

10.Handledning i den hypotetiska positionen

Ingemar Ericsson

För ett antal år sedan handledde jag en arbetsgrupp som var sargad av många omorganisationer och personalbyten. Stämningen i gruppen var trots omständigheterna relativt god. En av gruppdeltagarna var vikarie som hade lång arbetserfarenhet från den stad han tidigare bott i. Han hade nu flyttat och fick därför hanka sig fram på olika vikariat. Min uppfattning var att han kände sig obekvämt i rollen som vikarie och var missnöjd med att han inte fick tillräckligt erkännande för den erfarenhet han hade. Dessa omständigheter skapade en viss spänning i gruppen. I detta läge bad han om hjälp med ett ärende. I sin dragning av ärendet exponerade han sin osäkerhet om hur han skulle gå vidare. Ärendet var inte speciellt komplicerat och frågeställningen som presenterades inbjöd till att snabbt formulera enkla lösningar.

I detta ögonblick blev jag osäker på hur jag skulle hantera situationen. Mitt vanliga sätt att handla hade varit att låta övriga i gruppen få utrymme och ha synpunkter på de ärenden som kom upp, och uppmuntra dialog mellan gruppmedlemmarna. I denna situation kände jag ett behov av att mer aktivt styra processen. Jag föreslog därför, efter hans presentation av ärendet, att vi skulle lämna över problemställningen till de övriga i gruppen och lyssna på vad de skulle göra om de satt i samma situation. Både den handledde och gruppen accepterade detta.

Jag hamnade därefter i en position där jag aktivt kunde intervjua de övriga gruppdeltagarna om deras funderingar och förslag om hur man skulle gå vidare. När gruppen föreslog enkla, och i deras ögon

självklara lösningar, kunde jag utmana dessa genom att hypotetiskt införa mer komplicerande faktorer. Om gruppen hade svårt för att komma med nya idéer kunde jag intervjua deltagarna med detta som fokus. Atmosfären blev kreativ och alla var mycket nöjda efteråt.

Denna händelse fick mig att fundera över den dynamik som finns i en handledningsgrupp och de dilemman grupphandledning skapar.

Handledningens dilemman

Den handleddes dilemma

En viktig uppgift för handledning är att tillföra något nytt och annorlunda som ger en annan syn på ärendet, än den som den handledde har. Bateson (1979) menade att det är skillnader som ger information. För att en skillnad skall uppstå krävs minst två entiteter. Det bör också finnas en tredje entitet som observerar denna skillnad. Även om denna process är möjlig mellan en handledare och en handledd, ökas möjligheterna för mer skillnad och information när man väljer grupp-handledning som form. Den ökade informationsmängden är en stor tillgång men kan också skapa svårigheter som måste bemästras av handledaren. I ogynnsamma fall kan den som önskar handledning känna sig utsatt i gruppen vilket kan få till följd att han/hon undviker att ta upp svårigheter.

När man försöker engagera en handledningsgrupp för att få den att bidra med idéer, finns risken att den som önskar handledning blir bombarderad med frågor. Det är vanligt att övriga deltagare formulerar sig i form av frågor, istället för att presentera sina egna tankar. Frågan är då tänkt att bana väg för de tankar som frågeställaren har. Genom att formulera tankarna som en fråga, skapas en möjlighet att få reda på om dessa är användbara utan att man behöver riskera att förlora ansiktet.

Om gruppen har idéer om att det finns ett ”rätt” sätt att utföra arbetet, finns det en risk att handledarens ambition att engagera gruppen leder till att den handledde känner sig utsatt och hamnar i en försvarsposition. Idéer från gruppen kanske bemöts med ”Det har jag redan provat”, alternativt ”Det går inte på grund av...”. Då den

handledde är den som har mest kunskap om ärendet, kan han hela tiden bemöta olika tankar med att tillföra nya fakta som diskvalificerar eventuella förslag. Handledaren får i denna situation ett hårt arbete att skapa en kreativ och positiv atmosfär.

Den som önskar handledning måste klara av att berätta sitt ärende och stå ut med frågor från handledaren och eventuellt av gruppen. Klimatet i en handledningsgrupp kan variera men om du vill ha handledning så måste du vara stark nog att exponera dina svårigheter inför gruppen. Dilemmat blir då: *För att få hjälp med osäkerhet krävs säkerhet!*

Handledarens dilemma

En viktig förutsättning för att den handledde skall kunna ta emot synpunkter från de övriga i gruppen är att handledningsgruppen upplevs som trygg. För att kunna få deltagarna i en handledningsgrupp att presentera ärenden, våga uttrycka känslor och funderingar och kunna lyssna till nya idéer krävs att handledaren kan skapa trygghet i gruppen.

