

KAPITEL 4

SUPERVISIONSGRUPPENS LIV OG ARBEJDE

AF JAKOB HASSING PEDERSEN

INDLEDNING

Gruppen er en vigtig organisatorisk og socialpsykologisk enhed. I supervision organiseret for kollegiale fællesskaber bliver den ramme og omdrejningspunkt for den læring og udvikling, supervisionen sigter imod. I organisationspsykologien beskæftiger man sig med de tre analyse- og interventionsniveauer, individ, gruppe og organisation, og gruppen ses ofte som en slags bindeled imellem individ og organisation.

Gruppen er med andre ord en central størrelse både praktisk og teoretisk. Derfor er dette kapitel viet gruppen som organisatorisk og lærende enhed. Læseren vil blive præsenteret for nogle teoretiske og metodiske perspektiver på gruppens psykologi, og kapitlet vil især sætte fokus på 1) forholdet mellem supervisionsgruppen og den omgivende organisation og 2) supervision som en aktivitet, der har til formål at fremme læring og kompetenceudvikling for deltagerne. Den opfattelse, der ligger til grund for disse to fokuspunkter, er, at supervision både er en *organisations-* og *professionsudviklende* aktivitet. Centrale læringsyn vil blive diskuteret, og undervejs vil nogle supervisionsmetoder og såkaldte fokus-spørgsmål, som supervisor med fordel kan være opmærksom på som afsæt for dialog med sin gruppe, blive præsenteret. I det hele taget vil fokus være på relationen mellem supervisor og gruppe, og opfattelsen er, at supervisors rolle og position også indbefatter at være konsulent og facilitator – for både gruppen og den organisation, som gruppen tilhører.

Supervisor ses hele vejen igennem som værende i en ekstern position, dvs. at supervisor ikke selv tilhører gruppen og i øvrigt ikke har en kollegial relation til nogen af gruppens medlemmer.

De teoretiske og metodiske perspektiver fungerer som nogle nedslag, der har til formål at inspirere læseren i hans eller hendes egen praksis. Hensigten er derfor pragmatisk, og det diskuteres ikke, om den ene tilgang er bedre end en anden. Interessen for teori og metode afspejler en praktisk orientering mod at skabe frugtbare og meningsfulde supervisionsprocesser, der samtidig tager højde for, at disse processer indgår i en større kontekst, som omfatter forhold som organisation, samarbejde, opgavevaretagelse og faglighed.

SUPERVISION I GRUPPE INVOLVERER FLERE NIVEAUER

Med gruppesupervision bliver der i sagens natur sat en kontekst, som rækker ud over den enkelte supervisand, og hvor den relationelle kontekst kommer i fokus.

Supervision defineres typisk som en rammesat aktivitet over en fastsat periode, som er baseret på en aftale mellem en organisation og deltagerne på den ene side og en supervisor på den anden side. I aftalen kan blandt andet supervisionsforløbets mål, metoder og rammer formuleres, så det bliver så klart som muligt for alle involverede, hvad forløbet indebærer og har som formål.

Gruppesupervision eller supervision i gruppe? Alene valget af terminologien kan føre til tvivl og uklarhed. Er det hele gruppen, der modtager supervision, eller er det den enkelte supervisand? Det er min grundlæggende påstand, at uanset hvordan en aftale udformes, vil supervision i en gruppe altid involvere de to niveauer, som henholdsvis den enkelte deltager og gruppen som helhed udgør. Selv når forløbet udformes som individuel supervision i gruppe, vil gruppen altid have stor betydning for de processer, som finder sted, og for effekten af den læring, som supervisionen søger at gøre mulig.

Derudover er der det organisatoriske niveau, som indbefatter mål, rammer, vilkår etc., og – ikke at forglemme – det niveau, som omfatter organisationens målgruppe, dvs. klienterne, patienterne, beboerne, brugerne, eleverne eller hvem det nu er, som de fagprofessionelle arbejder med og for i hverdagen. Det er i bund og grund dette målgruppeniveau, som legitimerer supervisionen i det hele taget.

Det er en organisationspsykologisk betragtning, at mål og øvrig kontekst for supervisionen, herunder samarbejde og varetagelse af opgaver

både i og uden for supervisionen, er nogle væsentlige aspekter af supervisionsforløbet. Uanset hvad der har ført til supervisionsforløbet. Selv hvis supervisor ikke kontraktligt er forpligtet til at arbejde med gruppen som helhed, er det svært at set bort fra, at gruppen indtager en særlig plads i praksis. Når man arbejder med en bevidsthed om, at supervisionen uvægerligt må indgå i en større helhed, er det selvfølgelig for supervisor at have blik for gruppens arbejdsform, interaktion og samlede kompetence.

Derfor er det i denne forståelse helt grundlæggende, at supervisor sammen med deltagerne undersøger, hvad de som gruppe kan lære af det, der lægges ind i supervisionen – cases, temaer, problemstillinger, dilemmaer etc. – og af den valgte arbejdsform. Og dermed også, hvordan der kan etableres sammenhæng mellem supervisionsgruppen som en slags “lærende organisation” i miniaturemodel og den større kontekst uden for supervisionsrummet, nemlig organisationen, som deltagerne *også* er medlemmer af.

GRUPPEN SOM LÆRINGSFÆLLESSKAB

En forsamling af mennesker etableres som gruppe i socialpsykologisk forstand, når de indgår i et fællesskab om et mål og en opgave. En supervisionsgruppe bestående af kolleger er i dobbelt forstand et fællesskab, som både er sammen om de daglige opgaver og mødes om supervision.

