelbar forskel mellem supervisionen 'per se' og i forhold til det sociale arbejde og spørgsmålet om beslutningskompetence. For de to supervisander er det Ok, at supervisionen er uden ledelsens deltagelse eller indblanding mens den 3.supervisand gerne vil forankre supervisionen i organisationen, hvis det kan øge deres beslutningskompetence.

Det samme spørgsmål er også stillet til ledelsen. De er også afvisende overfor ideen om lederbaseret supervision. De henviser til, at de mødes med medarbejderne i så mange andre møderum, og her forsøger de også at guide og måske endda også at supervisere eller coache i forhold til en bestemt sag. Et opfølgningsspørgsmål blev stillet: *'Kunne du forestille dig at udvikle og bruge supervisionens samtaleform i forhold til andre typer af møder? dvs. bringe det reflekssive over i et andet forum?'*

Svar: 'Jamen, det kunne man jo godt, det kan man sagtens tænke. I 'gamle dage' der kunne et gruppemøde vare 4-5 timer, og her kunne man bruge en time på en sag, og sidde og endevende den frem og tilbage. Men vi har så på et tidspunkt haft en proces, hvor vi kiggede på vores antal af møder mht. at ville optimere møderne ved at gøre dem mere effektive. Så vi besluttede at skære gruppemøder ned til 2 timer om ugen. Her sidder jeg nu med 6 medarbejdere fra hver gruppe fra de forskellige enheder, og det plejer at løbe sådan nogenlunde rundt. Men det er ikke, fordi vi gør så meget ud af at være reflekssive. En gang imellem får vi lige hevet fat i ICS trekanten og smidt den op på tavlen, men ellers, så kører vi det meget stringent. Det har faktisk været et medarbejderønske, men jeg kan godt høre, at de nye mangler mere tid, og der havde jeg også i starten sat op til, at de havde to gruppemøder om ugen, et selvstændigt grup-

pemøde på en time. Det tror jeg, de savner lidt på nuværende tidspunkt...[...]. det ene møde var nemlig mere for at oplære de nye, og her kunne de komme med '1000 spørgsmål', og det gjorde de! Men det er med alt, så det kan også gå den anden vej. Vi har nu brug for flere gruppemøder, mere ro, det kører her med en høj puls'.

Her italesætter lederen en måde at understøtte supervisionen på, hvor nyansatte kan få plads og tid til at stille spørgsmål og få svar. For øjeblikket synes supervisionen at være det eneste sted, hvor socialrådgiverne i to timer om måneden 'kan standse op' og sammen udveksle erfaringer og overvejelser omkring deres sager. Ellers er deres øvrige møder og 'rum' meget 'driftsorienteret' og møntet på afgørelser eller beslutninger om den videre proces i sagerne.

Opsummering på case 1 – outputdelen

Alle de interviewede supervisander og ledere giver udtryk for stor tilfredshed med forløbet og supervisionens vægt på det faglige. Supervisionen fremmer refleksionen og dermed læringseffekten. Derudover kan socialrådgiverne i 'fred og ro' (bogstavlig talt) og i fællesskab lytte til hinanden og give input og refleksioner på hinandens sager. Samtidigt opleves det som et trygt rum, hvor de sammen, og under den eksterne supervisors ledelse, kan sætte ord på den tvivl og usikkerhed om graden af bekymring, som de alle nogle gange og på skift oplever i deres arbejde herunder i de såkaldte 'gråzonesager', som er den typiske sag i supervisionen.

Flertallet af supervisander værdsætter som sagt det refleksiv lærende forløb. En enkelt supervisand italesætter udfordringen om det at handle selv ud fra de mange input. Denne udfordring rammer lige ned i supervisionens grundantagelse: Supervisandens frihed. I det ovenstående replikskifte efterlyser den ene supervisand en 'overdommer' der engang imellem kan skære igennem uenigheden og den tvivl der konstant synes at opstå i det sociale arbejde i al dens kompleksitet mellem klienten og systemet og ikke mindst matchingen mellem sådanne to komplekse 'systemer'.

4.6.2. Den anden case – effekten af supervision med vægt på sager og 'det personlige'

Her er det de samme to supervisander som interviewes efter hver af de 3 gange. De giver overordnede udtryk for stor tilfredshed med supervisionen. Her gengivet i følgende citater:

- 'Vi er knap så vrede nu' (smiler) og vi er i en proces nu',

- 'Fint, med en hastesag for vor kollega både mht. at forstå hendes humør og når vi samarbejder og ellers er i samme fælleskontor'..[...].
- 'Vigtigt at give plads til en atypisk sag. Det har givet os viden om strategi og håndtering af den slags oplevelser..[...].og en fin og tilpas styret proces af supervisor'.
- 'Øvelsen med 'tuning in' var rigtig fin og en god sag'
- 'Godt vi ikke dvæler ved organisationen'.

Begge supervisander giver også udtryk, at de med dette forløb har været glade for blandingen af sager og 'spontane ting' som den ene udtrykker det. Det var også det, de har aftalt og ønsket, så tilfredsheden er høj. På spørgsmålet om hvilke sager der skal på, synes de to supervisander, at supervisor leder det fint bl.a. at det giver mulighed for at dreje sagen eller vinkle den anderledes, hvis man lige har fået ny viden på sagen. Mht. den varierende tid på sagsfrem-læggelsen mellem 10-30 minutter er det ikke noget, de har tænkt over, men lader supervisor styre den del. De finder selv, at det kan være svært at finde en balance. Normalt har de to sager på til hver gang, og de oplever også, at alle kommer på efter tur.

De følgende svar er på spørgsmål om supervisionens effekt i forhold til deres sagsarbejde.

På spørgsmålet om, hvorvidt de har brugt sidste supervisionsgangs input efterfølgende, svarer den ene:

'Ja. Jeg har brugt det direkte. Jeg har både tænkt over det og anvendt det i min kommunikation med vedkommende leder (navn nævnes)..[...]. jeg har haft både forventninger og stillet krav direkte til lederen. Jeg benyttede en konkret situation til at sige det. At vedkommende måtte være mere tydelig om sine forventninger til mig'.

Den anden supervisand bekræfter og giver som eksempel det med at sætte sig 'i den andens sted' har været effektiv i hendes eget sagsarbejde: 'ligesom, hvis det var ens egne børn der blev anbragt'.

Ellers giver de begge udtryk for, at de ofte ikke får konkrete anvisninger men mere ser supervisionen som et sted, hvor de bliver mindet om, at de faktisk ikke er alene om at tænke på den måde. Så her giver supervisionen en anvisning uden at dirigere 'hvilken vej vi skal gå'..[...].i stedet bliver vi mindet om tingene fx at være tydelige overfor barnets forældre, som den ene formulerer det. Hun opsummerer, hvordan hun ser effekten som: 'Der, hvor supervisionen rykker, det er, hvor vi får, de der a-ha oplevelser. Den anden er enig i det, og

hun beskriver supervisionens effekt som at være en 'øjebliksgiver': 'det der med at sidde og lytte, og pludselig tænke, 'gud, det vil jeg også prøve i min egen sag''. Den ene slutter af med at konstatere, at supervisionen beriger hende og givet hende ekstremt meget, mens den anden er glad som nyuddannet at få koblet det faglige, man har lært på skolen, med alt det praktiske i arbejdet.

På spørgsmålet om supervision med deres leder er de begge afvisende men kan nu godt se det i forhold til konkret sagssupervision – i sager, hvor man er kørt fast. Ellers kunne de begge mere ønske sig individuel supervision.

På spørgsmålet om, hvorvidt supervisionen kommer klienten til gode, henviser de begge til den sag (beskrevet ovenfor), hvor konklusionen blev at skifte sagsbehandler. Det kan godt komme familien til gode, men ellers har de begge svært ved at supervisionens direkte effekt i forhold til klienten. Den ene slutter med at konkluderer, at det spørgsmål skal besvares på anden vis og på andre typer af møder.

Lederen giver også udtryk for tilfredshed med det gennemførte supervisionsforløb. På spørgsmålet om lederen har oplevet en effekt fra supervisionen, svarer lederen, at hun hører de drøfter sagerne, og får dem vendt, men hun kan også se det på deres adfærd...de er mindre udfordret efter supervisionen. Fx kan de før supervisionen være meget frustreret over en sag, og efter supervisionen er de et helt andet sted, hvor de kan lægge den på et fornuftigt leje.

Men ellers er det lederens vurdering, at hun med denne omgang af supervision: 'har fået nogle medarbejdere, som har fået vendt nogen faglige og personlige udfordringer til noget håndterbart og har haft et trygt rum til at gøre det i'. Lederen har ikke haft nogen forventninger om klienteffekter. Det må ske i andre fora ifølge lederen, som netop arbejder på tanker om faglige møder med egne oplæg i teamene og på tværs i fælles interne konferencer. Her tror hun faktisk også supervisionen er om 10 år – langt mere tværfaglig.

Opsummering på 2.case

Tilfredsheden er også høj her. Afvekslingen mellem sag og 'akut sag' eller et tema værdsættes. Både medarbejderne og lederne værdsætter supervisionen som 'medarbejdernes rum' hvor de i fællesskab kan behandle sager og personlige oplevelser i forhold til arbejdet. Socialrådgiveren kommer her som en person med følelser mere i spil, og det bliver en del af supervisions samtalen i forhold til den forrige og første case. Her var personen som 'det personlige' helt fraværende. Denne forskel mellem casene er nu ikke overraskende. Det var som tidligere nævnt en forventet og tilsigtet forskel i valget af netop de to

cases. Denne forskel er også eksplicit i forhold til kontrakternes forskellighed (jf. inputsanalysen). I forlængelse af den ovenfor påpegede lighed mellem de to supervisorer (kapitel 4.5.) synes den meget improviserende og pragmatiske tilgang at forøge effekten af supervisionen. Der er både ro og et langsommere tempo i supervisionen, som er restituerende, og en god og humoristisk stemning samtidig med stor koncentration, så her er tryghed til at åbne op og lære. Endelig opleves ingen kommentarer fra gruppen at være forkerte eller mistimét. Supervisorer tager alle ind og forholder sig til dem på den ene eller anden måde. I nogle få tilfælde 'parkeres' en kommentar eller et forslag. Effekten af dette bidrager tydelig til en meget aktiv og positiv supervision, forstået som en god arbejdsstemning og stor energi, der ofte reguleres af et fælles smil eller grin, hvis stemningen bliver for højtidlig eller alvorstung.

4.6.3. Den tredje case – ICS tonet supervision

Flere af supervisanderne svarer – uafhængigt af hinanden - på spørgsmålet om tilfredshed, at den ICS tonet supervision er noget ledelsen har bestemt. De finder sig alle udfordret, fordi deres arbejde i handicapafdelingen ikke er så ICS betonet. Oftest er der tale om ansøgninger om dækning af merudgifter. En af supervisanderne uddyber dette med, at ICS systematikken opleves som meget 'tung' og dertil kommer, at de ofte har drøftet de behandlede sager på andre møder og gennem løbende sparring med hinanden.

Denne oplevelse er noget lederen er bekendt med, og som hun også anerkender på spørgsmål om den observerede gruppes udbytte. Hun er klar over, at de tit har en anden type af sager, hvor ICS metoden ikke er så relevant. Alligevel fremhæver hun sin tilfredshed med supervisionen fordi hun oplever, at den giver et godt input til deres sager. Her kan de også få et nyt syn på deres sag. Hun har dog ikke oplevet, at supervisionen direkte har omstødt eller ændret en beslutning.

De fire interviewede supervisander i de tre efterinterview giver også alle udtryk for tilfredshed med supervisionen – 'når de først er der', som en formulerer det. De er glade for at have et forum, hvor de kan fordybe sig. En anden supervisand finder det fint, at tempoet i supervisionen er en helt anden end til både deres gruppemøder, hvor der kan være op til 20 sager på, og hvor det derfor går meget 'tjep, tjep', og i forhold til de fælles frokostmøder, hvor de tit bliver afbrudt af alt muligt andet. En tredje supervisand giver som et eksempel på, at hun får 'noget med hjem', at de får stillet nogle andre spørgsmål, end de selv vil stille med hinanden. Her nævner hun en konkret sag og dens 'fokus' (peger op på tavlen og på stikordene). En af de to først interviewede supervisander peger også på, at de som gruppe også skal lære 'at blive sat ud i det', som hun

kalder supervisionen, fx at de også skal tåle at blive i stilheden. På spørgsmålet om det personlige eller følelsesmæssige er blevet behandlet, husker den ene også, at de har haft det følelsesmæssige med om end det kun er sket én gang, så der har været plads til andet end ICS. På spørgsmål om antallet af sager og tempoet, finder alle fire, at det er fint.