För mycket trygghet riskerar i sin tur att skapa ett klimat som undertrycker nya idéer. Skall handledningen ge resultat och möjliggöra att processen går vidare, krävs nya infallsvinklar och idéer. Många nya idéer kan skapa otrygghet. Handledarens dilemma blir då: *Hur skapar man trygghet i handledningsgruppen utan förlora dynamik och spänning?*

En av handledarens huvuduppgifter vid grupphandledning är att hantera detta dilemma. Handledningen måste följaktligen ske i ett område, som på ena sidan begränsas av att för många främmande idéer och perspektiv kan vara skrämmande och få den handledde att gå i försvar eller tystna. Begränsningen på andra sidan är att det finns för stor likhet med det som redan är rådande och att det inte förs in något nytt som kan föra processen vidare. Fenomenet är inte unikt för handledning utan finns naturligtvis i allt förändringsarbete och har berörts av Bateson (1972). Även Tom Andersen (1991) har tagit upp dilemmat i sin bok om reflekterande team.

Ett vanligt sätt att hantera handledarens dilemma är att betona

tryggheten i gruppen. Detta gäller framförallt för individinriktat arbete där man gärna ser individuell handledning som en bra modell. Är det grupphandledning så är grupperna små och slutna. Handledningen påminner mycket om individualterapiens arbetssätt.

Även inom familjeterapihandledning och handledning i psykosocialt arbete försöker man betona vikten av små och slutna grupper. En fördel är att man har tillgång till de arbetsformer som utvecklats inom det familjeterapeutiska området. I många fall har dessa med framgång kunnat överföras till handledningssituationen. Exempel på detta är rollspel, team bakom envägsspegel och reflekterande team. En handledare med familjeterapi som specialitet är följaktligen relativt väl rustad att på olika sätt skapa både trygghet och utrymme för nya idéer.

En begränsning kan vara att uppdragsgivaren gärna vill minska handledningstiden och öka på gruppstorleken. Det kan vara svårt att få utrymme för fördjupning i form av utbildning, vilket gör att kunskaperna och erfarenheterna i en grupp kan vara mycket olika. Neddragningar och omorganisationer kan göra att gruppernas deltagare varierar från gång till gång. Direkthandledning, rollspel och reflekterande team kräver tid för förberedelser. En tid, som ofta inte ryms till exempel under en och en halv timmes handledning. Arbetet som handledare under sådana omständigheter gör att man kanske mer satsar på att få ihop en grupp, än att skapa utrymme för nya idéer och handledningsformer.

Handledning ur ett systemteoretiskt perspektiv

En analys av handledningssituationen utifrån systemteoretiska utgångspunkter ger en del hjälp att förstå och hantera situationen. Med Maturana som utgångspunkt har Lang, Little och Cronen (1990) på ett utmärkt sätt lyft fram tre väsentliga domäner som finns närvarande i det psykoterapeutiska arbetet. Detta sätt att strukturera den terapeutiska processen kan vara till stor hjälp för att bättre förstå och hantera de dilemman som handledare kan stå inför.

Lang, Little och Cronen betonar tre domäner som det terapeutiska

tiska arbetet bedrivs inom och enligt min mening också är närvarande i en handledningssituation. Dessa är:

- Produktionsdomänen (domain of production)
- Förklarande domänen (domain of explanation)
- Estetiska domänen (domain of aesthetics)

I *produktionsdomänen* görs kontraktet för handledningen upp. Här fastställer man de regler som gäller för deltagarna. Handledaren befinner sig här i en maktposition och kan ställa villkor för handledningen och för vad som krävs av deltagarna. I denna domän har handledaren tolkningsföreträde. Domänen bildar en yttre ram för handledningen. Handledaren har här rollen av en expert som delar med sig av sin kunskap till den handledde. Han är också en garant för att det terapeutiska arbetet bedrivs på ett professionellt sätt.

Den *förklarande domänen* är det område, där möjligheterna till ett mer lekfullt och kreativt förhållningssätt finns. För att handledningen skall kunna ske inom denna domän, krävs att handledaren kan skapa förutsättningar så att deltagarna accepterar de villkor, som råder i denna domän. Här finns lika många uppfattningar och idéer som personer. Kartan är verkligheten. Alla åsikter och vinklingar är lika viktiga. Handledarens förhållningssätt bör vara i enlighet med Anderson & Goolishians (1992) "icke-vetande hållning". Tankar och idéer skall mötas med en positiv nyfikenhet.