At gruppen udgør et fællesskab både i og uden for supervisionsfællesskabet, medfører hurtigt en organisatorisk kompleksitet, der som oftest indebærer, at supervisor sjældent alene kan arbejde snævert indholdsfokeret på case og temaer isoleret fra de processer, der ledsager arbejdet både i og uden for supervisionsrummet (Mortensen, 2008; Kallehauge & Christiansen, 2014; Pedersen, 2015). Disse processer angår måden, medarbejderne interagerer om opgaverne på.

Supervision kan derfor i organisationspsykologisk forstand opfattes som et læringsfællesskab, hvor deltagerne som fagprofessionelle med udgangspunkt i deres opgavefokus indgår i en særlig kontekst. I denne kontekst søger de sammen med supervisor at skabe nye, frugtbare forståelser af den daglige praksis, herunder somme tider også af samarbejdet, med henblik på nye individuelle og/eller fælles handlemuligheder.

Der er således mange kontekster i spil på samme tid. I praksis skal supervisionen afgrænses og rammesættes i forhold til alt det, der udspil-

ler sig organisatorisk – man kan ikke arbejde med alting, og slet ikke på samme tid! Samtidig kan det, der udspiller sig i supervisorsrummet, afspejle en række væsentlige forhold i organisationen, som supervisionen er blevet afskærmet fra! Det betyder, at supervisor løbende må forholde sig til både den italesatte og den faktiske afgrænsning mellem supervision og organisation, så der bedst muligt kan arbejdes uforstyrret og fokuseret, og samtidig have gehør for, hvordan læring fra supervisionen kan tilflyde organisationen udenfor.

Supervisor må derfor til stadighed overveje, hvilke temaer der “hører til” supervisionen, og hvilke der ikke kan arbejdes med – også under hensyntagen til den indgåede kontrakt – og hvordan fælles læring kan tilvejebringe nye muligheder for organisationen som helhed. Eller sagt på en anden måde, hvordan nye kompetencer i fællesskabet kan skabe overskridende læring uden at være bundet til supervisorskonteksten eller den enkelte medarbejder. Dette vil blive drøftet senere i forbindelse med perspektivet om læring og kompetenceudvikling.

DEN PSYKODYNAMISKE TILGANG: GRUNDMATRIX OG DEN DYNAMISKE MATRIX

Gruppen har som arbejds- og organisationspsykologisk genstandsfelt betragtet en lang historie. Forskellige teoritraditioner har kastet lys over arbejdsgruppens psykologi, ofte ud fra en praktisk interesse i at optimere effektivitet og trivsel. Arbejdsgrupper har gennem årtier været et organisatorisk omdrejningspunkt for indretningen af arbejdspladser og for design af arbejdsprocesser, hvad enten vi taler om organisering i industrisamfundet eller i det postindustrielle samfund.

Den gruppeanalytiske, psykodynamisk funderede tilgang til grupper har markeret sig stærkt i synet på gruppen som en socialpsykologisk enhed. Denne tilgang sætter bl.a. fokus på de *regressive* kræfter i en gruppe. Opfattelsen er, at de regressive kræfter nedsætter gruppens effektivitet; de forhindrer gruppen i at udnytte dens potentialer og i at komme på omgangshøjde med de krav og forventninger, der stilles til gruppen udefra.

Et centralt begreb er gruppens *matrix*. Bonnerup og Hasselager (2008) skitserer matrix-begrebet som et procesbegreb, der omfatter både de bevidste og ubevidste processer, som udspiller sig i gruppen.

En *grundmatrix* udtrykker bl.a. de kulturelle-kollektive aspekter, som mennesker deler i samfundsmæssige sammenhænge og er således allerede til stede, før gruppen dannes. Grundmatrixen kan forstås som det ubevidste indhold i de diskurser, der generelt regulerer menneskers antagelser, og udtrykker det tilsyneladende naturlige og givne, som vi derfor ikke gør til genstand for umiddelbar refleksion. Et eksempel på, hvad grundmatrixen kan omfatte, er forestillinger om, hvordan ledere agerer i dag, som er forskellig fra de forestillinger om ledelse, der herskede for 30 år siden.

Oveni denne type matrix kommer den *dynamiske matrix*, som er specifik for hver enkelt gruppe. Lige så snart gruppens medlemmer gør sig erfaringer med hinanden, etableres der et psykologisk felt – den dynamiske matrix – som bliver grundlaget for gruppens interne interaktion. I takt med gruppens oplevelser og udvikling ændrer matrixen sig, men den er til stadighed betydningsbærende for “transmissionen” af både bevidst og ubevidst, verbal og non-verbal kommunikation gruppemedlemmerne imellem. Matrixen er således en fælles, bagvedliggende fortolkningsmæssig og styringsmæssig ramme, der har betydning for udvikling og forandring af de sociale mønstre, fastslår Bonnerup og Hasselager (2008).

Matrix-begrebet kan således bidrage til en forståelse af, hvordan vi ubevidst trækker “fælles gods” fra vores kultur ind i en ny sammenhæng, og til forståelsen af, hvad der specifikt opstår af særlig betydning i netop *denne* gruppe.

Ud over medlemskabet af den pågældende gruppe er deltagerne også medlemmer af andre grupper, som har socialpsykologisk betydning; de har medlemskaber af forskellige grupper, der er ældre end det til den aktuelle arbejds- eller supervisionsgruppe. Den samme person er altså medlem af forskellige grupper samtidigt. En 55-årig kvindelig dansk sygeplejerske har således andre medlemskaber end en 30-årig mandlig pædagog af anden etnisk herkomst – selv om de bliver del af den samme supervisionsgruppe. Det interessante bliver i den psykodynamiske optik, hvad der kommer til at udgøre de fælles antagelser i gruppen ud fra den grundmatrix, supervisionsgruppens medlemmer har med sig ind i supervisionsrummet.