På spørgsmålet om, hvad supervisionen giver dem, svarer en af dem, at den giver mulighed for at følge med i kollegaernes sager, og hvad der optager dem, og som derved giver vedkommende en mulighed for at sparre med dem. På spørgsmål om de efter supervisionen er opmærksomme på dens input fremhæver den ene af de to supervisander en kollega fra en af gangene:

”Nu er hun her ikke i dag, men efter vi havde lavet supervision sidst, så gik hun tilbage og lavede en stor plakat, og hang den op på sin væg. For lige at huske hvad det var, vi havde snakket om, til næste gang hun skulle bruge den sag”.

Den anden supervisand henviser til en af dagens sager, hvor supervisanden måske har troet, at geografien ville være løsningen, men efter supervisionen erkender hun måske, at det ikke løser problemet, og det vil være spild af ressourcer og ærgerligt for drengen at flytte ham pga. geografien.

Den første af de to supervisander runder af på spørgsmålet om deres opmærksomhed på inputtene efter supervisionen:

”..[..].Men for mig giver det god mening, at vi har et rum, hvor vi kan kaste nogle bolde op, og måske ikke nødvendigvis griber dem igen. Fordi normalt er vi meget handlingsorienterede. Altså, A fører til B, og så skal vi have en løsning. Fordi vi har travlt. Og der er mange ting, der skal løses. Og hvis man smider alle boldene op, og ikke får nogle af grebet. Så bliver man fanget i det. Så jeg synes også, at det er rart, at der er et rum, hvor man bare kan sige, at dette her fylder lige nu”.

I et andet interview forklarer en af de andre supervisander, hvordan hun synes, at supervisionen støtter hende, selvom hun også havde gjort sig de samme tanker:

’Jeg synes ikke, at der bliver sagt noget her, som jeg har ikke selv har tænkt. Men det er bare, at det bliver sagt højt. Fordi mine tanker har været meget forvirrende. Fordi der er så mange ting i det. At det var rart at høre nogle andre pege på det, så man kan måske opsummere det lidt mere og sige: ’Problemet er her og der’. Der var ikke noget nyt, men det var mere, at det ligesom blev talt ud, ikke?[..]. Jeg tror, at når folk har været i tvivl, så har de fået noget af de andres synspunkter og deres ideer. De har også haft muligheden for at komme ud med nogle frustrationer, som de har haft mht. ting som skete i en sag..[..]. jeg tror, at man kan blive støttet, altså, man får noget støtte til eller bekræftelse i nogle ting, som man selv vil gøre. Så man selv tænker, at man gerne vil blive bekræftet af de ting, som man har gjort, at de har været rigtige. Eller også at få nogle andre ideer til, hvad man så kunne

have gjort, ikke også?'

De to lange citater her ovenfor er centrale og på sin vis gentager forskellen fra case 1 om relationen mellem støtte og læring i supervisionen. Den første supervisand ser supervisionens værdi som et afgrænset sted at reflektere og 'kaste nogle bolde op i luften' uden nødvendigvis at skulle og ville gribe de bolde. Heroverfor udtrykker den anden supervisand en tilfredshed med supervisionens støtte i at bekræfte supervisanden ikke blot mht. aktuelle sager men også sager som er behandlet og blevet afgjort af supervisanden. Her finder supervisanden det vigtigt at få en sådan bekræftelse gennem supervisionen.

Afslutningsvis er en af de fire supervisander blevet spurgt om forberedelsen af sager til dagens supervision. Her svarer supervisanden, at de ikke rigtigt har nogen sager der 'brænder' eller presser sig på eller, hvor de er på 'herrens mark'. De oplever derfor hver især et vist pres for at finde en sag og leder tit i hukommelsen efter en sag. Derfor får supervisanden også den oplevelse, at de nogle gange ikke får så meget ud af supervisionen. Lederen fremhæver også den manglende forberedelse som et svar på spørgsmålet om supervisionens svaghed:

'[..].. og her kan jeg godt se og høre, at medarbejderne nogle gange 'panikker' mht. at have en sag med. Så forberedelse vil nok give et større udbytte. Men det gælder også om, at de tør udfordre supervisor mere end at være 'de pæne piger'. Jeg har aftalt med supervisorerne, at de gerne må tage andre forhold op end ICS og sager. Så medarbejderne må også selv komme på banen her'.

På spørgsmål om hun kunne tænke sig lederbaseret supervision, svarer hun, at supervisorsrummet er medarbejdernes - sammen med den eksterne supervisor.

Opsummering på case 3 - Outputsdelen

Tilfredsheden er her ikke umiddelbar hos de deltagende medarbejdere. Det er tydeligt, at den ICS tonede supervision er noget ledelsen har bestemt. Den manglende forberedelse eller forslag til sager er også noget som umiddelbar svækker effekten. Her arbejder supervisor 'hårdt' på at finde sager og temaer i samarbejde med gruppen. Det lykkes og i fællesskab tager de sager og især temaer op som fylder og giver mening at behandle, hvilket dermed overkommer gruppens oplevelse af ikke at have supervisionsegnet sager eller at ICS systematikken blokerer for et udbytte i forhold til deres handicapsager.

I supervisionen er gruppen heller ikke af sig selv aktivt deltagende. Her er det ligeledes supervisor der aktivt leder og styrer supervisionen, og herunder uddelegerer opgaver til teamet undervejs. Eksempelvis spørger hun dem helt sys-

tematisk og efter tur. På den måde deltager gruppen også, og som det fremgår af deres oplevelser, så værdsætter de også supervisionen, når de først er der. Det gælder både om at være sammen og give hinanden input. Selvom gruppen er forholdsvis homogen mht. alder er der en tydelig forskel i, hvad de værdsætter omkring supervisionen jf. forskellen i supervisandernes oplevelse af effekt ovenfor. De to citerede supervisander oplevelser er tydelig forskellig mht. at reflektere og blive støttet. Men forskellen i de prioriteringer viser sig også i en tydelig forskel som sagerne fremlægges og behandles på fra de to supervisander. Denne forskel er noget som også tydelig udfordre gruppens fælles opmærksomhed og energi. Når det sker, igangsætter supervisor typisk en fælles øvelse eller uddelegerer fx 'perspektiver' til teamets medlemmer. Det genskaber tydelig energien og opmærksomheden i rummet. Denne forskel i gruppen af, hvad de forventer og værdsætter i supervisionen, fortæller også, at den 'stille modstand' i gruppen ikke kun kan tilskrives deres unge alder og dermed manglende erfaringer til at spille aktivt ind i den fælles refleksion. Mangfoldigheden i gruppen giver forskellige interesser og ønsker til supervisionen. De er dog som gruppe tydeligvis ikke vant til supervision og de mange uformelle regler om at sætte 'sig selv på spil' i form af åbne og nysgerrige spørgsmål. Kun lejlighedsvis har nogen fra gruppen sat sig selv på spil.

4.7. Delkonklusion på outputdelen – effekten af supervision

	Støtte/den restaurative funktion	Læring/Formativ/uddannende	Styring/den normative funktion/beskytte klienten
Case 1	Introduktion af forskellige metoder og perspektiver	Refleksioner over praksis i kombination med teori og metoder	ICS tonet supervision med udforskning af faglig mening og nysgerrighed hos supervisanden
Case 2	Empati og metoder til eksternalisering af relationer	Kollektive læreprocesser og 'passe på sig selv'	Supervisor varetager alle 3 hensyn: Supervisanden-sagen-organisationen.
Case 3	Introduktion til restitutionsteknikker og professionsforståelser	Refleksioner over praksis i kombination med teori og metoder eksempelvis tværfagligt samarbejde	ICS tonet supervision med brug af aktive medrefleksioner for at fremme 'det fælles bedste' i sagerne

Ud fra oversigtstabellen kan det udledes, at alle 3 cases har en klar effekt i form af supervisionens refleksevene form, som også scorer højt på den oplevede læringseffekt. I de to ICS tonede supervisionscases er det faglige i fokus, hvorfor der primært behandles sager og i forhold til ICS systematikken og dens underliggende teorier og begreber. Det sker i begge cases gennem en meget intensiv reflekterende supervision og i den første case med indlagte indlæg af supervisor om teorier og begreber. I den anden case er fokus også på det faglige i en refleksevene undersøgende form, men her inddrages det personlige mere aktivt, som det også har været aftalt. I denne case søges der i fællesskab mellem supervisor, supervisand og teamet efter løsninger på de behandlede sager og temaer. Heroverfor stopper de to ICS supervisionscases mere med en palet af input og muligheder, men i begge cases intervenserer begge supervisorer, hvis de akkumulerende refleksioner ikke lander på en hensigtsmæssig måde for enten klienten eller medarbejderen. Dette er særlig tydeligt i den 3.case, hvor supervisor leder supervisionen meget systematisk med 'at åbne op og lukke ned', og hvor hensigten er at udvikle et perspektiv eller 'en rød tråd' for supervisanden. Alligevel ændrer supervisor ofte sin rolle undervejs fra at være faciliterende til mere direkte medreflekterende og dermed meget støttende overfor gruppen. Det samme gælder i den første case men slet ikke i samme omfang. Her er gruppen meget aktiv og deltagende, og flertallet trives tydeligvis i supervisionen med dens vægt på det refleksevene.

I termer af tilfredshed er der en tydelig forskel mellem de to første cases og den sidste. Her synes den umiddelbare udtrykte tilfredshed at være ligefrem proportional med medarbejdernes aktive deltagelse og indflydelse på supervisionens form og tilrettelæggelse. Hvorvidt denne forskel også skyldes gruppernes forskellighed mht. alders sammensætning er uklart. Det har ikke været en del af undersøgelsesdesignet, men i de to første cases er flertallet yngre medarbejdere med 5-20 års erfaring. Heroverfor er den 3.case primært en gruppe af stort set meget unge og nyuddannede medarbejdere. Derudover er der i alle 3 cases en tydelig forskel i, hvordan medarbejderne deltager og værdsætter supervisionen. Igen kan denne forskel tilskrives en forskel mellem de yngre overfor både de helt unge og de ældre kollegaer. Gruppen af yngre socialrådgivere er klart i flertal, og dem som er mest aktive og tilfredse med supervisionen i de efterfølgende interview. Heroverfor er gruppen af unge og ældre samt nyansatte klart mere tilbageholdende under supervisionen ligesom i deres vurdering af supervisionen i efterinterviewene. I case 1 og 3 er der en tydelig forskel i, hvad supervisanderne ser som nyttigt i forhold til supervisionen. Flertallet er tydeligvis tilfredse med det høje og avanceret refleksionsniveau, mens andre, nyuddannede, nyansatte og ældre synes mere udfordret og indenfor denne forskelligartede gruppe giver supervisanderne også udtryk

for ønske om en mere guidende og støttende supervision.

Forskellen er dog ikke kun aldersbetinget. Der ses også en tydelig forskel i tilgang og deltagelse i supervisionen og det på tværs af aldersforskelle. Her er der nogle som klart og tydelig værdsætter det ofte meget avanceret og komplekse supervisionsforløb med dens 'pingpong' af og indbyrdes tæt forbundne perspektiver og niveauer af refleksioner. Det ses både i deres aktive deltagelse og i deres efterfølgende interviewsvar, mens andre værdsætter, at gruppen og ikke mindst supervisor også bekræfter dem i en sag eller giver input som er meget konkrete. Forskelligheden i grupperne og dermed deres heterogenitet er noget som alle tre supervisorer aktivt forholder sig til, og ikke mindst tilpasser sig til. Dermed sikres et klart og tydeligt output i alle tre cases i form af meget konkrete refleksioner eller bud på, hvad supervisanden efterfølgende kan gøre. Den lighed på tværs af de tre cases er faktisk det overraskende i dette casestudie. At de trods meget forskellige formål alle tre kobler støtte- og læringselementet meget tæt om end på forskelligvis og afhængig af formål og gruppens sammensætning. Det skal uddybes nedenfor. I første omgang i perspektivering og dernæst i den samlede delkonklusion på de 3 casestudier.

