

Jakob Hassing Pedersen er redaktør på denne antologi, der også rummer bidrag fra Susanne Ploug Sørensen, Vibe Strøier, Pia Laursen, Jens Bregengård, Lone Willer Holm og Elvi Weinreich. Forfatterne har det til fælles, at de alle er specialister inden for eller arbejder med supervision inden for det organisatoriske felt. Eneste afstikker er Elvi Weinreich, som er forsker på professionshøjskolen UCC, og som beskæftiger sig med hvordan professioner og offentlige ledere skaber og udvikler velfærdsydelse.

Jakob Hassing er ligesom bidragsyder Jens Bregengård direktør i Supervisionshuset og skriver bogen med det formål at revitalisere eller modernisere supervisionsbegrebet. Ambitionen med bogen er *"at give supervision nye og flere betydninger end de gængse"* (s. 10), og derfor har han sammenfattet en antologi med meget forskellige bud fra praksis på, hvordan man kan "lege" med forskellige former for supervisionspraksis i et organisatorisk perspektiv;

- Lone Willer Holm skriver om et ledersupervisionsforløb, hvor formålet var at styrke ledergruppens evne til at være katalysator i en strategisk udviklingsproces ved at udvikle deres mentaliseringsevne. Supervisor er her inspireret af Karterud og en metode til mentaliseringsbaseret terapi i grupper (MBT-G), som hun har tilpasset opgaven med at lave supervision af en ledergruppe.
- Susanne Ploug Sørensen sætter fokus på selvet i en organisatorisk kontekst, hvordan individet presses i den organisatoriske kontekst og giver nogle bud på, hvordan Søren Kierkegaards og Ken Gergens tænkning kan bruges af supervisor til dels at forstå dette og dels at hjælpe andre til at navigere i en organisatorisk kontekst, hvor alt ikke er muligt, men hvor der er mange grundvilkår at forholde sig til
- Kapitlerne af Jakob Hassing og Jens Bregengård giver konkrete bud på, hvordan man i supervisionen kan arbejde med gruppen, som bindeled mellem individ og organisation, og hvordan man kan lave kollegial supervision, hvor kollegaer skaber læring for og med hinanden.

Andre bidrag drejer sig mere om at beskrive den organisatoriske kontekst, som supervisionen foregår i, og at sætte spot på hvordan disse har ændret sig, hvad det fordrer af supervisionen, og hvad det betyder for målene med supervisionen:

- Elvi Weinreich beskriver med afsæt i en diskursanalyse, hvordan politikernes velfærdstænkning har ændret sig, og hvad det har betydet for forståelsen af kerneopgaven og de fagprofessionelles rolle. Opgaven for supervisor bliver derfor at ændre de professionelle forståelse af, hvad deres opgave er og dermed at ændre deres professionsidentitet.
- Vibe Strøier analyserer hvordan problemerne har ændret sig fra "tamme" til "vilde" problemer, og giver bud på en konkret model til, hvordan man kan forstå og agere i den øgede kompleksitet.
- Jens Bregengård udarbejder med afsæt i den lærende virksomhed og e-flow modellen en ny model, der sætter spot på, hvilke ændrede krav der er til supervisor. Man skal kunne have blik for og agere i forhold til fire forskellige niveauer og kunne lave både "1., 2. og 3. generations" supervision.
- Et andet bud på hvad der er supervisors opgave gives i Pia Laursens kapitel. Her beskrives nødvendigheden af, at supervisor har procesmæssige metakompetencer til at navigere i kompleksiteten og til at finde den tilpasse grad af kompleksitet, så man på den måde kan ledsage supervisanden tilbage til en *"mentaliserende og professionel asymmetrisk position i forhold til hans/hendes opgave, funktion og ydelse"* (s. 99).