Den tredje, den *estetiska domänen*, bör ständigt vara närvarande. Denna domän innehåller de moraliska och professionella värderingar vi har. Den hjälper oss att veta när situationen kräver att vi måste lämna den förklarande domänen för att prioritera produktionsdomänen. Ett exempel på detta kan vara när fakta som framkommer i handledningssituationen tvingar handledaren att frånga den neutrala hållningen och kräva åtgärder utifrån sitt ansvar som handledare.

Genom att försöka få handledningen att äga rum i den förklarande domänen minskar man den handleddes och handledarens dilemman. Om man kan sätta den historia som berättas i ett annat sammanhang, minskas riskerna för att den handledde känner sig utsatt och diskvalificerad. Om kravet på rätt och fel försvinner, ökar

lekutrymmet för möjliga idéer. Tom Andersen (1991) har på ett elegant sätt skapat förutsättningar för detta när han använt sig av reflekterande team i behandlingen av familjer. Genom att sätta familjen i en observerande position och låta teamet reflektera över det som de hört, ger han utrymme för tankar som avviker från familjens. Den observerande positionen gör att familjen inte behöver bemöta eller försvara sina ursprungliga tankar. De kan i lugn och ro lyssna och ta till sig funderingar i den grad de önskar. Teamet reflekterar utifrån en hypotetisk position, där de gör uttalanden, som bygger på den historia de hört. De gör antaganden utifrån sin egen subjektiva uppfattning av skeendet. Familjen äger "sanningen" och har sista ordet.

Handledning i den hypotetiska positionen

Den hypotetiska positionen

Utifrån den praktiska och teoretiska bakgrund jag beskrivit ovan, har jag under en längre tid försökt hitta en form, som på ett bra sätt tar tillvara fördelarna med att få handledningen att äga rum i den förklarande domänen. Målet har varit att minimera både handledarens och den handleddes dilemma. Genom att förflytta den handleddes historia till en annan kontext och göra honom till observatör kan man skapa denna möjlighet.

Den nya kontexten skapas genom att de problem, som den handledde presenterar, lämnas över till de övriga i gruppen. De får hypotetiskt försöka tänka sig in i situationen och komma med förslag till lösningar. Historien utvecklas till en hypotetisk historia, som har sin grund i, och stora likheter med, den ursprungliga historien. Trots likheter är det en annan historia. Den "sanna" historien har den som önskade handledningen. Denna position skulle jag vilja benämna som den *hypotetiska positionen*.

Den hypotetiska positionen innehåller mycket av det som skapar gynnsamma förutsättningar för kreativitet. Den är trygg, begränsas inte av verkliga omständigheter, ger möjlighet till överblick och skapar få förväntningar från omgivningen. Man behöver inte stå till svars för idéerna och behöver följaktligen ej heller riskera att förlora ansik-

tet. I mångt och mycket påminner denna hypotetiska position om det lekutrymme Bateson (1972) talar om eller det förändringsutrymme som Anderson & Goolishian (1992) eftersträvar.

Att sakna möjligheten att ha rätt eller äga sanningen ger en frihet, som skapar en potential för kreativitet och nya idéer.

Handledningens struktur

Handledning i den hypotetiska positionen kan indelas i fem faser:

- Falldragning
- Skapande av den hypotetiska positionen
- Utforskande av den hypotetiska positionen
- Den ärendeansvariges reflektioner
- Avslutande fas

Gruppen bör vara införstådd med de grundläggande principerna för handledningsmodellen. Instruktionerna behöver oftast inte vara speciellt omfattande. Logiken i modellen är lätt att ta till sig. Strukturen skapas smidigast genom att handledaren är aktiv och därigenom håller strukturen. Positionen påminner om den som en terapeut har när han genomför en intervju med cirkulära frågor enligt de utgångspunkter som Karl Tomm (1989) beskriver.

Falldragning

Falldragningsfasen består av att den eller de som önskar hjälp presenterar sitt ärende. De berättar det som de uppfattar som nödvändigt för att alla i gruppen ska kunna få en bild av ärendet och den nuvarande situationen. Gruppen har här en möjlighet att ställa frågor. Har presentationen inte innehållit en problemställning, får den ärendeansvariga formulera en sådan.

Om falldragningen har en tendens till att bli omfattande och frågorna från gruppen många, avbryter handledaren för att föra över gruppen i nästa fas. Avslutningen av första fasen kan exempelvis ske genom att handledaren frågar den ärendeansvarige om han/hon är nyfiken på vad kollegorna skulle göra om de befann sig i samma situation och var ansvariga för detta ärende.

Skapande av den hypotetiska positionen

Introduktionen till nästa fas innebär att man skapar den hypotetiska positionen. Detta kan se olika ut beroende på hur införstådda deltagarna är med arbetssättet. Målet är att försätta de övriga i gruppen i en situation, där de får tänka sig att de får ta över ärendet och arbeta vidare från den punkt, där den nuvarande ärendeansvarige befinner sig. Detta kan exempelvis ske genom att handledaren säger: "Om det skulle bli så att ni av någon anledning i dag skulle tvingas ta över detta ärende, hur skulle ni då gå vidare?"