4.7.1. Perspektivering på supervisionens effekt

Supervisorerne i de to fokusgruppeinterview er overordnet enige om, at det primære udbytte af supervisionen er hos supervisanden. Det er supervisanden, der afgør, om det har været en god eller dårlig supervision, eller om den har været relevant. Omvendt er supervisorerne også opmærksomme på balancegangen mellem supervisanden og gruppens udbytte, og her peger flere supervisorer på forskellige metoder og teknikker til at engagere gruppen (jf. perspektivering fra procesanalysen, kapitel 4.5.1.). De er også enige i, at gruppen og supervisionsprocessen både støtter og udfordrer supervisanden i deres daglige arbejde. På spørgsmålet om supervisionens effekt, svarer de på skift, at det 'det højner fagligheden', 'det styrker refleksionen som er et meget vigtigt redskab i socialt arbejde' eller 'det kvalificerer fagligheden og derved lander man ikke i opgivelsesfeltet, som man ellers kan, når man har store udfordringer'.

Supervisorerne er også blevet spurgt om, hvad læringen i supervisionen er. Her angiver flere læringen, som at gå fra indsigt og erkendelser og til at transformere det til nye måder at gøre ting på i praksis fx at ændre sig selv eller agere med mere tydelig retning både i forhold til sig selv som person og i forhold til sine faglige handlinger. Nogle af supervisorerne peger også på læringen som, 'at supervisanden går fra en følelse af faglig - og måske også personlig usikkerhed omkring en opgave til at føle en faglig sikkerhed, som er et godt funda-

ment i arbejdet'. En anden påpeger at håndteringen af netop usikkerhed også er et selvstændigt læringsmål: 'Så supervisanden bliver i stand til at håndtere usikkerhed, og nogen gange også acceptere, at det er et vilkår i arbejdet. At man ikke kan bringes derhen, hvor nu ved man lige præcis, hvad man skal gøre. Altså, at kunne håndtere den usikkerhed der er'.

På opfølgningsspørgsmålet om, hvordan håndteringen af usikkerhed kan læres, er der flere svar, hvoraf et af dem skal citeres her: 'At være åben og nysgerrig og uden at lægge sig på en løsning lige med det samme. Men i stedet at tåle at blive i refleksionsrummet i lang tid og inden man skal handle. Fordi det skal socialrådgiverne: Handle. De skal jo gerne handle til sidst, og de kan jo ikke bare blive i refleksionen, men de skal lære at tåle at være der et stykke tid. Vi er alt for hurtige til at handle. Det er virkelig læring, tænker jeg: At lære at tåle den usikkerhed'. En anden supervisor følger op: 'I termer af færdigheder, som du spørger om, så er det nok noget af det, man får afledt af supervisionsprocessen, altså, at kunne stille sig uden for sin egen relation til borgere eller kunne stille nysgerrige spørgsmål til sine kollegaer. Kunne 'mentalisere'. Altså, procesfærdigheder som handler om det relationelle i arbejdet'.

En supervisor forklarer den manglende håndtering af faglig usikkerhed til socialrådgiveruddannelsen:

'Jeg synes, det var godt, dengang vi havde uddannet vores nye kollegaer til at kunne modtage supervision i uddannelsen. Her havde de med sig - en tænkning om -at det hører med til vores fag at have usikkerhed. Det skal høre til vores fag. Det er en metode, vi bruger for at afklare os i forhold til vanskelige problemstillinger. Det lærer de ikke i dag. Så nu har vi nye kollegaer, der ikke har haft den glæde, og det med at vide: 'hvad kan jeg få af hjælp?'. Jeg ved, hvad jeg kan få ud af supervision, og jeg modtager det med glæde. Jeg ved, når jeg har en problematik, så er det dér, jeg kan henvende mig. Det er et godt udgangspunkt. I stedet for at starte med at finde ud af, hvad man overhovedet kan bruge supervisionen til. Det er et helt andet sted. Det er meget mere møjsommeligt nu, efter det er taget ud af uddannelsen'.

I forhold til supervisionsgruppers forskellighed er supervisorerne også blevet spurgt om, hvorvidt alle deres deltagende supervisander har haft samme forudsætninger for at kunne deltage hensigtsmæssigt i supervisionen? Her svarer én, at hun nogle gange har oplevet, at nogle af dem ikke har kunnet profitere af supervisionen. For supervision kræver, at man har noget at reflektere op imod, og her har hun oplevet, at nogle faggrupper indenfor det sociale område, med helt andre uddannelser, aldrig har haft sager med, fordi de ikke kan se, hvad de skal tage op? Her har supervisor så nogle gange tilbudt at observere dem i

deres arbejde med henblik på den efterfølgende supervision fx deres samspil med de unge på institutionen. Det har fungeret godt, og gruppen har fundet det spændende og relevant bl.a. fordi de har kunne inddrage nogle af deres fags teorier. På den baggrund konkluderer supervisor, at supervision forudsætter, at man har et fag at reflektere op imod og slutter med at sige:

”Det er det, der også gør supervisionen anderledes end undervisning. Supervisanden skal selv komme med noget, og det ’noget’ er udgangspunktet for supervisionen. Men det kræver dels en vis tryghed i gruppen, men også, at supervisanden i sit arbejde kan se, at der er noget at tage op - i en eller anden kontekst’.

En anden supervisor er enig i det og tilføjer, at sådanne grupper ikke har haft noget kendskab til formen og, hvad supervision egentlig vil sige. Hun nævner et eksempel med frivillige, som netop ikke har noget fag at spille op ad. Der bliver supervisionen meget om deres person og det personlige.

På spørgsmålet om, hvordan man matcher heterogeniteten, så alle bliver engageret i supervisionen, er der forskellige bud. Der gives eksempler på at give gruppen forskellige opgaver fx at én fra gruppen får en særlig stemme, eller i nogle tilfælde, hvis andre har været inde over den samme sag, at der er to supervisander på og som giver hver deres perspektiv på sagen.

Supervisorerne er også blevet spurgt om følgende 3 forholds indflydelse på effekten: At sagerne først findes i supervisionen, sagsfremstillingen kan være meget lang og endelig, at opfølgningen fra forrige gang ofte er kort og afgrænset.

1. På spørgsmålet om forberedelse henvises der til det praktisk mulige, at socialrådgiverne er presset og ikke har tid i forvejen. Og bliver det et krav, vil det øge risikoen for, at mange af socialrådgiverne bliver væk. En af supervisorerne vender svaret om ved at konstatere, at hvad der kan ses som en spontan og tilfældig udvælgelse af sager, i stedet er et tegn på, hvad der optager supervisanden her og nu. ’Der er mest læring i det, de lige nu og her er optaget af’.
2. På spørgsmålet om sagsfremstillingens længde svares der, at det nogle gange er afhængig af trygheden i rummet. Er den høj kan fremstillingen godt være kort og vice versa. En anden supervisor svarer, at nogle gange kan supervisanden gennem en meget lang sagsfremstilling pludselig selv få øje på noget, som hun ikke var klar over, da hun startede på fremstillingen. En tredje tilføjer kort: ’eller supervisor eller en fra teamet ser ’noget’, som supervisanden ikke selv er opmærksom

på'. Nogle supervisorer har også nogle gange oplevet, at en supervisand blot fortæller om sin sag, fordi det hele opleves som et 'kaos', og her kan en lang sagsfremstilling rede trådene ud for supervisanden. I de tilfælde stiller supervisorerne ofte spørgsmål undervejs for at belyse og forstå sagens kompleksitet. Andre gange kan teamet synes at fremstillingen var for kort og efterlyser oplysninger om fx 'hvor er faren i sagen?'. Her er supervisors opgave at fastholde teamet til blot at reflektere over de oplysninger, de har fået.

3. Om opfølgningen understregerne supervisorerne, at det er noget som supervisanden bestemmer suverænt. Det handler om hendes læring. Ellers er oplevelsen, at det kan være meget forskelligt. Supervisorerne inviterer altid supervisanden til at melde tilbage, og her er der nogle gange, nogen som tager imod invitationen og fortæller en masse, mens andre blot svarer kort: 'Tak, det gik godt'. Andre gange kan det også godt være en fra gruppen, der spørger ind til det, eller vil dele noget, de har tænkt over siden sidste gang. Det er forskelligt. En konstaterer, at hun tit oplever, at der er sket en masse siden sidste gang: '..Der kan ske meget læring mellem to supervisionsgange. Faktisk nok det meste'. En anden tilføjer, at hun tit oplever, at de 'flip over' hun producerer under supervisionen, og som hun tilbyder supervisanden efter supervisionen, at de faktisk også anvendes som en slags 'huskeseddel'. For at fremme det formål skriver supervisor også stikordene med forskellige farver afhængig om det er supervisanden, supervisor eller teamet der har sagt det. Så huskes det sagte bedre. Ellers gentager supervisorerne, at mht. opfølgning, så vil ledelsen profitere meget, hvis de fulgte mere op på supervisionen, end de gør i dag.

Afslutningsvis er supervisorerne blevet spurgt om de kan se noget negativt ved supervision?

En svarer, at en 'ikke-tilsigtet' effekt eller det, der bare opstår, kan fx være, at gruppen bekræfter hinanden i en 'opgivenhed'. Det kunne være en negativ konsekvens. En anden bekræfter og tilføjer: 'det værste ved supervision er, hvis man bruger det til noget, det ikke kan bruges til fx ledelsesproblemer. En tredje tilføjer, at hvis der ingen kompetence er i supervisionen, så kan det være meget demotiverende. Hun forklarer: Hvis gruppen finder ud af, hvad de burde gøre, og så kommer tilbage til organisationen og får at vide, at 'det må man ikke' fx pga. en stor sparerunde, så er supervisionen jo formålsløst. Der er også enighed om, at 'stress' og 'arbejdspres' fylder rigtig meget i supervisionen i de

her år, selvom det heller ikke har noget med supervisionen at gøre, men det er vanskeligt at forbigå, hvis supervisionen skal lykkes. Så når det sker og tages op, forsøger de på forskelligvis at få det over i samarbejds- og tillidssystemet eller at eksternalisere oplevelsen, så den gøres almen og ude af dens 'stressende' kontekst³³.

4.8. Konklusion på casestudierne og i forhold til spørgeskemaundersøgelsen

Casestudierne bekræfter spørgeskemaundersøgelsen mht. oplevede effekter. Den oplevede effekt er primært læring, som også opleves som en personlig støtte. Dermed bekræfter casestudierne de tidligere skandinaviske studier om fokus på relationen 'supervisand-sag'. Der er ingen forventninger eller få oplevelser om supervisionens effekt i forhold til den direkte sagsbehandling. Det er to adskilte forhold, hvor supervisionen tilbyder et refleksivt rum, hvor der er ro og 'langsom' tale til at lytte og tale sammen om ens sager, og de dertil knyttede oplevelser og overvejelser. Det er et fagligt rum som ruster socialrådgivere til at varetage deres opgave, som både kan være meget belastende og meget komplekst.

De 3 cases skal her afslutningsvis opsummeres i følgende tabel 4:

33 En ny britisk psykologbog søger at give anvisninger på, hvordan resiliens kan skabes hos socialrådgiverne: 'Developing Resilience for Social Work Practice', ed. By Louise Grant and Gail Kinman, Macmillan education, Palgrave 2014.