Matrix-begrebet kan anvendes til at få begreb om, hvad der opstår, hvis de fælles antagelser i gruppen bliver defensive og uhensigtsmæssige. Vi er sammen – på godt og ondt. Og det er netop værd at hæfte sig ved, at vi er relationelt forbundne. Bonnerup og Hasselager (2008, 2011) fremhæver,

at nyere psykodynamisk gruppepsykologi ser en relationel forbundethed som en forudsætning overhovedet for den enkeltes individuelle muligheder. Det sociale felt anskues altså som en indiskutabel præmis for individualiteten – ikke som dens modsætning. I denne optik er det interessant at undersøge, hvordan forbundetheden tager sig ud i den enkelte gruppes liv.

Fokus-spørgsmål i supervisionen kan være: Hvad bliver muligt at tale om her? Hvad bliver svært? Hvad vil det sige at være et fællesskab her? Er der mønstre i kommunikationen og samarbejdet, som tilbagevendende dukker op? Hvordan håndterer gruppen disse udfordringer? Hvilke følelser er der forbundet med denne måde at håndtere udfordringerne på?

De regressive mønstre eller tendenser manifesterer sig ifølge den psykodynamiske gruppepsykologi, når gruppen ikke bevarer fokus på sin hovedopgave, dvs. at samarbejde om de mål, der er sat for gruppens virksomhed. En gruppe, som ikke er på omgangshøjde med de forventninger, der udefra stilles til den, eller som i det hele taget ikke fremtræder som effektiv, kan for eksempel “flygte” fra hovedopgaven eller på anden vis unddrage sig den. Andre får skylden, hvilket psykodynamisk beskrives som en forsvarsmekanisme. Gruppen undgår at forholde sig til sine egne, indre udfordringer i det gruppemæssige liv og samarbejde.

Psykodynamisk gruppepsykologi er også optaget af *magt*. I kollegiale relationer udvikles der typisk et genkendeligt og stabilt mønster, teoretisk betegnet som en figuration. *Figurationsmagt* er magten til at definere situationen. Figurationer dannes om forskelle, der gøres betydningsfulde, fremhæver Bonnerup og Hasselager (2011). En forskel gør ikke bare en forskel, men en bestemt forskel. At se magt på denne måde handler ikke nødvendigvis om personers magt. Magten handler primært om magten over figurationer.

Omsat til supervisionskonteksten kan man pege på, at forhold som for eksempel uddannelse, anciennitet og erfaring kan være markører for figurationsmagt. Hvem påberåber sig en sådan magt, også selv om magten, dens kilde og udspring er “utydelig”? Ses interaktionen imellem gruppe-medlemmerne i dette lys, kan det være hensigtsmæssigt for supervisor at invitere til en fælles undersøgelse af, om det, der konkret udspiller sig i supervisionen, understøtter, bekræfter og reproducerer de gængse mønstre i hverdagens samarbejde og kommunikation?

Det væsentlige er i denne optik ikke at placere skyld og ansvar, men at få undersøgt, hvilke mønstre og mekanismer der træder i kraft, så gruppens medlemmer kan forholde sig mere frit til, om det nu også er relevant og hensigtsmæssigt, at samarbejdet og kommunikationen udspiller sig på denne vis. På samme måde anvendes *rolle* som et begreb, der udtrykker en forholdsvis stabil social og socialt sanktioneret funktion, som regulerer såvel bevidste som ubevidste interaktioner mellem en person og omverdenen. Også dannelsen og vedligeholdelsen af roller kan gøres til genstand for fælles refleksion og undersøgelse.

Case

I en behandlingsinstitution var det umiddelbart svært at nå frem til, hvilke mål der skulle være for den iværksatte supervision. Gruppen kunne ikke nå til enighed, og medarbejderne fremhævede deres indbyrdes forskelle. Det blev tydeligt, at især uddannelses- og efteruddannelsesbaggrund betød meget for, hvordan man opfattede sig selv i relation til kolleger. Medarbejderne orienterede sig også efter deres egne specifikke, faglige interesser, og nogle arbejdsopgaver havde åbenlyst mere prestige end andre internt i medarbejdergruppen. Supervisoren gjorde sig tanker om, hvorvidt de store forskelle både fagligt og statusmæssigt, som blev markeret i gruppen, havde at gøre med en tilbagevendende kamp om, hvem der havde ret til at definere, hvad der var rigtigt og forkert – ud fra vidt forskellige faglige rationaler. Supervisoren reflekterede i gruppen over alle de forskelle, som blev fremhævet, og hvad dét mon var udtryk for? Og supervisoren og gruppen kom i gang med en dialog om, hvad der – trods alle forskellene – også forenede medarbejderne, nemlig deres fælles målgruppe og en række problemstillinger og udfordringer, der fulgte med. Sådan lykkedes det at formulere nogle mål, som ikke var baseret på, om den ene eller den anden tilgang til brugerne var den bedste, men baseret på selve den praksis, medarbejderne stod med i det daglige, og de organisatoriske og behandlingsmæssige mål, der var sat i institutionen. Det blev over tid muligt at tale om, hvad faglige forskelle betød, på en mere inkluderende måde.

PARALLELPROCESSER OG GENSIDIG FORBUNDETHED

Parallelprocesser er processer, som udspiller sig i én relation eller på ét niveau for derefter at gentage sig parallelt i en anden relation eller på et andet niveau. Steen Visholm udtrykker det på den måde, at “Vi bringer, uden at vide det, konflikter og følelser med fra situation til situation og bidrager således med vores mange møder med andre i organisationen til at skabe de stemninger og de konflikttyper, der gør sig gældende i organisationen” (Visholm, 2004b, p. 143).