Gruppen måste vara införstådd med att de inte får ställa fler frågor till den ärendeansvarige. Motsvarande gäller för den ärendeansvarige, som inte får ha synpunkter på det som sägs eller komma med kommentarer. Detta kan understrykas genom att handledaren säger: "Finns det information ni saknar så får ni hitta på och göra egna antaganden."

Utforskande av den hypotetiska positionen

Nu inleds fasen där den hypotetiska positionen utforskas. Handledaren går här över till att vara en intervjuare, som med ett neutralt och nyfiket förhållningssätt tar tag i alla idéer och tankar som kommer från gruppen. Att ha en bra träning i cirkulär intervjuteknik är en god hjälp. Försök till frågor till den ärendeansvarige fångas upp genom att handledaren griper in och börjar undersöka frågeställarens tankar som ledde fram till att frågan kom upp. Diskussioner mellan de övriga i gruppen uppmuntras.

Handledaren har i denna fas en viktig roll att ta tag i och balansera de tankar som kommer fram. Om förslagen till lösningar är få, måste handledaren aktivt, tillsammans med gruppen, utveckla befintliga idéer. Tenderar lösningarna att ta formen av "Men det är ju självklart att man måste..." är det handledarens uppgift att utmana dessa självklarheter och undersöka hur tankarna ser ut, som gör lösningarna självklara. Handledaren kan också komplicera ärendet genom att hypotetiskt tillföra påhittade omständigheter, som belyser andra aspekter.

Den ärendeansvariges reflektioner

När idéerna efter en tids diskussion börjar gå i en riktning och inga nya teman kommer upp, kan det vara lämpligt att avsluta utforskandet av den hypotetiska positionen och lyssna till den ärendeansvariges reflektioner. Övergången till denna fas sker genom att handledaren frågar om någon i gruppen har fler synpunkter. Är gruppen nöjd, lämnas ordet över till den ärendeansvarige, som får delge gruppen sina reflektioner om diskussionen som varit. Här fungerar handledaren som en neutral och nyfiket lyssnande samtalspartner. De övriga i gruppen lyssnar.

Avslutande fas

Den avslutande fasen är en gemensam diskussion där alla i gruppen diskuterar de olika idéerna, som kommit fram och den ärendeansvariges synpunkter och kommentarer till dessa. Här kan handledaren fråga sin neutrala position och delge gruppen egna reflektioner och kommentera det som han utifrån sin roll som handledare anser nödvändigt.

Erfarenheter

Fördelarna

Fördelarna är många och har förhoppningsvis framgått av det ovan sagda. Dessa skulle kunna sammanfattas enligt följande:

- Kräver lite tid för förberedelser
- Engagerar alla i gruppen
- Blir mindre hotfullt att presentera ärenden
- Den handledde riskerar inte att tappa ansiktet
- Ger handledaren en friare position att utmana idéer
- Skapar förutsättningar för flera parallella hypoteser
- Ökar kreativiteten och skapar en mängd idéer
- Ger en naturlig ingång för presentation av systemteori

Begränsningarna

Begränsningarna i detta sätt att handleda är enligt mina erfarenheter få. En konsekvens av uppläggningsen är att handledningen i stor

utsträckning blir ärendeorienterad. Ligger svårigheterna i det presenterade ärendet i huvudsak hos den ärendeansvarige som person, eller i relationerna inom personalgruppen, så finns en risk att detta inte blir belyst på samma sätt som det skulle bli i en mer traditionell handledningsform. Min egen erfarenhet av detta är att det oftast kommer fram, men på ett mindre hotfullt sätt. Om man så önskar finns det möjlighet att ta upp sådana aspekter i den avslutande fasen.

En möjlig följd av att handledaren är mycket aktiv är att han driver processen efter egna hypoteser och ger lite utrymme för övriga idéer. Denna risk är sannolikt mindre i denna handledningsform jämfört med traditionell handledning. Erfarenhet av cirkulär intervjuteknik är en bra hjälp att hålla sig neutral när den hypotetiska positionen utforskas.

Den största svårigheten med handledning i den hypotetiska positionen är att, ju längre man har en handledningsgrupp desto svårare är det att hålla strukturen. När man börjar känna gruppen bra, och stämningen är kreativ, är det lätt att låta strukturen falla för mer ostrukturerade diskussioner. När detta problem uppkommer är det kanske ett tecken på att man fått ett klimat i handledningsgruppen, som möjliggör handledning under mindre strukturerade former.