Case	ICS tonet og med oplæg	Kort, sys-tematisk og punktvist	Ad hoc og reflek-sivt	Sager og lidt kon-tekst	Eklektisk	Kommentator & underviser/-rollemodel	Refleksivt & læring (me-string)	Notat
Case	Sags- og tema-su-pervision	Kort, sys-tematisk og punktvist	Ad hoc og reflek-sivt	Sager og kontekst	Eklektisk	Dirigent (Meta)	'Action'	Notat
Case	ICS tonet	Kort, sys-tematisk og punktvist	Ad hoc og reflek-sivt	Sager og lidt kon-tekst	Systemisk (åbne op og ned)	Facilitator & instruktør	Refleksivt & in-struks	Notat
Tabel 4	Kontrak-ten	Introduk-tion & opfølgning	Super-vidensens Forbere-delse	Temaer / sager	Systematik	Supervisors rolle som type	Afslut-ning	Organisation feedback

I forhold til spørgeskemaundersøgelsen viser casestudierne, at det især er det sociale arbejdes kompleksitet som behandles. I langt mindre grad er det belastende forhold, som er i fokus. Den tendens var dog forventet med valg af ICS tonet supervision (og som det endte med at være i 2 ud af de 3 cases). Denne vægtning af ICS tonet supervision forstærker også billedet af supervision som en meget refleksiv behandling af supervisandens sag. I den 2. case er fokus også på sagen, men efter aftale inddrages også det 'personlige' i forhold til sagen.

Set i det lys er ledernes store tilfredshed med supervisionen forståelig. Der arbejdes nemlig 'stenhårdt' i supervisionen og med stor energi og opmærksomhed fra flertallet af alle deltagende. Ingen af de tre cases giver heller ikke anledning til at bekræfte den bekymring om 'navlepilleri' eller 'ledelsesbrok', som nogle få ledere angiver som eksempler i spørgeskemaundersøgelsen under spørgsmålet om negative effekter fra supervisionen. Der var én sag i de 3 cases, som direkte berørte medarbejderne og samarbejdet i organisationen, men den blev behandlet i en form af debriefing og fælles samtale om oplevelserne (denne sag er ikke afrapporteret).

29 af 88 ledere angiver i spørgeskemaet, at nogle af deres medarbejder ikke oplever at få noget ud af supervisionen (sp. 20). Casene viser samlet, at flertallet af deltagende medarbejdere værdsætter supervisionen, men nogle få medarbejdere efterlyser alternativer i form af mere støtte, såsom at blive guidet eller bekræftet i sine tidligere beslutninger. På den led kan supervisionens form og indhold med dens vægt på refleksion være en udfordring for nogle medarbejdere. Det drejer sig ikke overraskende om nyuddannede men også nogle nyansatte eller ældre medarbejdere er tydelig udfordret i at tilpasse sig supervisionen. På den led synes alder også at være en medbestemmende faktor for udbyttet af supervisionen om end der også er klare forskelle mellem supervisanderne i samme aldersgruppe (jf. kapitel 4.7.). Det er i altfald tydeligt, at flertallet af de deltagende socialrådgivere er yngre medarbejdere med typisk 5-10 års erfaring. De så og siges 'stortrives' i supervisionen, og er meget tilfredse med dens refleksive form. De har let ved at koble teorier med egne erfaringer. De nyuddannede savner naturligvis erfaringerne, som fokusgruppeinterviewene med supervisorerne også fremhæver. En forklaring som går igen er en oplevet tendens hos de nyuddannede om ikke at ville 'sætte sig selv på spil' eller 'blive i usikkerheden før handling'. Dertil kommer, at de nyuddannede socialrådgivere heller ikke længere trænes i supervision under uddannelsen. Denne undersøgelse har dog ikke et entydigt svar på, hvorfor nogle grupper af medarbejdere synes særlig udfordret. Det har ikke været en del af designet, men er en konstatering – ex post - ud fra observationerne og interviewene.

På samme tid visere casestudierne også, at når de medarbejdere, som er udfordret af supervisionens fælles 'pingpong' af refleksioner, selv har en sag på i supervisionen, så udfordrer det på samme tid teamets tålmodighed. I de få tilfælde ses en tydelig 'stille' uro i teamet i form af at tegne, kikke ud af vinduet eller op i loftet, og nogle tripper tydelig med benene. I et af de gennemførte efterinterview italesættes denne udfordring, når den behandlede sag opleves velkendt, og den for teamet synes færdigbehandlet. Her kan supervisanden behov for en ekstra behandling og bearbejdelse af egen tvivl være en udfordring for teamet af kollegaer. Igen er det en – ex post konstatering – og ikke en del af undersøgelsesdesignet, men denne heterogenitet i gruppens sammensætning er en udfordring, som bliver forstærket af, at teamet er kollegaer. Her kan det forudgående person- og sagskendskab, som oftest er produktiv, i de her enkelte tilfælde næsten synes kontraproduktiv.

Det stærke fokus på supervisanden og dennes udbytte er unikt for supervisionen sammenlignet med de mange andre samtale- og møderum i det sociale arbejde, men i de ovenfor beskrevne tilfælde kan teamet som velvillig 'hjælper' synes udfordret i al sin velvillighed. I alle tre cases er supervisorerne dog meget opmærksomme på dette forhold, og igangsætter løbende opgaver for teamet fx tildeler 'perspektiver' til de enkelte medlemmer af teamet. Gruppernes heterogenitet kan måske være én forklaring på, hvorfor et stort mindretal af ledere i spørgeskemaundersøgelsen gerne ønsker sig 'individuel supervision', som et muligt alternativ til deres nuværende supervision (sp. 22).

Heterogeniteten i den gruppebaserede supervision er ikke et tema som behandles i den skandinaviske litteratur, men derimod eksplicit i flere af de amerikanske studier (jf. kapitel 2). Her er konklusionen, at desto større homogenitet, desto større sandsynlighed for en effektiv supervision. Her forstås homogenitet ud fra de klassiske sociale variable som: Sprog (klasse), alder, køn og etnicitet (og race i USA), og det især vedrørende relationen mellem supervisor og supervisand. Her kan tilføjes ud fra de tre cases, at supervisorerne tilpasser sig i høj grad til konteksten fx ved brug af humor til ofte at 'pille' stemningen lidt ned: Det må ikke blive for (selv)højtidligt, og der skal være plads til alle. Det er dog et åbent spørgsmål, hvorvidt denne tilpasning lykkes eller forstærkes pga. ligheden i de sociale variable? Der er i casene en åbenlys lighed i køn og tilsvarende forskel i alder mellem supervisor og teamene i de tre cases med undtagelse af få ældre medarbejdere. Derudover ses også en vis 'usynlig' forskel i sprog (klasse/kultur) mellem de tre cases. Dette er igen blot ex post konstateringer ud fra observationen, og med risiko for 'anekdotiske fortællinger' skal her blot konstateres, at den ønskede variation i udvælgelseskriterierne for casene mellem psykolog/socialrådgiver og hovedstad/provins blev bekræftet.

Den oplevede heterogenitet i de 3 cases er ikke et tema i den skandinaviske litteratur, og som heller ikke italesættes i de tre cases, men den konstateres af enkelte af lederne i spørgeskemaundersøgelsen (jf. kap. 3.6.).

I forhold til spørgeskemaundersøgelsens billede af supervision, som noget ledelsen beslutter og ellers overlader til medarbejderne at planlægge og være initiativtager på, viser casene et noget andet billede. I de to ICS cases er ledelsen meget med i valg af supervisionsform og i case 1 også i valg af supervisor. I forhold til dette er læren fra den tredje case ganske vigtig, at ledelsens manglende involvering af medarbejderne i planlægningen, resulterer i et tydelig manglende engagement og motivation fra gruppens side. De kan simpelthen ikke se relevansen af denne supervisionsform, hvorfor de til hver gang konstant skal motiveres og udfordres af supervisor.

Omvendt fortæller de to andre cases, at valget af supervisor i høj grad er et spørgsmål om personen fremfor supervisors formelle kvalifikationer. Både literaturoversigten og de tre casestudier understreger vigtigheden af god 'kemi' mellem supervisor og supervisand. Er dette tilfældet øges effekten af supervisionen. Spørgsmålet om formelle kvalifikationer er dog relevant i forhold til de åbne svar i spørgeskemaundersøgelsen, hvor nogle ledere angiver, at supervisor ikke har været dygtig nok eller har overtrådt, hvad de opfatter som deres ledelsesret. Her kan personvalget overse, hvilke formelle kompetencer supervisor egentlig besidder. Supervisor titlen er en åben eller ubeskyttet titel. Der er ingen formelle krav i form af autorisationer eller certificeringer for at kunne etablere sig som supervisor. Det er således i dag et åbent og ureguleret marked, om end der findes flere forskellige autorisationsordninger bl.a. hos Psykologforeningen. Sådanne formelle krav er dog ingen kvalitetsgaranti. Erfaringen fra andre sektorer og brancher med krav om formelle uddannelser/autorisationer er, at det nok vil hæve 'bundniveauet' og skabe en større grad af ensartethed, men 'vildskud' eller 'fejl' kan ikke undgås (Magnussen, 2004). I stedet synes løsningen på denne udfordring at være en mere aktiv og grundig kontraktindgåelse med supervisor. Et forhold som flere af lederne i spørgeskemaundersøgelsen også er opmærksomme på og selv har forslag til bl.a. mht. effektiviseringer af dette (jf. kap. 3.6.).

Afslutningsvis, bekræfter alle de tre casestudier, at ledelsen hovedsagligt er med i beslutningen om supervision, og ellers trygt overlader det til supervisor at følge op, hvis der skulle vise sig behov for det. Det er selvfølgelig ud fra en tillid til supervisor og i respekt for medarbejderne, da det er 'deres rum' som flere af lederne beskriver det. Alligevel rummer supervisionen et stort potentiale, som ledelsen kunne følge op på uden at bryde supervisionens tavshed-

spligt og fortrolighed om 'det sagte'. Fokusgruppinterviewene med supervisorerne uddyber og giver eksempler på dette potentiale. Supervisorerne i de tre cases fortæller alle, at de skriver et notat om supervisionens temaer, men det er ikke indtrykket fra interviewene med lederne, at de følger op på det. Her bekræftes Tine Egelunds antagelse om manglende forankring af supervisionen i organisationen (1999). Det skal ikke forstås som, at ledelsen skal indover supervisionen. For her skræmmer erfaringerne fra især USA for nu at sige det mildt. Her er supervision et spørgsmål om tilpasning og ensartethed og en 'tjek' opgave for ledelsen. I stedet skal organisationen understøtte og udnytte det store potentiale som supervisionen rummer. To af lederne i casene giver udtryk for sådanne overvejelser om nye faglige møderum mellem supervisionen og gruppemødet. Ønsket er et mere refleksivt rum end gruppemødet men også mere sags- og beslutningsorienteret end supervisionen og ikke mindst med lederens deltagelse!

Forfølges og realiseres sådanne ideer kan det sikkert både fremme trivslen og jobglæden og ikke mindst kan det være med til løse 'supervisionens dilemma' mellem supervisandens suverænitet og praksiskobling. Ligeså vigtig og altafgørende som supervisandens frihed er for supervisionens effekt mht. valg af sager, perspektiver og egen opfølgning, ligeså vigtig synes mødefora, der kan af-individualisere denne suverænitet efterfølgende for til fulde at udnytte supervisionens potentiale. Den personlige motivation og engagement er vigtigt for, at det sociale arbejde kan lykkes, og socialrådgiveren trives i sit arbejde, men opmærksomheden og de mange refleksioner kan nemt gå tabt eller blive glemt i en travl og hektisk hverdag. Sådanne nye mødefora kan på samme tid understøtte de medarbejdere som netop udfordres af supervisandens suverænitet i supervisionen til selv at vælge og vrage mellem de mange input.

Sådanne nye mødefora skal understøtte og følge op på supervisionens input men uden at det nødvendigvis skal betyde mange nye og lange møder. I stedet skal en sådan form for 'støtte' knyttes til den kreative og dynamiske læringsform i supervisionen. Den må for alt i verden ikke bureaukratiseres. Dynamikken og forskellige tempi skal fremmes. Sker det, kan det forøge den refleksive læring i supervisionen. I litteraturen er der flere bud på sådanne nye typer af mødefora som et mix af supervisionens refleksion med gruppemødets rationelle struktur. Det tema skal blive diskuteret i hovedkonklusionens kapitel 5.1. ud fra et stats-og professionsperspektiv.

5. Hovedkonklusionen: Supervisionens effekt – fund og resultater

Denne forskningsundersøgelse er nu slut. De mange fund og resultater er blevet præsenteret og diskuteret, og i delkonklusionerne er der sammenlignet på tværs af de tre undersøgelser: Litteraturstudiet, spørgeskemaundersøgelsen og de tre casestudier. Fokusgruppeinterview med en kreds af supervisorere fra socialrådgiveruddannelserne i Danmark har bidraget til at perspektivere resultaterne. Og hvad er så læren fra dette studie? Det kan besvares på to måder. Videnskabeligt, i forhold til, hvad vi nu ved, og professionsrettet, hvad der nu bør gøres. Først, det videnskabelige.

