

4. Ett konstruktivt perspektiv för verksamhetshandledning

Johan Sundelin

Sammanhang, syfte och mål

”Tack ska du ha. Det känns klart nu. Nu skall det bli spännande att träffa dem igen”, skulle kunna vara en avslutande kommentar från den handleddes sida för att summera en bra handledningsupplevelse i det sammanhang för verksamhetshandledning som detta kapitel kommer att handla om.

Detta kapitel har till syfte att beskriva några ”fyrar” att navigera med hjälp av för en handledare i familjeorienterat förändringsarbete. Kapitlet handlar om handledningsarbete ute i den kliniska vardagen på institutioner där familjeorienterat förändringsarbete av något slag bedrivs. Kapitlet tar upp perspektiv eller ”fyrbåkar” som varit användbara för mig genom åren på dessa tämligen icke-glamorösa men oftast för mig lärorika möten med vardagshjältar i terapeut- och handläggarroller ute på institutioner och kliniker. Oftast bedrivs denna handledning med hela teamet samlat. Syftet med och motivet för handledningen är formulerat som en kvalitetsäkrande åtgärd. En halv arbetsdags handledning en till två gånger i månaden syftar till att vara ett utrymme eller ett vattenhål för medarbetarna att, i en alternativ form med en extern samarbetspartner, få hjälp att få nya krafter och nya perspektiv i och på ärenden man arbetar i. En handledningsserie pågår under 4-6 arbetsterminer.

I texten används konsekvent maskulin form på handledare och terapeut utan annan avsikt än att spara på textmassan.

Verksamhetshandledningens process

Att börja med ett nytt team är alltid spännande. Det första mötet har oftast föregåtts av en process över telefon mellan mig och någon av de mer entusiastiska medarbetarna i det sagda teamet. Ibland har vi provkänt på varandra på ett eller annat sätt genom en konsultation eller en studiedag, men när jag kommer till teamets arbetsplats första gången är vi i stort sett nya för varandra. Vad jag då alltid försöker ha klart för mig är att respektfullt bemöta det faktum att valet av mig som teamets handledare för den kommande perioden alltid föregåtts av en process i teamet. Denna process har lett fram till ett beslut som är mer eller mindre förankrat hos alla. Det sitter med stor sannolikhet någon i gruppen som hellre hade sett den gamle handledaren kvar eller ett annat val av handledare med en annan stil, inriktning eller teoretisk förankring. Detta vill jag gärna samtala om så tidigt i processen som möjligt för att inte detta faktum skall ställa till onödiga besvär för vårt samarbete.

Vad jag också påminner mig själv om och försöker möta med respekt är att de olika teammedlemmarna alldeles säkert sitter där med olika investeringar kring de handledningsträffar som vi nu skall inleda. Somliga ser fram emot handledningen som en krycka till att ge ett av många terapeutiska perspektiv en mer framskjuten plats på arbetsplatsen. Andra känner sig mer hotade och är mindre entusiastiska. En sak kan jag vara alldeles säker på: Teamets gruppprocess, med dess styrkor och svagheter, kommer med nödvändighet att presentera sig under handledningsresans gång. Jag måste hantera detta på ett för handledningen konstruktivt sätt utan att gå över gränserna för uppdraget som handledning. Jag måste påminna mig själv om mitt uppdrag som hela teamets handledare och därmed se min roll i förhållande till alla i teamet och de gränser detta sätter.

När man handleder ett team kommer av och till teamets gruppprocess att mer eller mindre tydligt försvåra handledningsproceduren. Vad skall handledning vara bra för? Jag kan ibland tycka att vi är litet oförsiktiga när vi använder ordet "handledning". Handledningens sammanhangsmarkering (Petitt och Olson, 1992) (Vem är

du?, Vem är jag?, Vad är vi överens om att åstadkomma tillsammans?) är alltid väsentliga frågor och går inte att hoppa över.

Den första frågan för en grupp och dess handledare att fundera kring är vad man önskar ha handledning i. Frågan kan synas självklar men är det oftast definitivt inte. Handlar det om handledning i gruppens handläggningsrutiner i vad det nu är fråga om eller ber man särskilt om handledning i en speciell metodik? Vilken metodik i så fall? Många gånger finns det förväntningar på handledning i någon form av psykoanalytiskt arbete eller samtalsbehandling av något slag. Hur är det då med grundkompetensen i gruppen? Är det istället arbetsledning man söker i gruppen eller kompetenstillskott med psykoanalytikerskurs? Varför har man frågat en lösningsfokuserad handledare eller en systemiskt orienterad handledare? Vill man ha fortbildning på jobbet i ett nytt sätt att arbeta eller vill man bara spegla sina arbetsinsatser i exempelvis ett systemiskt perspektiv? Vill man arbeta med personliga processer i en p-grupp eller fokusera på teamprocesser relaterade till parallellprocesser från det terapeutiska arbetet (vilket jag kallar parallellprocessgrupp) eller är det strikt uppgiftsorienterad ärendehandläggning i någon form som står i fokus? Min erfarenhet är att det finns ett otal föreställningar kring handledningens förväntade form och innehåll och det blir oerhört viktigt att klara ut och stämma av teammedlemmarnas förväntningar till mål som görs upp för den kommande handledningen. Sedan är det ju också så att handledningens teori, alltså tankemodeller kring vad som är handledningens kärnsyfte och kärnmetodik, också varierar med de olika skolbildningar och traditioner som vi närmast representerar som handledare.