Den psykodynamiske psykologi fremhæver, at grænserne mellem gruppen og dens omgivelser er identitetsskabende for gruppen – hvad vi er, og hvad vi ikke er. Grænserne sikrer, at gruppen kan bevare fokus på hovedopgaven, herunder at skabe fælles læring i og om konteksten. Det er en ledelsesopgave at regulere de udvekslinger, der sker henover grænserne (Visholm, 2004a).

I vores kontekst er det supervisor, der har fået mandatet til at foretage (eller undersøge) afgrænsninger af *indenfor* og *udenfor* i den fælles lærings tjeneste. Dette kan også indebære at arbejde sammen med deltagerne om at nuancere forståelser, som gør det muligt at agere fleksibelt i gruppen og i organisationen. Eksempler kan være: Hvilke motiver tillægger vi hinanden som kolleger – eller mellem ledelse og medarbejdere?

Et andet eksempel, der berører *indenfor* og *udenfor*, er den gensidige forbundethed eller ligefrem afhængighed, *interdependens*, deltagerne kan opleve i samarbejdet.

Hvis den gensidige forbundethed opleves som problemfyldt, kan det være svært at få skabt en fri og åben dialog, og disse vanskeligheder kan dukke op i supervisionen som en afspejling af det, der i forvejen er svært i hverdagen. Supervisionen kan da blive en slags testning af, hvad deltagerne kan tale med hinanden om, ligesom det kan blive muligt at undersøge, hvilke følelser der ledsager temaet. Supervisor kan endvidere tale med deltagerne om, hvordan de kan blive i stand til at føre sådanne dialoger på egen hånd uden for supervisorsrummet og dermed, hvad de lærer af, at dette tema tages op i supervisionen.

Supervisor kan derfor ses som konsulent for gruppen, hvor gruppen *lærer at lære*, det vil sige lærer sig nye procedurer og rutiner på et generaliseret niveau, som overskrider de gængse antagelser om, hvad der kan lade

sig gøre i fællesskabet. Ved at gøre sig erfaringer med andre slags dialoger og former for feedback kan gruppens medlemmer blive fortrolige med potentielt nyskabende handlinger. Disse erfaringer kan om muligt omsættes uden for supervisionen, altså i en anden kontekst; derfor er der tale om læring på et meta-niveau. Vi kan finde et mere fyldestgørende sprog for samarbejdet, vi er sammen om, og vi er ikke passivt underlagt parallelprocessernes automatik, når vi går på opdagelse efter de mekanismer eller mønstre, der hæmmer os i interaktionen. Med andre ord kan en øget bevidsthed bryde denne automatik.

Case

I et kommunalt center opstod der på baggrund af et par markante hændelser stor forvirring om, hvilke retningslinjer der skulle følges i samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere. De professionelle oplevede, at det var uklart, hvad deres egen ledelse mente om dette samarbejde, og kunne ikke finde ud af, hvordan de skulle stille sig i konkrete situationer, når der skulle holdes møder med de eksterne samarbejdspartnere og disses ledelser. Samtidig var der en oplevelse af en betydelig afhængighed af de eksterne samarbejdspartnere, fordi centrets eksistens nærmest stod og faldt med, om samarbejdspartnerne henviste brugere til centret. Sådan var forestillingen i hvert fald. Og også internt i centret var man begyndt at opleve en vis afhængighed af hinanden, som bl.a. drejede sig om, hvordan og hvornår de enkelte fag- og personalegrupper brugte hinanden. Især én faggruppe følte sig klemt af de andre grupper. Den forvirring og manglende klarhed, som de professionelle oplevede, blev taget op i supervisionen, hvor det kom til udtryk på flere måder: Der kom meget fokus på følelser, som det imidlertid var svært at sætte ord på, der var stor utryghed og skepsis over for ledelsens handle- og beslutningsevne, og det blev vanskeligt at tale om, hvad der kunne gøres, fordi medarbejderne nærmest så sig selv som helt underlagt de eksterne samarbejdspartnere. Supervisor talte med gruppen om, hvordan de følelser, der opstod i supervisionen, afspejlede følelser – og antagelser – udenfor, og om hvordan følelser af afhængighed og at være "klemt" modvirkede et hensigtsmæs-

>>

sigt samarbejde om opgaverne. Der blev også talt om, hvilke grænser der med fordel kunne opretholdes eller genoprettes, både indadtil og udadtil i centret, også selv om medarbejderne ikke fuldt ud havde kontrol med det forhold, at de eksterne samarbejdspartnere havde meget at skulle have sagt. Medarbejderne nåede i supervisionen frem til at tro på egne faglige standpunkter og vurderinger og til at komme med kvalificerede input i de konkrete situationer, hvor det øjensynligt vanskelige samarbejde med de eksterne samarbejdspartnere skulle stå sin prøve. Ved at begrunde deres vurderinger med faglige argumenter kunne medarbejderne være med til at skabe organisatoriske grænser, som gav identitet både udadtil og indadtil. Supervisionen satte fokus på, hvordan der kunne føres dialoger, som var fagligt-sagligt funderede både i forhold til samarbejdspartnerne uden for centret og i forhold til de fortløbende drøftelser om god praksis internt i centret.

DEN SYSTEMISKE TILGANG: DOMÆNE-TEORIEN

Domæne-teorien er ikke en teori om grupper, men tilhører den *systemiske* tilgang og beskæftiger sig med, hvordan kommunikation og handlinger kan ses som organiseret i domæner. Teorien om de tre domæner er velegnet til at orientere sig i de temaer, deltagere i gruppesupervision typisk tager op. Den chilenske biolog Humberto Maturana introducerede de tre domæner handlingens/produktionens domæne, refleksionens domæne og æstetikens domæne (Lang et al., 1990).