Dette studie bekræfter i hovedtræk den forskel, der indledningsvis blev præsenteret mellem supervision i Skandinavien og øvrige lande, her fortrinsvis de engelsksprogede lande og ikke mindst USA. Forskellene er blevet forklaret ud fra historiske og konstitutionelle forhold. I USA er det oprindelige optræningsformål indenfor de frivillige organisationer blevet institutionaliseret indenfor en leder-medarbejder relation. I Skandinavien er supervisionen først senere blevet introduceret med en tydelig psykodynamisk inspiration og med rødder tilbage til psykoanalysen: Her er det supervisanden og dennes relation til sit arbejde, der er i fokus. Denne klare og tydelige forskel betyder også to helt forskellige rammer og 'setting' for supervisionen. Disse forhold og forskelle er velkendte og var forventet. I forhold til denne kontekst er nyheden eller 'fundene' i dette studie følgende:

- Litteraturstudiet viser, at der i de engelsksprogede lande og især i mange amerikanske delstater arbejdes med nye former for supervision, der kan åbne op for supervisandens læring og dermed øge trivsel og jobfastholdelsen hos socialrådgiverne. På samme tid praktiseres supervisionen indenfor en forståelse om implementering af givne programmer og politikker (policies) og en deraf afledt forventning om ensartethed og tilpasning af supervisanden til de politiske rammevilkår om bl.a. 'sikker service levering'. Den største effekt opleves i de tilfælde, hvor supervisor eller supervisionsprogrammet tilbyder en fast og aftalt supervision, og i samtalen formår at fremme supervisandens egne ideer om sit arbejde samtidig med at understøtte disse ideer i forhold til organisationens mål.
- I Skandinavien er vægten på supervisandens læring i forhold til vedkommendes arbejde (sager). Det er supervisanden der suverænt bestemmer,

hvad der skal behandles både i forhold til, hvilken sag og perspektiv, der skal arbejdes med, og hvorvidt der sker en opfølgning. Den udbredte brug af gruppebaseret supervision med ekstern supervisor betyder, at det også helt er 'medarbejdernes rum'. Der er en høj tilfredshed med denne supervisionspraksis hos både lederne og medarbejderne.

- Spørgeskemaundersøgelsen i denne rapport bekræfter ovenstående i forhold til brugen af supervision i Danmark og indenfor B&U området. 88 afdelingsledere har deltaget i undersøgelsen. De er meget tilfredse med supervisionen og oplever effekten i forhold til elementerne af 'støtte' og 'læring' til supervisanden. De direkte afledte effekter i forhold til organisationen eller klienterne scorer væsentlig lavere. I de 'åbne svar' giver lederne forslag til både mere effektiv brug af supervisionen samt forbedringer af supervisionen. Sidstnævnte går primært på nye typer af mødefora og andre typer af supervision, især individuel supervision. Denne supervisionsform kan tænkes at imødekomme det forhold, at nogle medarbejdere ikke får så meget ud af supervisionen (jvf. spørgsmål 20).
- De tre gennemførte casestudier bekræfter i hovedtræk spørgeskemaundersøgelsen, hvad angår rammerne for supervisionen og den høje tilfredshed med supervisionen. To af de tre cases er såkaldt 'ICS tonet' supervision (Integrated Child System er en undersøgelsesmetode), hvilket forstærker billedet af supervision som primært et spørgsmål om læring. Til trods for den ønskede forskel mellem casene, viser alle 3 cases - ganske overraskende - at lærings- og støtteelementet er tæt forbundet om end de kobles på forskelligvis (jvf. Kapitel 4.5.). Eksempelvis viser den tredje case, hvordan en meget ledelsesbestemt supervisionsform (ICS) og en meget systemisk supervision alligevel udvikles og tilpasses gruppen, så støtteelementet træder meget tydelig frem.

I forhold til undersøgelsens litteraturstudie er den komparative konklusion, at i de engelsksprogede lande og især USA er effekten størst, hvad angår supervisionens støtte til socialrådgiveren, men der ses også en øget opmærksomhed til at fremme læringsaspektet i forhold til de oftest beskrevne formål med at støtte supervisanden og fremme dennes arbejde i forhold til organisationen. Studierne viser dog, at det blot er en tendens og den først og fremmest behandles og italesættes i akademiske publikationer. I studiet af supervision i Danmark ses en tilsvarende tendens mht. forslag om nye læringsformer bl.a. gennem nye mødetyper for at følge op på supervisionen. Men ellers er den kompara-

tive konklusion, at der er tale om to væsentlig forskellige supervisionsformer. Faktisk er forskellen så markant, at ligheden i begreb blot bidrager til større uklarhed, hvilket også er en af hovedkonklusionerne i litteraturstudiet i kapitel 2.

De videnskabelige resultater skal her afslutningsvis perspektiveres i et stat-professionsperspektiv (jvf. kapitel 1.2).

5.1. Supervision mellem stat og profession

Set fra et stat-professionsperspektiv er der ingen tvivl om, at de danske socialrådgivere har tilkæmpet sig en høj grad af autonomi i forhold til den i dag veletablerede tradition med supervision i stort set alle landets kommunale B&U forvaltninger. Her er socialrådgiverne for størstedelens vedkommende initiativtager og deltager i planlægningen af supervisionen. De har formået at etablere den gruppebaserede supervision med ekstern supervisor som den foretrukne form. Supervisionen understøtter dem i deres arbejde gennem et suverænt fokus på supervisandens relation til sit arbejde. Her sker ingen evalueringer eller afstemninger af deres sager mv. Supervisionen er deres rum. Og med ledernes fulde opbakning, da de oplever klare effekter fra supervisionen i form af større 'afklarethed' eller fokus i sagen hos supervisanden. På samme tid kan der godt være lokale 'kampe' om, hvordan supervisionen skal være. Det sker dog oftest gennem afstemninger og tilpasninger mellem ledelsen og medarbejderne. Så konsensus råder i en fælles opfattelse af, at supervision bidrager positivt til at løse socialrådgivernes opgaver.

De ovenfor beskrevne nye tendenser i supervisionen med en øget vægt på det reflektive, kan her ses som en umiddelbar tilpasning til ledelsens ønsker om mere fokus på sagsarbejdet fx at styrke arbejdet med en bestemt faglig undersøgelsesmetode som ICS. På samme tid, og som case 1 om netop ICS tonet supervision viser, kan vægten på refleksiv læring også ses som en ønsket professionsudvikling. Der er hos flere af de interviewede supervisander en stor tilfredshed med at blive 'mindet' om teorier og begreber og koble dem direkte til deres egne erfaringer og sager. Brugen af systemisk teori forstærker denne tendens, hvor fokus er på det kommunikative og den 'mening' som supervisionen tilbyder.

Denne rapport viser også, at nogle få medarbejdere i de 3 cases er udfordret her. For denne gruppe kan supervisionen opleves som 'refleksionstvang' i forhold til deres ønske om at få et godt råd³⁴. De tre casestudier har vist, hvordan det pragmatisk kan lade sig gøre at koble elementerne af 'støtte' og 'læring' målrettet til gruppen og den enkle supervisand. Fremadrettet bliver

34 jf. Mor Barak m.fl. (2009), som påviser, at effekten af supervisionens støtte er størst, når den knyttes til opgaveassistance.

det kommunernes og socialrådgivernes fælles udfordring at finde og udvikle forskellige kompetence- og udviklingstilbud. Lederne i dette studie har givet forskellige bud på dette, som er beskrevet og opsummeret i denne rapport. Konklusionen er, at lederne er opmærksomme på behovet for at målrette og variere tilbuddet til medarbejderne. For socialrådgiverne har brug for støtte i deres arbejde. For så længe lovgivningen kræver en helhedsvurdering og inddragelse af borgeren, vil der være et 'skøn' i det sociale myndighedsarbejde, og det uanset væksten i evidensbaserede metoder. Det er også her, at tvivlen og usikkerheden let opstår hos socialrådgiveren i arbejdet med at håndtere og skabe løsninger for både borger og det offentlige hjælpesystem.

Rapporten har her vist en vis forskel i både casene men også i fokusgruppen af interviewede supervisorer om, hvordan denne støtte skal tilvejebringes. På den ene side en tilgang med rødder i fagets historie om, at supervisionen også skal kunne assistere og hjælpe supervisanden, når denne har det behov fx i form af konsultation. På den anden side en tilgang med rødder i en individforståelse om supervisandens frihed til selv at nå frem til det meningsfulde gennem egne refleksioner og input udefra. De 3 cases viser dog også, at trods metodiske og teoretiske forskelle mellem supervisorerne, er der en stor pragmatisme hos alle 3 supervisorer med at tilpasse supervisionen til supervisanden og gruppen, så både støtte og læring opnås.

Derimod synes en ny og ganske anderledes støtte at være på vej bedømt alene ud fra den ICS tonet supervision i case 1 og 3. Det er alene en tendens, da denne form for supervision har en begrænset udbredelse, men den signalerer alligevel en tættere tilknytning til organisationen, og en forankring af supervisionen i en eksplicit videns forståelse. Der er dog ikke tale om, at supervisionen indgår i implementeringen af ICS, på samme måde som det er beskrevet her i rapporten om brugen af supervision i de engelsksprogede lande (jvf. case 1 og 3). Derimod synes det nye og anderledes mere at være den eksplicitte brug af viden i supervisionen. Udbredes denne tendens, kan det meget nemt tænkes, at fremtidens supervision i endnu højere grad knyttes til læring, og hvor støtten også består i de teoretiske input, som supervisanden modtager i et refleksivt format. En ny supervision? – en ny 'Ver.2.0.' I så fald vil det være et brud med den hidtidige mere erfaringsbaserede supervision, hvor støtten typisk opnås gennem de fælles akkumulerede erfaringer, som supervisor sørger for gives til supervisanden i afmålte og tilpassede doser.

For nogen i professionen vil et sådan scenario være et tab, hvis det eksplicit mere 'personlige' og mere erfaringsstøttende element forsvinder ud af supervisionen. For andre vil det være et positivt bidrag til professionsudviklingen.

Frem for en primær restorativ funktion vil den formative og det uddannende element være bærende, og på længere sigt vil det forme opfattelsen af, hvilken støtte som socialrådgiverne har brug for. Udover det indlysende nye og væsentlige vidensindhold i supervisionen med den eksplicite brug af teorier og begreber, rummer denne tilgang også en anderledes ny måde at forholde sig til usikkerhed og tvivl på. Fremfor at knytte denne på 'sig selv' og en personliggørelse af ens tvivl og usikkerhed i forhold til egne erfaringer, knytter denne nye supervisionsform tvivlen og usikkerheden til supervisandens viden, 'hvor meget ved vi?', 'Har vi viden nok?', 'hvad ved vi?'

Det er en helt anderledes forståelse af supervisionens formål end i de engelsksprogede lande og ikke mindst i USA, hvor formålet er netop at eliminere tvivlen og usikkerheden ved anvisning af den rigtige måde (fx Best Practice). Der er her tale om to vidt forskellige måder at forholde sig til kompleksitet på. Ganske kort, tilpasser den reflektive form sig kompleksiteten gennem situations- og kontekstbestemte valg ud fra den givende vidensbase, mens 'Best Practice' er reduktion af valgmuligheder gennem få standardiserede men velafprøvede og effektfulde metoder.

Ved netop at forholde sig til konteksten kan en sådan 'Ver. 2.0.' faktisk styrke socialrådgiverens faglige position ved at gøre socialrådgiverne mere fagligt afklaret – paradoksalt nok - ved netop at dyrke tvivlen og usikkerheden i forhold til sit vidensgrundlag. Effekten af en sådan fælles udforskning af den faglige tvivl og usikkerhed er beskrevet i denne rapport. Nogle af de interviewede socialrådgivere i casene beskriver det som: 'at blive mere afklaret eller opnå et klarere fokus, og dermed blive i bedre stand til at lytte til andres synspunkter'. Et kompetencekrav der må anses også at stige de næste mange år med den øgede vægt på tværfagligt samarbejde.