Samlet set har bogen en meget central og vigtig pointe om, at supervision ikke eksisterer i et tomrum, men hele tiden skal forstås i og tilpasses til den kontekst, supervisionen opstår i. For ellers risikerer supervisionen at blive dekoblet den praksis og den kerneopgave, den er sat i verden for at udvikle. Jens Bregengård citerer fx en leder for at sige følgende: *"supervision er noget med, at de fagprofessionelle sidder i deres lukkede rum og lader fagligheden blomstre – helt uafhængigt af den organisatoriske og strategiske sammenhæng, fagligheden indgår i"* (s. 163). Flere af forfatterne peger på, at supervision bliver en vanetænkning, eller et personalegode, som man måske i sparetider kunne få lyst til at skære i, hvis kontrakten omkring supervisionen ikke er på plads. Hvis supervision skal kunne berettiges, skal man – i lighed med alle andre aktiviteter i det offentlige – vel kunne dokumentere, hvordan supervision bidrager til kvalificering af kerneopgaven? Her har bogen mange guldkorn, som kan anvendes dels til at supervisor bliver skarp på konteksten for og målet med supervisionen, og dels så man kan tale ledernes/politikernes sprog ift. hvorfor supervision stadig er helt på sin plads. Blandt andet argumentet om, at supervisorsrummet kan fungere som det måske eneste stabile åndehul fx for ledere og medarbejdere i en kontekst, hvor alt andet – arbejdsopgaverne, samarbejdsrelationerne, arbejdsrollen, strukturen og organisationsformen – hele tiden ændrer sig. Eller argumentet om at supervisorsrummet er den ideelle kontekst til at lykkes med implementeringsopgaver – hvilket er særligt vigtigt set i lyset af mængden af skibe, der sættes i søen i det offentlige. Her er en gennemgående pointe også, at supervisionen skal foregå i et tæt samarbejde med lederen, hvis det skal tænkes sammen med den strategiske linje og have den tiltænkte effekt på arbejdet med borgerne.

Bogen lykkedes allerbedst der, hvor forfatterne sætter ord på mange af de fænomener, man oplever i supervisionen, som følger af ændrede diskurser og ændrede organisatoriske kontekster præget af større kompleksitet. Her rummer særligt Vibe Strøiers og Jens Bregengårds kapitler nogle geniale pointer og nogle ideer til, hvordan kompleksiteten gribes an.

Vibe Strøier beskriver fx den øgede kompleksitet på følgende måde: Tidligere omhandlede supervisionen "tamme" problemer. Problemer karakteriseret ved en vis grad af enighed om, at der eksisterer et problem, hvad dets årsag er, hvordan det skal løses, og hvem der gør hvad. De er ikke nødvendigvis simple, men har alligevel forholdsvis forudsigelige og enkle løsninger. Det vil sige, at man med erfaring – og supervision – kan lære at håndtere det pågældende problem.

De tamme problemer erstattes i højere og højere grad af det, Vibe kalder de vilde ("wicked") problemer. Vilde problemer er aldrig ens, og der er ikke nødvendigvis enighed om, at der overhovedet er tale om et problem. Og hvis der er enighed om, at der er et problem, så er der uenighed om, hvilke årsager og løsninger, der er relevante, og hvordan ansvarsfordelingen kan se ud samarbejdspartnerne imellem. Ofte går problemerne på tværs af mange sektorer og afdelinger, som samtidig er afhængige af hinanden. Ingen kan løse denne slags problemer alene, hvorfor medarbejderne i offentlige organisationer i højere og højere grad skal have kompetencer som "network-managers" hvor de i samarbejde med andre kan finde veje frem, bedst mulige eller "gode nok" håndteringer af problemet.

Man kan også kun tage hatten af for intentionen med bogen om at ville udvide supervisorsbegrebet, så det passer bedre til udfordringerne i det offentlige. Det er forfriskende, at forfatterne laver synteser mellem teoretikere, man normalt ikke sammentænker eller anvender en metode udviklet i gruppeterapeutisk regi ind i en organisatorisk kontekst. Her ville nogle måske anfægte, om man "kan" gøre således, men når ærindet netop er at gå nye veje i praksis, og at komme med nye bud på hvad supervision i en organisatorisk kontekst er, er det helt på sin plads.

Der hvor bogen er svagest er dog også, når forfatterne fortaber sig en smule i en bestemt metode, analyse eller tankegang, og hvor man som læser indimellem kan miste forbindelsen til den overordnede røde tråd i bogen og står tilbage med spørgsmålet: hvordan er det nu lige dette relaterer sig til supervision i et organisatorisk perspektiv? Dette sker dog kun i glimt, og det opvejes af de mange væsentlige pointer.

Alt i alt en meget anbefalelsesværdig bog at læse for alle som superviserer i det offentlige og som indimellem bøvler med:

- at finde retningen for supervisionen
- at tænke supervisionen ind i den større organisatoriske sammenhæng
- at indgå i det strategiske arbejde i organisationen sammen med ledelsen
- at hjælpe fagprofessionelle individer i en organisatorisk kontekst, hvor der stilles større og større krav (i en økonomisk, konkurrencestats diskurs)
- at finde balancen mellem at fokusere på individ, gruppe og organisation

*Af Iben Ljungmann, Aut.cand.psych.*