Alle tre domæner er til stede samtidigt i professionelle dialoger. I supervision bevæger man sig fortrinsvis i refleksionens domæne. Afsættet er handlingens/produktionens domæne, det vil sige de opgaver og den kontekst, som er udgangspunktet for, at det i det hele taget er relevant at tage problemstillinger op fra arbejdet, og – afledt heraf – æstetikens domæne, som omfatter de personlige forudsætninger og præmisser, som vi hver især har med os; følelser, livserfaringer, etik, holdninger og overbevisninger, som har betydning i den specifikke arbejdsmæssige kontekst. Disse domæner etableres og mødes i sproget og muliggør gennem dialog og refleksion i supervisionen personlig-professionel udvikling. Det er et

systemisk princip, at et problem, der opstår i ét domæne, må løses i et andet. Når vi møder et problem på handlingens/produktionens domæne, må vi i refleksionens domæne skabe mulighed for at lytte til og reflektere over de forskellige versioner af problemet for at skabe et nyt og mere omfattende perspektiv på det, som kan gøre det muligt at finde en anden indfaldsvinkel.

Med domæne-teorien som orienteringspunkt må supervisor kvalificere behandlingen af det tema, der tages op, for at adressere, hvad der hører til hvilket domæne. Hvor supervision hører til refleksionens domæne, hører f.eks. personale- og teammøder, behandlingskonferencer, status- og informationsmøder etc. typisk til handlingens/produktionens domæne.

Fokus-spørgsmål i supervisionen kan være: Hvad kan vi finde frem til på refleksionens grund her i supervisionen? Hvad er det muligt at skabe refleksiv fremdrift om? Og hvad drejer sig om vilkår, rammer og mål, som ikke er til forhandling – i hvert fald ikke i supervisionen? Findes der flere mulige svar på det spørgsmål, der rejses, eller er svaret éntydigt? Hvad er det udtryk for?

Case

En gruppe medarbejdere var meget optaget af, at ledelsen havde besluttet, at arbejdet med brugerne skulle dokumenteres på en ny måde. Medarbejderne var utilfredse med beslutningen. Supervisor måtte påpege, at de ikke under supervisionen kunne tage en arbejdsmæssig procedure op, som der i supervisionskonteksten alligevel ikke kunne ændres ved. Derimod kunne der skabes fælles refleksion over, hvordan medarbejderne eksempelvis kunne samarbejde om dokumentationen, især ved "overlap", hvor det ene hold medarbejdere blev afløst af et andet. Man kunne også reflektere over, hvad god og klar kommunikation kunne være i forbindelse med dokumentation, for denne del faldt ind under supervisionens mål om at holde fokus på samarbejdet.

Hvor den psykodynamiske gruppepsykologi ser forholdsvis stabile træk ved en gruppe, som nærmere kan identificeres og defineres, er den systemiske og – bredere set – den socialkonstruktionistiske tilgang optaget af de forhandlingsprocesser, som konstant koordinerer og fornyer mening i et system. I denne tilgang er der et fokus på sprog og diskurser, som til stadighed både opretholder og forandrer systemet som et sprogligt fællesskab. Af samme grund har den systemiske og socialkonstruktionistiske tænkning ikke et egentlig begreb for en gruppe, men interesserer sig i stedet for den kontekst, der giver mulighed for, at deltagerne kan udfolde og samskabe forståelser og fortællinger, og som i videre forstand har praktisk betydning for opgavevaretagelsen, samarbejdet etc.

I denne optik er begrebet om *positioneringer* vigtigt. Til forskel fra rollebegrebet, som er forbundet med stabile og socialt sanktionerede forventninger og beføjelser, betegner begrebet positioneringer, at deltagere i sociale udvekslinger løbende positionerer sig selv og hinanden gennem sproget (Harré & van Langenhove, 1998). Således kan man blive positioneret som en for eksempel "stærk" eller en "konfliktsky" leder eller som en "ikke-lyttende" eller "vurderende" kollega. I sådanne – subtile og flydende – positioneringer trækker vi på både lokale og større, samfundskulturelle diskurser om, hvad der er godt og dårligt, rigtigt og forkert osv. Vi bliver typisk selv opmærksomme på, hvordan vi positioneres af andre, når vi oplever, at positioneringen begrænser os – for eksempel når vi oplever at blive misforstået.

Fordi positioneringer sker gennem sproget, kan de være vanskelige at få styr på, da de kan smutte mellem hænderne på én som et vådt stykke sæbe. I supervision skal man have en fælles opmærksomhed på, hvordan sproget anvendes, for sproglige valg er ikke uden omkostninger. At *meta-kommunikere* vil være en gennemgående socialkonstruktionistisk interventionsform, hvor supervisor taler med deltagerne om den løbende kommunikation og dens effekt. Kommunikation skaber en social verden, bestående af mange sproghandlinger, episoder, relationer m.m. Den stadige vedligeholdelse og udvikling af relationer ses i lyset af den mening, der socialt tilskrives handlinger (Pearce, 2007). Vi uddrager mening fra de kontekster, vi skaber med hinanden, og bringer den ind i nye samskabte kontekster (Shotter, 2002).

Ud fra dette perspektiv er sammenhængen mellem *hensigt* og *effekt* i de kommunikerende processer mellem deltagerne væsentlig at undersøge ud

fra en antagelse om, at vi kan blive klogere på hinanden, når vi lytter “dobbel”, dvs. til både budskab og intention. Samtidig kan vi ikke være sikre på, at kommunikationen transmitteres én til én, da “modtageren bestemmer budskabet”. Det er ikke tilfældigt, at anerkendende kommunikation ofte fremhæves som et værdifuldt grundlag for læring og udvikling, når man har en socialkonstruktionistisk indfaldsvinkel.