Inklusionen af den personlige faglige usikkerhed og tvivl (eller i alt fald inviterer supervisor den indenfor) er en ny måde at styrke supervisionens fortsatte berettigelse med at behandle relationen mellem supervisand og sag. Det forudsætter i høj grad, at der er tillid og tryghed i gruppen til at fremstille sin tvivl og usikkerhed. Lykkedes det vil supervisionen fortsat være unik med dette særlige fokus, som er ikke at finde i hverken andre mødefora eller samtaleformer. Der findes i dag mange beslægtede metoder, der på mange måder benytter eller har 'lånt' mange af supervisionens kreative teknikker, men de har et andet fokus fx på den fælles idegenerering og værdiskabelse i organisationen.

På længere sigt kan det måske endda ske, at en sådan Ver. 2.0. helt løsrives fra supervisionsbegrebet? Supervision er nu afskaffet på Socialrådgiveruddannelserne i forbindelse med de studerendes praktik. I stedet får de studerende

tilbudt 'refleksive logs', som er refleksionsøvelser ud fra deres praktikerfaringer og i forhold til teorier. De nye socialrådgivere vil således være trænet i refleksioner mellem forskellige vidensformer, hvilket også ses i at 'refleksionsmøder' vinder indpas indenfor både det sociale arbejde men også indenfor beslægtede professioner. Set i det lys vil fremtidens dannelsesrejse ikke længere være et spørgsmål om at finde 'sig selv'. Det bliver i stedet et spørgsmål om at kunne reflektere om sit vidensgrundlag. Med en let omskrivning af et velkendt erkendelsesteoretisk citat, kan fremtidens motto for socialrådgiverprofessionens udvikling passende være: 'Jeg reflekterer, altså ved jeg'.

6. Litteratur

Læsevejledning. 3 typer af litteratur: De 34 udvalgte SocIndex artikler er angivet med store bogstaver i forfatternavnet. De 4 referencer markeret med en * er såkaldt 'håndplukkede' artikler i relation til litteraturstudiet (2 engelsksprogede og 2 skandinaviske referencer). Øvrige referencer er blot angivet med små bogstaver.

ALBRITHEN, A., 2013. A Discussion of Professional Issues of Hospital Social Workers in Saudi Arabia. *Social Work in Health Care*, 52(1), pp. 20.

Alminde, R. m.fl. (2008): *Social Analyse og handling: Et refleksionsredskab i socialt arbejde*, Hans Reitzels Forlag.

Andersen, L. & Ahrenkiel A. (2003) *Læringsrum i det sociale arbejde*, AKF.

Bang, S. & Heap K. (2013) *Skjulte Ressourcer – Supervisionsgruppen og dens arbejdsmetoder*, Socialpædagogisk Bibliotek, Hans Reitzels Forlag.

BEDDOE, L., 2010. Surveillance or Reflection: Professional Supervision in 'the Risk Society'. *British Journal of Social Work*, 40(4), pp. 1279.

Bernler, G. & Johnsson, L. (1993). *Handledning i psykosocialt arbete*. (2. utg.) Stockholm: Natur & kultur.

Bernler, G. & Johnsson, L. (1988). *Ger handledning resultat?: en process- och effektstudie av handledning i psykosocialt arbete*. Göteborg: Inst. *

BOWERS, B., (1999): *Approaches to Case Management Supervision*. Administration in Social Work, 23(1), pp. 29.

Buch, U.B. (2004) *Slip refleksionen løs – kollegial supervision i socialt arbejde*, Masteropgave, DPU.

Byriel C. & Damgaard I. (1999), *Introduktion til supervision*, C.A. Reitzels Forlag.

Carpenter, J. et al. (2012) *Effective Supervision in Social Work and Social Care*, SCIE Research Briefing 43 <http://www.scie.org.uk/publications/briefings/briefing43/> (link opgjort november 2013) *

CHILLER, P., 2012. Professional Supervision: A Workforce Retention Strategy for Social Work? *Australian Social Work*, 65(2), pp. 232.

COLLINS-CAMARGO, C. and ROYSE, D., 2010. A Study of the Relationships Among Effective Supervision, Organizational Culture Promoting Evidence-Based Practice, and Worker Self-Efficacy in Public Child Welfare. *Journal of Public Child Welfare*, 4(1), pp. 1-24.

Danske Regioner & Dansk Socialrådgiverforening (2014) *Supervision som udviklingsværktøj*.

Duus, G. (2013): *Sags- og Episodeanalyse – En handlingsafklarende metode i socialt arbejde*, Akademisk Forlag.

Egelund, T. & Kvilhaug (2002). *Supervisionens mål – professionalisering og personalepleje*, S.85-94, Nordisk sosialt arbeid, Nr. 2.

Egelund, T. & Kvilhaug (2001). *Supervisionens organisering*, side 180 – 200, Socialvetenskaplig tidskrift nr. 3.

Egelund, T.(1999): *Om nordisk supervisionsteori – teoretisk orientering og organisatorisk forankring*, Nordisk Sosialt Arbeid, Nr. 3, 19.årgang, side 138-148.

Egelund, T. (1999B). *Analyse af handlederuddannelserne i Göteborg, på Sköndal og i Umeå*. Stockholm: Centrum för utvärdering av socialt arbete (CUS), Socialstyrelsen.

ELLETT, A., (2006). Personal and Organizational Correlates of Outcomes in Child Welfare: Implications for Supervision and Continuing Professional Development. *Professional development*, 9(2/3), pp. 44.

ELLIS, M.V. et al (2014) *Inadequate and Harmful Clinical Supervision: Testing a Revised Framework and Assessing Occurrence*, The Counseling Psychologist

2014 42: 434 (Originally published online 31December 2013).

Fehmerling, H.(2013): *Supervision*, side 531-554 i bogen: 'Socialrådgivning og socialt arbejde – En grundbog' af Rikke Porsborg m.fl. (red.), Socialpædagogisk Bibliotek, Hans Reitzels Forlag.

Fehmerling, H. (1999) *Hvis supervision er svaret, hvad er så spørgsmålet?* Socialrådgiveren 19:14-15.

Fixsen, D. et.al. (2005) *Implementation Research: A Synthesis of the literature*, USF -University of South Florida; Tampa, Florida. Følgende link opgjort 18.november 2013: <http://ctndisseminationlibrary.org/PDF/nirmonograph.pdf>

GIBBS, J., (2001).Maintaining Front-Line Workers in Child Protection: A Case for Refocusing Supervision. *Child abuse review*, 10(5), pp. 323.

GONZALEZ, R.P., FALLER, K.C., ORTEGA, R.M. and TROPMAN, J., 2009. Exit Interviews with Departed Child Welfare Workers: Preliminary Findings. *Journal of Public Child Welfare*, 3(1), pp. 40-63.

GOWDY, E., 1993. Program Supervision: Facilitating Staff Participation in Program Analysis, Planning, and Change. *Administration in Social Work*, 17(3), pp. 59.

Grant, L. & Kinman G. (ed.) *Developing Resilience for Social Work Practice*, Macmillan education, Palgrave 2014.

Gray, I. et al. (2010): *Effective Leadership, Management and Supervision in Health and Social Care*, Learning Matters Publ.

GRIFIN, C. et al., (2003).Improving Clinical Supervisory Practice in Front Line CPS Supervisors: A Mentoring Model. *Professional Development*, 6(1/2), pp. 52.

Hammershøj, L. G. (2003): *Selvdannelse og socialitet – forsøg på en socialanalytisk samtidsdiagnose*, Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag.

Hammershøj, L.G. (2012): *Kreativitet – et spørgsmål om dannelse*, Hans Reitzels Forlag.

HANNA, M., 2012. The Effective Child Welfare Unit Supervisor. *Administration in Social Work*, 36(4), pp. 409.

HARKNESS, D. and HENSLEY, H., 1991. Changing the Focus of Social Work Supervision: Effects on Client Satisfaction and Generalized Contentment. *Social work*, 36(6), pp. 506-512.

Harkness, D. & Poertner J. (1989) *Research and Social Work Supervision: A Conceptual Review*, Social Work Mar89, Vol. 34, Issue 2, p. 115 – 118.

Hawkins P. & Shohet R. (2006) *Supervision in the Helping Professions*, Open University Press (2.ed.).

Henrichsen, C. (1997): *Retssikkerhed og moderne forvaltning – et retspolitisk studie i samspillet mellem stat, forvaltning og borger*, Akademisk Forlag.

HUNTER, M., 2010. Solutions in supervision. *Community care*, (1814), pp. 14.

Høgsbro, K. (2014) *Videnbasering og innovation i det sociale arbejde*, link opgjort pr. 31/10/2014: [http://vbn.aau.dk/da/publications/vidensbasering-og-innovation-i-socialt-arbejde\(b539d203-2f54-4cd5-9d0f-12b345cd81e9\).html](http://vbn.aau.dk/da/publications/vidensbasering-og-innovation-i-socialt-arbejde(b539d203-2f54-4cd5-9d0f-12b345cd81e9).html)

Höjer, S., Beijer, E. & Wissö, T. (2007). *Varför handledning?: handledning som professionellt projekt och organisatoriskt verktyg inom handikappomsorg och individ och familjeomsorg*. (1. uppl.) Göteborg: FoU i Väst. *

Jakobsen M. (2002) *Kollegial supervision og dens betydning for forebyggelse af udbrændthed* - Kandidatopgave, Pædagogik, DPU.

JEFFREYS, J., 2002. *The impact of supervision on social worker perception of self-efficacy*.

Jensen, L. (1998): *Bottom up. Forskning med hovedet under armen?* I antolo-

gien: "Samfundsforskning Bottom up – Teori og metode". Peter Bogason og Eva Sørensen (red.). Roskilde Universitetsforlag.

JONES, J., 2007. The Role of Supervisors in Developing Clinical Decision-Making Skills in Child Protective Service (CPS). *Journal of Evidence-Based Social Work*, 4(3/4), pp. 103.

Kadushin A. (1976) *Supervision in Social Work*, Columbia University Press.

Kadushin, A. & Harkness D. (2002): "Supervision in Social Work", 4th edition, Columbia University Press, New York.

KAISER, T., 2008. Training Supervisors of Practitioners: Analysis of Efficacy. *The Clinical Supervisor*, 27(1), pp. 76.

Keiser L & Lund M.A. (1986) *Supervision og Konsultation*. Socialpædagogisk Bibliotek.

KING, D., 2013. Outcomes-Driven Clinical Management and Supervisory Practices with Youth with Severe Emotional Disturbance. *Administration in Social Work*, 37(3), pp. 312.

Köhler, T. & Åberg, G. (2009). *Handledning som lärande- och utvecklingsform: en kvantitativ studie inom demensvården*. Linköping: FoU-centrum för vård, omsorg och socialt arbete, Linköpings kommun.

Lauvås, P. & Handal, G. (1993). *Handledning och praktisk yrkest teori*. Lund: Studentlitteratur.

LEE, J., 2011. Psychological Empowerment and Child Welfare Worker Outcomes: A Path Analysis. *Child youth care forum*, 40(6), pp. 479.

LEUNG, K.K.P., 2012. An exploration of the use of power in social work supervisory relationships in Hong Kong. *Journal of social work practice*, 26(2), pp. 151.

LIETZ, C., 2008. Implementation of Group Supervision in Child Welfare: Findings from Arizona's Supervision Circle Project. *Child welfare*, 87(6), pp. 31.

Lyotard, J.F. (1982): *Viden og det postmoderne samfund*. Århus: Sjakalen ørkenserien.

Löwenborg, C. & Nilsson, L. (2002). *Vad är verksamt i handledning?: - en kvalitativ undersökning*. Sollentuna: FoU nordväst, Stockholms län.

Mandell, D. et al. (2013): *Sinking, swimming and sailing: experiences of job satisfaction and emotional exhaustion in child welfare employees*, *Child and Family Social Work*, 18, pp 383–393.

Magnussen, J. (2014) *Socialrådgiveruddannelsen – en uddannelse mellem stat og profession*, Kapitel 13 i antologien: "Sociologi for socialrådgivere", af Steen Juul Hansen (red.), Hans Reitzels Forlag, 2.udgave.

Magnussen, J. & Nissen, M.A. (2014 B) *Niklas Luhmann – En komplekst teori om et komplekst samfund*, kapitel 6 i antologien: "Sociologi for socialrådgivere", af Steen Juul Hansen (red.), Hans Reitzels Forlag.

Magnussen, J. (2004) *Erhvervspolitikens institutionelle forandring – i skyggen af hierarkiet'*, Ph.d. afhandling

Magnussen, J. (2004 B), *LO & DA – indflydelse i De Lokale Koordinationsudvalg*, side 75-102, CARMA årbog 2004.

MCTIGHE, J., 2011. Teaching the Use of Self Through the Process of Clinical Supervision. *Clinical Social Work Journal*, 39(3), pp. 301.

Mena, K.C., Bailey, J. D. (2007): *The Effects of the Supervisory Working Alliance on Worker Outcomes*, *Journal of Social Service Research*. Vol. 34 Issue 1, p55-65. *

MING-SUM TSUI, (2008). Adventures in Re-searching the Features of Social Work Supervision in Hong Kong. *Qualitative Social Work*, 7(3), pp. 349.

Mor Barak, M.E., Travis, D.A., Pyun, H., Xie, B. (2009). The impact of supervision on worker outcomes: A meta-analysis. *Social Service Review*, 4-32.

Mortensen, A. (2008) *Dirty supervision – forbudte trin? Om supervision og konsultation i komplekse kontekster*, i bogen: "Perspektiver på supervision – en erhvervspsykologisk antologi", Psykologisk Forlag.

Nielsen, J. (2011) *Negative supervisionsoplevelser og deres konsekvenser: Om evaluering og devaluering i supervisionen*, *Matrix* årg. 28, nr. 4, side 273 – 294.

Noble C. & Irwin J. (2009) *Social Work Supervision: An Exploration of the Current Challenges in a Rapidly Changing Social, Economic and Political Environment*, Sage Publications.

Payne, M. (2006) *What is professional Social Work?*, (Publisher) Policy (rev. 2.ed.).

Pedersen, O.K. (2011) *Konkurrencestaten*, Hans Reitzels Forlag.

Pedersen, L. K. (2014): *Clinical Supervision in Denmark and Australia Compared*, BA Hovedopgave, Socialrådgiveruddannelserne Metropol.

Pressman, J. & Wildavsky, A. (1973) *Implementation. How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*, Berkeley: University of California Press.

Proctor, B. (1988), *A co-operative exercise in accountability* in: Marken, M. & Payne, M. (eds.), "Enabling and Ensuring: Supervision in Practice". Leicester: National Youth Bureau and Council for Education and Training in Youth and Community Work.

RAINS, E., 2007. Interdisciplinary supervisor development in a community health service. *Aotearoa New Zealand Social Work Review*, 19(3), pp. 58.

Rasmussen, P. H. (2013), Kapitel 7: 'Konflikter som anledning til læring' fra bogen: Projektarbejdets kompleksitet af Anita Mac og Peter Hagedorn Rasmussen, Forlaget Samfundslitteratur.

RAUKTIS, M., 1994. Maintaining Social Worker Morale: When Supportive Supervision Is Not Enough. *Administration in Social Work*, 18(1), pp. 39.

RENNER, L.M., PORTER, R.L. and PREISTER, S., 2009. Improving the Retention of Child Welfare Workers by Strengthening Skills and Increasing Support for Supervisors. *Child welfare*, 88(5), pp. 109-127.

Rhodes, R.A.W (1999): *Understanding Governance: Comparing Public Sector Reform in Britain and Denmark*. Demokrati Projektet, Københavns Universitet.

ROBINSON, K., 2013. Supervision Found Wanting: Experiences of Health and Social Workers in Non-Government Organisations Working with Refugees and Asylum Seekers. *Practice*, 25(2), pp. 87.

Rose, N. (1999): *Powers of freedom: reframing political thought*, Cambridge University Press.

RUSHTON, A., (1996).The Supervision of Child Protection Work. *British journal of social work*, 26(3), pp. 357.

SHACKELFORD, K., 2003. AL-MS Child Protective Service Casework Supervision. *Professional development*, 6(1/2), pp. 40.

Schilling, B. (2005): *Systemisk supervisionsmetodik: et sprogspil for professionelle, der anvender supervision*, Dansk Psykologisk Forlag.

SHERA, W., 2012. Promoting Evidence-Informed Practice in Child Welfare in Ontario: Progress, Challenges and Future Directions. *Research on social work practice*, 22(2), pp. 204.

STEPPE, S., 2007. Longitudinal Research Design and the Realities of Changing Practice Environments: The Difficulty in Testing Models for Evidence Based Practice-A Case Study. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 4(3/4), pp. 133.

STRONG, J., 2004. Supervision Practice for Allied Health Professionals Within a Large Mental Health Service: Exploring the Phenomenon. *The Clinical Supervisor*, 22(1), pp. 191.

Strømfors, G. (2000) *Kollegaveiledning i sosialt arbeid – relasjoner og refleksjoner*, Hovedoppgave, Oslo Høgskolen.

Svensson, K., Johnsson, E., Laanemets, L. (2009) *Handlemæssigt Råderum i Socialt Arbejde*, Professionsserien, Akademisk Forlag.

Svensson, I. (1984) 'At vara handledare och gå i handling – erfarenheter från kurs i socialt behandlingsarbete', Institutionen för Socialt arbete, Umeå Universitet.

WEBB, C. et al., (2012). What Can Be Done to Promote the Retention of Social Workers? A Systematic Review of Interventions. *British journal of social work*, 42(7), pp. 1235.

Weber, Max (1971): *Makt og byråkrati*. Norge: Gyldendal.

Westbrook, T. M., Ellis, J., & Ellett, A. J. (2006). *Improving retention among public child welfare workers: What can we learn from the experiences of committed survivors?* Administration in Social Work, 30(4) 37-62.

WHITE, E., 2010. Clinical Supervision for mental health professionals: The evidence base. *Social work social sciences review*, 14(3), pp. 77.

Winsløw, J. H. (2010) *God ledelse på ældreområdet*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

YRR, S., 2012. The Effects of Workload, Role Ambiguity, and Social Support on Burnout Among Social Workers in Turkey. *Administration in Social Work*, 36(5), pp. 457.

Ziehe, Thomas (2004) *Øer af intensitet i et hav af rutiner*, Forlaget Politisk Revy.

Bilag 1 - Tabeloversigt over 36 internationale F&U artikler om supervisionens effekt

Forsker (år og land) & metode\ Effekt kategori	Støtte	Læring	Styring
Carpenter et al. (SCIE) (2012). UK. (Review studie af 50 forskningsartikler * (håndplukket).	God supervision fremmer jobtilfredshed, engagement ('commitment') og jobfastholdelse. Belastningen i jobbet gør det vigtigt med supervision	Gruppe supervision kan fremme 'kritisk tænkning'. Højere effekt ved kobling til sager og ved en positiv relation til supervisor	Manglende evidens om supervisionens effekt. Anekdoter findes.
Gonzalez et al (2009) USA. (Exit interview med 69 socialrådgivere).	Mangelfuld supervision og som er i top 5 af årsager til at forlade jobbet.	Mange ansatte har ikke en socialrådgiver- uddannelse	Det sociale arbejde er i krise i USA. Socialrådgiverne er arbejdsbelastet og potentielt traumatiseret (Mange overfald/trusler)
Ellett et al (2006) USA (Review inkl. egen forskning).	Høj positiv korrelation mellem supervision og -ønsket at blive i jobbet, blive i jobbet og være 'engageret samt 'tro på egne evner'.	Bedre uddannelser og kvalitetsstandarder ('accountability')	Arbejdskraft- og velfærds styringsproblemer

Rushton et al (1996) UK (Fokus-gruppeinterview samt dokumentlæsning af offentlige rapporter).	Supervisionen savner kvalitet. Eksempler på positive undtagelser gives herunder metoder.		Mangelfuld supervision
Hunter (2010) UK (dokumentlæsning)	Ditto	Best practice eksempler gives på reflektivt socialt arbejde.	Manglende fast supervisionspraksis.
Webb & Carpenter (2012) UK (Review af 15 udvalgte artikler)	Positiv sammenhæng mellem supervision og jobfastholdelse (review af 15 studier)		Jobfastholdelse
Griffin et al (2003) USA (Følgeforskning af et delstatsprogram)	Støtten skal bl.a. opnås gennem bedre forventningsafstemning. Kultivering' er vigtig mht. fælles opgaveforståelse og forventninger.	Mentorordning og træning af supervisorer. Supervisor kan især overfor nyansatte præge opfattelsen af opgaven	Supervisionsprogram skal øge sikkerheden i det sociale arbejde. Programmet omfatter 20 supervisorer, som træning og har en mentor tilknyttet
Robinson (2013) UK/Australien (Interview studie)	Den uformelle og ad hoc prægede supervision værdsættes men formel supervision efterlyses		Formel supervision er mangelfuld (indenfor flygtninge og asylområdet)

Gibbs et al (2001) Australien (2 casestudier)	Den gode supervisor fremmer 'tro på egne evner' og selvrespekt	Supervisorer er for ekspertorienteret og instruksanvisende.	Supervisionspraksis er alt for opgavefokuseret
Hanna et al (2012) USA (interview N= 11 og review af god og dårlig supervision)	Eksempler på ærlige og autentiske supervisorer med god sans for at organisere og indgå i relationer	Supervisorer prioriterer viden og integritet om egen rolle mens supervisander efterlyser støtte	Supervisor skal have en ærlig og autentisk personlighed
Supervisionens negative effekter – 4 artikler			
Albrithen (2013) Saudi Arabien (Survey, N=219)	Mangelfuld supervision i tid og omfang	Mangelfuld feedback	Effektiv servicelevering (hospital) men supervision er et nyt (kultur) fænomen
Ming-sum Tsui (2008) Hong Kong (Interview, N=40)	Støtte ud fra et mix af britisk og kinesisk værdisæt.	Svært at realisere en åben og reflek-siv supervision. I stedet læres 'undvige- manøvrer' (Qing, yuan og face). Eksempler gives	Supervision prioriteres men svært at realisere i en hierarkisk kultur om konsensus og ikke 'at tabe ansigt'.
Leung (2012) Hong Kong (1 Casestudie)	Støtte opnåes ved at tilslutte sig supervisors anvisninger.	Handlingsanvisende. Uformel læring om oportunistisk at tilpasse sig anvisningerne eller undgå supervision.	Supervisionen understøtter den hierarkiske struktur

Ellis et al. (2013) USA (Survey, N=35)	Sondring mellem de facto skadelig supervision (fx racisme) og dårlige oplevelser (fx udfordring af 'forståelser')	Krav om supervisors interesse i supervisandens temaer og åbenhed overfor kulturel mangfoldighed	Behov for fælles etiske standarder på tværs af professioner herunder et kodeks for supervisor
Beddoe (2010) Australien (interview, N=6)	Større tilfredshed med formel supervision (aftalt og faste tider) end med uformel supervision i forhold til at behandle bestemte episoder/oplevelser	Socialrådgiverne har lært at supervision er vigtigt for deres velbefindende og for at kunne blive i jobbet. Supervision mindsker faglig usikkerhed.	Formel supervision efterspørges af socialrådgiverne men praksis er ofte uformel supervision gennem 'en åben dør politik' hos lederne.
Jeffreys (2002) USA (Ph.d. afhandling) (Survey)	Supervision fremmer 'tro på egne evner' (self-efficacy)	Forskellige uafhængige variable (især alder, race og hyppigheden af supervision) fremmer en positiv relation mellem supervisor og supervisand mht. fremme 'tro på egne evner'	Supervision fremmer det gode sociale arbejde og understøtter socialrådgiveren
Lee (2011) USA (Survey, N=234)	Signifikant relation mellem supervisors kvalitet og intentionen om at blive i jobbet	Større klarhed om egen rolle	Ønske om at fremme empowerment hos socialrådgiverne