Fokus-spørgsmål i supervisionen kan være: Hvilken effekt har det i fællesskabet, at vi taler om dét her på netop denne måde? Hvordan kan vi også tale om det? Hvad betyder det for den faglige udvikling, at vi taler sådan her?

DEN FÆNOMENOLOGISKE TILGANG: GRUPPENS LIV, CYKLUS OG USAMTIDIGHEDER

Enhver gruppe har en livscyklus. Gruppen etableres, arbejder i relation til mål og kontekst for til slut på et tidspunkt at ophøre med sin aktivitet – eller der er sket så mange ændringer undervejs i gruppens sammensætning eller opgaver, at det er svært at opretholde billedet af, at gruppen er den samme som ved etableringen.

Faserne i arbejdsgruppens udvikling er i klassisk gruppepsykologi blevet formuleret som *forming*, *storming*, *norming*, *performing* – undertiden med tilføjelserne *transforming* og *mourning* (Tuckman, 1965). Denne faseinddeling angiver en slags lovmæssighed for gruppens udvikling. Gruppen dannes og finder herefter sine ben at stå og gå på gennem en vis grad af konflikt eller uenighed, hvorefter der etableres normer, så gruppen for alvor kan trække i arbejdstøjet og løse sin opgave. Efter en tid forandres eller opløses gruppen.

Selv om man nok skal være varsom med at opstille alt for håndfaste lovmæssigheder, kan man forestille sig, at der *fænomenologisk set* er nogle udviklingsstrin i det fælles gruppelev, som opleves og erfares på en særlig måde. Vi kan ikke lade være med at tilskrive hændelser og aktiviteter mening, ofte som en fortælling i tid: “Vi har været igennem lidt af hvert, men vi har stået sammen og er gået styrket ud af det hele”.

Kendskabet til hinanden er også betydningsfuldt. Der er for eksempel stor forskel på ingen erfaring at have med hinanden i eksempelvis en supervisionskontekst og at være meget rutinerede i samarbejdet. Det kan

bl.a. have betydning for, hvor kortsigtet eller langsigtet man ser et perspektiv for samarbejde for sig. Skal vi først til at finde ud af, hvad det her går ud på – eller kan vi opstille mål, der rækker et godt stykke ud i fremtiden, fordi vi er fortrolige med hinanden og ved, hvad vi allerede har opnået sammen?

Arbejdsgruppen – her supervisionsgruppen – har typisk ikke sammensat sig selv. Gruppen er ofte sammensat af ledelsen ud fra det daglige samarbejde eller ud fra hensyn til faggrupper eller organisatoriske enheder, som ønskes repræsenteret.

På en måde er supervisionsgruppen ny, når den mødes første gang, selv om kollegerne kender hinanden i forvejen fra hverdagen. De samarbejder allerede i et eller andet omfang, går til personalemøder sammen, deler vilkår og kultur etc. Og alligevel opstår der noget nyt, når kollegerne møder hinanden som deltagere i en fælles supervision. Der er en *usamtidighed* mellem at kende hinanden med alle de fælles historier, man har med sig sammen, og at møde hinanden i supervisionen, hvor opgaven kalder på at skabe en ny kontekst sammen. Der er ligeledes forskelligartede supervisionserfaringer i gruppen, hvilket også har betydning for, hvordan den enkelte stiller sig til supervisionsforløbet.

Case

I en supervisionsgruppe var der enkelte medarbejdere, som ikke ønskede at byde ind med en case. De var rutinerede medarbejdere, men fandt det kunstigt og mærkeligt at tale om det brugerrettede arbejde i supervisionen. De kunne ikke forestille sig, at de ville få noget godt ud af det. Der blev i en periode talt om “de gode historier”, som medarbejderne *også* kunne fortælle – om det, der lykkedes med brugerne. Pludselig gav en af dem, der ellers ikke ville tage noget op, udtryk for, at netop dét gav mening. Hun begyndte at fortælle om en case – og ikke kun om det, der lykkedes, men også om udfordringerne. Gruppen understøttede processen med spørgsmål og refleksioner, som gav input til kollegaens videre arbejde. Hun fik derefter mulighed for at udtrykke sig om, hvordan den erfaring, hun nu havde gjort sig med supervision, havde betydning for hende, ikke kun i relation til casen, men i det hele taget som fagperson. Hun kunne mærke,

>>

at det var lidt “underligt”, at hun havde så stor rutine i arbejdet – men ikke rutine i at tale om det. Gruppen og supervisor fik desuden reflekteret over, hvordan det, der nu var sket, kunne bryde et mønster, hvor det var de samme, som igen og igen tog ansvar for gruppens samlede arbejde ved at være meget aktive, byde ind med cases etc., mens andre kunne opleves og opleve sig selv som en slags publikum til supervisionen.

I supervisionsgruppen skal kollegerne helst se sig som en ressource for hinanden. Som gruppe kan de ikke undgå at trække på erfaringer og viden om hinanden, opgaverne og organisationen, og samtidig skal de være parate til at møde hinanden ud fra en idé om at samskabe læring og udvikling. Det er én af fordringerne, hvis supervisionen skal lykkes. En fordring om at sætte egne antagelser i parentes – som trækker på den fænomenologiske tilgang (Zahavi, 2003) – er nærmest umulig, eftersom deltagerne allerede, ganske forståeligt, trækker deres forforståelser med ind i gruppen. Derfor bliver det væsentligt, at supervisor i samarbejde med gruppen søger at indkredse, hvilke forståelser og antagelser der opstår eller gentages i supervisionsrummet, og om og hvordan det alligevel lader sig gøre at frembringe noget nyt, som bryder med eksisterende antagelser. Det er på flere måder betydningsfuldt, bl.a. for deltagerens motivation, at de oplever, at supervisionen kan give fornyelse. Og samtidig kan det være vigtigt, at supervisor og deltagerer taler sammen om, at “aha-oplevelser” ikke altid falder ned fra himlen, men forudsætter en mental indsats.