Westbrook et al. (2006) USA (eget studie og review)	Supervision har den højeste score mht. socialrådgiverens intention om at blive i jobbet.	Organisationskulturen er afgørende for god supervision. Supervisor er central for at fremme resultater, kulturen og i superviserandens 'tro på egne evner'	Fastholde socialrådgiverne i jobbet
Yürür et al (2012) Tyrkiet (Survey, N=222)	Supervisor kan hjælpe med forståelse af egen rolle. Manglende støtte påvirker ikke forholdet til klienterne	Indsats mod større forståelse af egen professionsrolle	Forebygge stress og udbrændthed pga. arbejdsbelastning og uklar professionsrolle
Rauktis (1994) USA (Survey, N=)	Supervision øger jobtilfredsheden og mindsker arbejdsbelastningen	Supervision er ikke et 'quick fix' i forhold til et dårligt arbejdsmiljø	Dårligt arbejdsmiljø
Strong et al (2004) Australien (Interview i alle delstater)	Supervision giver størst oplevet udbytte i forhold til professionel udvikling og støtte.	Større oplevet udbytte fra erfarne supervisorer	Supervision fremmer det sociale arbejdes etik og kvalitet samt giver støtte men ingen evidens (Mental Health området)
Jones et al (2007) USA (Følgeforskning af delstatsprogram)	Støtte og engagement (commitment) fremmer ønsket praksis	Træning af supervisorer i forhold til 'Best practice'	Fremme af evidensbaseret praksis

Steppe et al (2007) (Følgeforskning af samme program)	Et 'støttende miljø' fremmer supervisionens effekt	Supervision og træning kan sammen fremme viden og færdigheder	Supervision i et miljø af konstante policy og program skift
King et al (2013) USA (Interview)	Opgave assistance	'data informed' supervision	Understøtte implementering af 'FAS Outcomes' (web program)
Shera et al (2009) Canada (Survey, N=560)	Medarbejder støtter op om programmet	Oplysende men svært at anvende i praksis	Understøtte PART – program (spredning af F&U viden)
Renner et al (2009) USA (Følgeforskning af delstatsprogram)	Arbejdsmiljøet forbedres når nøglemedarbejdere får plads og opbakning fra ledelsen.	Øget supervision og træning	Jobfastholdelse
Gowdy et al (1993) USA	Fast program for at skabe kontinuitet og struktur i supervisionen	Supervisionen er en af flere metoder til at sikre en effektiv programimplementering	Implementering og service effektivitet
Schackelford (2003) USA (Følgeforskning i to delstater)	Supervisionen har haft fokus på risici, visitationer og akutte nødsituationer	Socialrådgiverne ønsker flere temaer	Løfte kvaliteten i supervisionen
Kaiser et al (2008) USA (Longitudinal studie af supervisorsuddannelse)	Behov for mere tid og sted ('setting')	Mange supervisorer er uerfarne	Stort efteruddannelses-behov af supervisorer

Lietz (2008) USA (Survey evalu- ering af delstats- program)	Supervisors rolle er vigtig især mht. at skabe en tillids- fuld relation i gruppesupervi- sionen	Gruppesuper- vision fremmer 'kritisk tænkning' (Munro, 2005) dvs. suspension af beslutningstagen og i stedet frem- me af kollektiv refleksion	Fremme kvalite- ten af det sociale arbejde
Mena et al (2007) USA *(håndplukket)	Vigtigt med en støttende supervisor, der giver plads for superviserens ideer.	Positiv og udfor- drende feed back øger effekten (øger superviser- ens motivation og opmærksom- hed)	Effekten af super- vision
Collins-Camargo et al (2010) USA (Regressionsana- lyse, N=1261))	Effekten er især høj for nyansat- te (signifikant) og i forhold til at opnå støtte	Supervisors rolle er vigtig bl.a. for at 'kultivere' (lære) superviseren til 'at tro på egne evner'	Test af hypotese om sammen- hæng mellem effektiv super- vision, evidens- baseret organi- sationskultur og socialrådgivernes 'tro på egne ev- ner' (Valideret)
Rains (2007) New Zealand (F&U test/ eksperimen- t)	Læringspoten- tialt kan er- statte tidligere praksis med anvisninger og instruks til ny- ansatte	Fremme tværfag- lig læring mellem erfarne praktikere	Tværfaglig super- vision indenfor psykiatrien (Men- tal Health)

Harkness og Hensley (1991) USA (Kontrolleret forsøg)	Opnås gennem større klient tilfredshed	Størst klient tilfredshed ved supervision med klientfokus fremfor gængs supervision (sager, træning og klinisk konsultation)	Kontrolleret test af to typer af supervision indenfor sundhedsområdet
Bowers et al (1999) USA (Interview, N=37)	Både støtte og større klient effekt kan resultere i stress hos socialrådgiverne og skabe konflikter	Supervisor må prioritere supervisionsformen mht. enten klient eller supervisand perspektiv	Øget klient effekt
White et al (2010) USA (RCT forsøg)	Den restorative og normative funktion er størst (støtte og holdninger/etik). Den formative funktion (viden) indtræder først ved høj restorativ og normativ effekt.	Ingen signifikante resultater men stor tilfredshed hos det personale som får ekstra supervision og træning. Ledelse er vigtig for at fremme en 'effekt' kultur (både klienter og medarbejdere)	Teste relationen mellem supervision og klient effekter

Bilag 2 - Tabeloversigt over 15 skandinaviske F&U artikler om supervisionens effekt

Forsker (år og land) & metode\ Effekt kategori	Støtte	Læring	Styring (formål)
Magnussen (2015) DK (survey n= 88 og 3 casestudier)	Det faglige fællesskab i gruppesupervisionen ses som positivt og prioriteres.	Læringseffekten scorer højt i forhold til udbyttet for superviseren (> 80 % enige) men begrænset i forhold til organisationens mål (50%) og lav i forhold til konkrete sager (< 20 %)	Supervisionens potentiale for faglig udvikling. Gruppesupervision med ekstern supervisor anvendes i næsten alle B&U afdelinger i Danmark. Fast praksis.
Egelund & Kvilhaug (2001) Sverige (Survey n= 70)	Effekten er størst vedrørende det personaleplejende formål (mod stress og udbrændthed)	Forholdsvis høj effekt i forhold til nye metoder og bedre samarbejde (70 %) mens viden om F&U scorer lavt (32 %)	Kortlægning af brugen af supervision indenfor B&U området i Sverige

<p>Egelund & Kvilhaug (2002) Sverige (Survey, n=70)</p>	<p>Forebygger stress og udbrændthed (84%) men medvirker også til 'bevidsthed om sig selv' (91 %). Denne selvindsigt anvendes dog i begrænset omfang i det daglige arbejde (39 %) Ligesom klient-hensynet blot anvendes hos 46 % af medarbejderne</p>	<p>86 % af medarbejderne anvender i stor eller en vis grad det lærte i supervisionen (36 %/50 %). Ledelsen og de eksterne supervisorer er lidt mere positive end supervisanderne i bedømmelsen af effekten</p>	<p>Ledelses- og medarbejdervurdering af supervisionens mål</p>
<p>Danske Regioner & Dansk Socialrådgiverforening (2015). DK. Survey, (N=130).</p>	<p>Den gode supervision: Tryghed i gruppen, kompetent supervisor og klart resultat fx 'ser klare handlemuligheder'</p>	<p>Mulighed for faglig fordybelse og refleksion og ideer til nye løsninger. (Inspirationshæfte på personaleweb.dk)</p>	<p>Fremme supervision af god kvalitet for at understøtte faglig udvikling og kompetenceudvikling</p>
<p>Höjer m.fl. (2007). Sverige (Göteborg regionen. Survey (N=193) Interview (N=54)*</p>	<p>Øger trivslen og styrker organisationens legitimitet.</p>	<p>Øger det professionelle handlerum. Styrken er den fælles refleksion og svagheden er den manglende organisatoriske ramme. Alene op til socialrådgiverne at følge op på det lærte.</p>	<p>At belyse samspillet mellem supervision og organisation</p>

<p>Hilden Winsløw (2010). DK (ældreområdet). (Lydoptagelser af N=154 ledermøder)</p>	<p>Mere støttende ledere ved brug af anerkendende coaching. Beskeden effekt.</p>	<p>Fremme indbyrdes læring mellem medarbejdere ved brug af anerkendende coaching (fokus på både succeser og problemer).</p>	<p>Studie af 'anerkende coaching' af ledere indenfor ældreområdet</p> <p>Beskeden effekt mht. medarbejdernes oplevelse af en 'før og efter' effekt.</p>
<p>Köhler m.fl. (2009) Sverige. Kandidatopgave (Survey, N=27). Ældrepleje.</p>	<p>Støtte opnår den højeste tilslutning. Blot 5 medarbejdere ser en relevans af supervisionen.</p>	<p>Refleksion og læring opnår næsthøjest tilslutning</p>	<p>Supervisionens læringspotentiale indenfor ældrepleje. Anbefaling om mere faste og klare rammer for supervision bl.a. for at fremme den oplevede relevans.</p>
<p>Andersen & Ahrenkiel (2003) DK. Dokumentlæsning, observation og interview</p> <p>(her observation og interview af et supervisorsforløb i B&U afdeling med 2 sager)</p>	<p>Supervisionen genkaldes eller anvendes sjældent efterfølgende men det giver et nyt perspektiv eller måde at stille spørgsmål på i en sag. Supervisionens individualisering af sagen alene hos supervisanden er supervisionens svaghed</p>	<p>Supervision er 'stedet, hvor man lærer'. Stor tilfredshed med supervisors forskellige metoder der fremmer gruppens læring. Tilfredshed med også at læse teoretiske tekster mellem supervisionen.</p>	<p>Læring i møderum herunder supervision som det ene af 4 møderum.</p>
<p>Buch (2004) DK. DPU Masteropgave (Interview, N=8)</p>	<p>Stor opbakning fra både ledere og medarbejdere. Fast praksis gennem mange år</p>	<p>Antagelsen om læring gennem refleksion og praksisfællesskab bekræftes</p>	<p>Om supervision fører til faglig udvikling?</p>

Löwenborg m.fl. (2002) Sverige. Hovedopgave. (Gruppeinterview, N=3 indenfor 3 kommuner)	Valg af supervisor er vigtigt for at matche og rumme de forskellige erfaringer hos supervisoranderne	Meget ens supervision trods supervisorernes forskellige teoretiske og metodiske tilgange.	Afdække valget af supervisor, supervisionens proces og muligheder (effekt)
Jakobsen (2002) DK. Kandidatopgave. Casestudie (både observation og interview)	En enkel supervisionsgang kan gøre en forskel, hvis timingen er der i forhold til det oplevede arbejdspress.	Effekten er størst ved længerevarende forløb i kombination med andre tiltag.	Kollegial supervision kan forebygge udbrændthed
Strømfors (2000) Norge. Hovedopgave. (Interview, N=8)	Homogenitet mellem supervisor (erfaren kollega) og supervisand fremmer effekten	Vigtigheden af matchning af kollegaer i forhold til alder og køn	Kollegial supervision fremmer læring og faglig udvikling
Bernler & Johnson (1988) Sverige. (Følgestudie af 2 supervisionsgrupper (land/by) over 1 år)*	Parallel proces er sket: Øget selvindsigt og i egen professionsrolle (prioritering af opgaver). Mindre stress og mindsket udbrændthed.	Introducerer nyt begreb om 'indsigtskabende' funktion (vis a vis støtte og læring). Indsigten opnås gennem ens parallelprocesser mellem supervisor og supervisand og mellem supervisand og klient.	Om supervision er effektiv mht. læring og forbedre klientens livsvilkår. Det sidste kan ikke påvises blot antages: At et ændret perspektiv på klienten samt et ressourceperspektiv øger effekten

Svensson (1984). Sverige (Dokumentstudie af logbøger (N=8)).	Støtte gennem indsigt i egne styrker og svagheder	Personlige erkendelser og klarere forståelse af socialrådgiverrollen samt et skærpet blik på sagens problemstilling.	Supervision i forbindelse med klient-samtaler
Nielsen (2011) DK. (Interview, N=2)	Summativ (slut) evaluering kan være positiv og støttende eller distant og objektiviserende.	Åbenhed om denne dobbelt-hed i supervisionen (både fælles udvikling & evaluerende/kontrollerende).	Test af den asymmetriske relation mellem supervisor og supervisand (psykolog).