I det fænomenologiske perspektiv kan det også være af betydning, at deltagerne ikke oplever arbejdsform og struktur i supervisionen som stivnet, men at supervision er en “levende størrelse”, der som livet i øvrigt er i konstant bevægelse.

Og i dette perspektiv er et fokus på gruppens *indre liv* væsentligt for at skabe en forståelse af, hvad det er, der sker, som har betydning for den læring, der opstår.

Nogle fokus-spørgsmål til en nyetableret supervisionsgruppe kan være:

- Hvad bringer I hver især med ind af helt centrale faglige forståelser?
- Hvordan bærer I organisationens kultur ind i gruppen? Og hvordan vil det vise sig?
- Hvorfor er netop du medlem af denne gruppe? Og hvem har en mening om dit medlemskab?
- Hvordan forpligter det? Og hvordan forholder du dig til det?
- Hvordan kan I blive en ressource for hinanden?
- Hvilket perspektiv ser du for dig på gruppens vegne? Hvad skal ske her, som har værdi for gruppen, og som berettiger, at vi bruger tid sammen?

Uanset hvad der ligger til grund for medlemskabet, er det at se sig selv som gruppemedlem i en større kontekst ofte en forudsætning for at kunne finde mening i at deltage i supervisionen. Derfor kan der meget vel være forskellige aspekter ved deltagelsen, målet og konteksten, som skal afklares ved ledelsens mellemkomst. Og samtidig skal supervisionsgruppen få mulighed for at få ro og fordybelse til at arbejde med dialog, refleksion og feedback, afskærmet fra den omgivende organisation. I praksis må supervisor løbende gøre sig overvejelser om, hvad gruppen har behov for, for at den kan arbejde med sin supervisionsopgave. Det kan være i form af spørgsmål om, hvorvidt lederen med fordel bør inddrages, om mål, rammer og retning er klare for gruppen, om gruppen bliver tilstrækkeligt udfordret, om der skal afprøves nye arbejdsformer etc.

Selv om den enkelte medarbejder får supervision på egne sager (individuel supervision i gruppe), kan der undervejs opstå behov for afklaringer og perspektiveringer, som rækker ud over den enkelte medarbejders umiddelbare supervisionsbehov. Spørgsmål i denne sammenhæng kan være til både indhold og proces:

- Hvad bringer supervisionen frem af nye fokuspunkter? Hvad vil det kunne betyde for de opgaver, I udfører i det daglige?
- Hvordan samarbejder I lige nu om dette her? Hvad opstår der af nye muligheder i denne dialog, som kunne række ud over denne supervision?

Ved at sætte dette fokus får gruppen mulighed for at reflektere over både sammenhængen med den omgivende organisatoriske virkelighed og den midlertidige, relative adskillelse fra den – dén adskillelse, som er vigtig for, at læring bliver forankret. I det fænomenologiske perspektiv er det værdifuldt, at den enkelte medarbejder er nærværende i supervisionen, uden at det udelukker, at der også kan være et fokus på den omgivende organisatoriske virkelighed.

Case

En supervisionsgruppe i en kommunal forvaltning bestod af medarbejdere, der gennemgående havde kendt hinanden i mange år. Umiddelbart var der ikke stemning for supervision, for medarbejderne havde “alle de redskaber, de havde brug for i arbejdet”, og det var i øvrigt kutyme at passe sig selv og sine opgaver uden indblanding udefra. Der var dog sket det, at forvaltningsledelsen havde udstukket nogle delvist nye vilkår og målsætninger, som bl.a. indebar, at medarbejderne skulle arbejde efter nye mål, ligesom medarbejderne i en vis udstrækning skulle til at arbejde i mindre teams. Pludselig blev deltagelsen i supervisionsgruppen set i et andet lys. Hver enkelt medarbejder blev nu betragtet som repræsentant for en kultur og nogle værdier, som ville være bærende for opgaveløsningen i det daglige, og tilhørsforholdet til gruppen blev anderledes vigtigt. Den enkelte medarbejder stod med opgaven at tage denne kultur og disse værdier på sig – ellers kunne arbejdet ganske enkelt ikke udføres. Nu opstod der dialoger om, hvordan værdierne og team-tankegangen kunne omsættes i praksis, og hvordan den enkelte medarbejders handlinger udadtil blev eksemplariske for de mål og værdier, organisationen nu begyndte at orientere sig efter.

PRODUKTIVE FORSKELLE I GRUPPEN

Den fænomenologiske forståelse af en gruppes liv kan på mange måder knyttes an til det eksistentielle perspektiv: at alt menneskeligt levende må forholde sig til nogle almene, uafvendelige grundvilkår. Det kan dreje sig

om vilkår udtrykt i modsætningspar som livfuldhed vs. forgængelighed, mening vs. meningsløshed, fællesskab vs. isolation, mulighed vs. nødvendighed (Strøier, 2011; Pedersen, 2011).

*Fokus-spørgsmål, som adresserer gruppens liv og opgave, kan være:
Hvad ønsker organisationen, at gruppen skal kunne? Hvilket fællesskab opstår – og hvilke følelser, tanker, stemninger og indstillinger? Hvordan bidrager deltagerne hver især til fællesskabet?*

For at læring og udvikling i det hele taget kan finde sted i gruppen, må forskelle anerkendes og italesættes som noget produktivt. Gruppens medlemmer skal gerne på inspirerende vis kunne udgøre en forskel for hinanden, så ideerne og gensidigheden blomstrer. Hvis ikke, er det kun den ene side af tilværelsen, der risikerer at få fylde: forgængeligheden, meningsløsheden, isolationen og nødvendigheden. Hvis medlemmerne derimod træder frem som mennesker med engagement og ansvar, vil det stimulere livfuldheden, meningen, fællesskabet og mulighederne.

En forudsætning for, at et fællesskab bliver opfattet som meningsfuldt at deltage i, er fællesskabets evne til positivt at anerkende hver enkelt individs særegenhed.

At et fællesskab som udgangspunkt vil forsøge at nivellere forskelle og trække i retning af konformitet og ensartethed er ifølge en eksistensfilosofisk opfattelse en universel udfordring, når mennesker mødes. Mennesker kan i normdannelsens hellige navn blive for ens, hvilket i sagens natur er en hæmsko for forskellighed.

Entydigheden bliver en trussel mod fællesskabet, hvis gruppen søger mod enighed og mister engagementet og nysgerrigheden i forhold til de temaer og problemstillinger, der tages op, og derved ikke arbejder mod at finde nye og flere perspektiver på dem. De ikke-vidende, undersøgende positioner, som gruppens medlemmer ellers på forskellig vis kan indtage for at skabe en frugtbar forskellighed, kommer i fare, når f.eks.:

- alle erklærer sig enige i den samme løsning eller ser ens på handlemulighederne
- svaret kommer før spørgsmålet, dvs. at nysgerrigheden i forhold til nye perspektiver er væk

- gruppen henviser til ydre forhold som forklaringer på handlesammenhænge og forskyder fokus bort fra egne handlemuligheder og overvejelser
- kompleksiteten i det daglige arbejde reduceres
- gruppe­med­lem­mer af omsorgsmæssige hensyn yder støtte til hinanden på en måde, så der ikke skabes tilpas udfordringer.

Gruppen kan herved få karakter af at være et skæbne­fæl­les­kab, der er overladt til hinanden, og det overordnede fokus eller mål forsvinder af syne. Der kan være et stærkt pres om ikke at afvige fra normen i handlinger eller holdninger.

Gruppefølelsen kan synes stærk, og det kan være vigtigt, at den følelsesmæssige ligevægt opretholdes eller genoprettes. I praksis kan denne indstilling til supervision medføre, at medlemmerne bekræfter og fastholder hinanden i uproduktive antagelser. Der bliver et udtalt “Vi”, mens et mere forsagt “Jeg” ikke kommer så meget til udtryk.

Omvendt kan det også ske, at der skabes uenighed ud fra en stærkt diskuterende, argumenterende tone, hvor den enkelte holder fast i sine egne versioner af, hvad der er sandt, godt og rigtigt. Det gælder om at få ret, og blikket for gruppens samlede ressourcer og forskelligheder som noget positivt, der kan sættes i spil, forsvinder. Også her mister gruppen nysgerigheden i forhold til de temaer og problemstillinger, der tages op. De ikke-vidende, undersøgende positioner kommer i fare, når f.eks.:

- alle erklærer sig uenige med hinanden, hvorved det ikke handler om at komme videre, men at få ret
- nogle hævder, at et bestemt fagligt perspektiv har forrang for andre faglige perspektiver
- tilstedeværelsen af visse kompetencer, ressourcer og personer ikke anerkendes
- et “Jeg”-fokus bliver så fremtrædende, at et “Vi”-fokus bliver trængt i baggrunden
- kompleksiteten i det daglige arbejde reduceres
- fællesskabet i det hele taget bliver konfliktfyldt.

Gruppen får her karakter af at være en samling enkeltpersoner, der hver især hævder deres ret til at deltage ud fra hver deres forudsætninger og præferencer uden at se, hvad der tjener helheden. Det kan i praksis betyde, at man helst vil gå og komme, som man vil, eller at man alene ser et udbytte af supervisionen ud fra sit eget perspektiv.

Gruppen risikerer at blive en samling enkeltpersoner, når og hvis de enkelte medlemmer i højere grad har fokus på, hvad de får ud af at deltage, frem for at have fokus på, hvad de bidrager med – og hvordan. Da superviserende processer i deres natur er samarbejds- og dialogorienterede, er det kort sagt kontraproduktivt, hvis gruppens medlemmer mister forståelsen af gensidigheden i forhold til at tage ansvar, drage omsorg, vise forståelse, skabe nye muligheder og udfordringer etc.

At udgøre forskelle for hinanden, så gruppen kan profitere af dem, bygger på en accept og anerkendelse af, at forskelle er legitime. Og så er vi tilbage ved refleksionens domæne og den socialkonstruktionistiske betoning af *samtalen om samtalerne*, hvor meta-kommunikation er en fællesproglig kompetence til at navigere rundt i arbejdets og samarbejdets hjørner og kroge, hovedveje og biveje.

FØLELSER PÅ DET INDIVIDUELLE OG RELATIONELLE NIVEAU

Der kan være mange følelser knyttet til temaet om forskelle i gruppen, og hvordan de bliver håndteret. Og der kan herske kraftfulde historier om, hvordan gruppens liv gennem tiden har været påvirket af særligt betydningsfulde forskelle. Følelser og historier opstår da ud fra de sociale, responsive processer, der tilsammen kommer til at danne mønstre i og for gruppen i henseende til for eksempel at anerkende eller diskvalificere og dermed sanktionere forskelle.

Den systemiske tilgang, som traditionelt har vægtet relationer højt i forståelsen af, hvad der konstituerer menneskelige forandrings- og udviklingsprocesser, kan inddrages til at belyse forholdet mellem følelser på et individuelt og et relationelt niveau. Den italienske systemiske familierapeut Paolo Bertrando udtrykker det på den måde, at følelser er *egenskaber* ved en relation (min fremhævelse), og følelser bærer relationelle budskaber i sig (Bertrando, 2014).