Det blir därför viktigt att som handledare inledningsvis och före "kontraktskrivandet" kunna redovisa hur man ser på handledningens speciella kärnpöäng och också kunna redovisa handledningsproceduren. Denna procedur blir en meningsfull garant för handledningsprocessens meta-budskap: En kreativ, trygg plats som orkar hårbärgera ambivalens, oklarheter och omprövning. Från mina erfarenheter i intensivt familjeterapeutiskt arbete har jag lärt mig om

vikten av ”mot-ork” i ett hårbärgerande system mot uppgivenhet och låsningar. Crafoord skriver (1991) om kontaktmannaskap och miljöterapi som platsen där osmälta, svårtuggade och smärtsamma fenomen kan tämjäs genom att det finns ett speciellt språk som förmår tämja och göra det svåra och panikprovocerande hanterbart. På samma sätt tänker jag ofta om handledningsstunden.

Handledaren har ansvar för att uppdatera den gemensamma aktiviteten och livaktiggöra den process som man är inne i. Frågor som ”Fungerar handledningen nu som ni hoppas?” ”Har ni förslag på sätt att arbeta idag som ger oss stimulans och förnyelse?” ”Nu har vi denna termin kvar på vårt kontrakt, hur skall vi tillsammans hjälpas åt att ge dessa återstående träffar fräschör och optimerad meningfullhet?” Jag tror också att handledaren bör ansvara för att driva frågan när handledningen skall avslutas och hur man på ett planerat sätt i gruppen tar sig dit hellre än att man kanske prövar detta terminsvis och lealösheten sprider sig kring mål, ambitioner och medel i handledningen.

En handledare är som ceremonimästare att betrakta som försävara. I den meningen är det bättre att ta ansvar för sin professionalitet för att handledningsaktiviteten är fräsch när den pågår och avslutas innan den surnat. Med detta har jag också sagt att jag är kritisk till anställda handledare som är hänvisade till grupper just av det skälet att de är anställda. I dessa situationer får nog ofta kreativiteten stryka på foten.

Verksamhetshandledning som en kreativ process

När jag möter ett team ute på en arbetsplats i en handledningssituation (oavsett hur vi väljer att arbeta i handledningen) är det viktigt för mig att förmedla till och få med gruppen i att denna syftar till att vara en kreativ och skapande situation. Syftet är att åstadkomma en process som skapar en rörelse så att upplevda låsningar i det terapeutiska arbetet släpper, svårigheter och dilemman blir överkomliga och omöjligheter blir möjligheter. Det terapeutiska arbetet kan upplevas

som låst och svårt men nu här i handledningssituationen är vi faktiskt fria att skapa en egen process kring denna läsning för att se om det finns något ljus bakom omöjligheterna.

Handledaren bör enligt mitt förmenande förmedla att vi i handledningssituationen måste ta oss friheten att diktera gränserna för vad som är möjligt i denna situation. Vi måste våga välja att optimistiskt skapa en konstruktiv atmosfär för handledningsaktiviteten. Detta kräver medvetenhet om att vi som familjeterapeuter måste ta vårt ansvar till de arbetsuppgifter vi åtar oss som terapeuter och noga skilja detta från det ansvar som klienterna har för sina liv. Samma parallella resonemang gäller också för handledaren i förhållande till terapeuterna som handleds.

Bra handledning skall vara ett kreativt forum. Som handledare har jag ett viktigt ansvar att skapa en struktur eller mötesform som kombinerar gruppens möjligheter att vara en samlad resurs samtidigt som den enskilde medarbetaren ges utrymme att vara i kontakt med så stora delar som möjligt av sig själv och sin fråga till handledningssituationen. Den handledde skall kunna se sin handledning på sin problemsituation som sin, skyddad av handledaren för andra teammedlemmars eventuella egna behov till att använda den aktuella handledningsprocessen för andra syften än att hjälpa den aktuella terapeuten. Det blir därför viktigt att styra upp handledningsproceduren så att inte dess process blir för lik teamets sedvanliga behandlingskonferensprocedurer. Detta gör man för att undvika att stimulera de "automatiserade" destruktiva processer som finns mer eller mindre tydliga i varje arbetsgrupp. En tydlig handledningsritual minskar eventuell destruktiv inverkan av dessa processer på handledningen. Om emellertid läsningar uppstår i handledningssituationen som bedöms så allvarliga att handledningen i teamet inte kan fortsätta utan att teamets konflikter berörs och bearbetas öppet, står handledaren inför ett val. Handledningen i nuvarande form kan avbrytas och möjligen ersättas med handledning i andra konstellationer som bedöms ge mer konstruktiva möjligheter till exempel i närteam eller enskilt. Alternativet är att handledningsgruppen tillfälligt gör ett uppehåll i

det ärendeinriktade arbetet och parentetiskt och med syfte att snarast återgå till handledning under tre till fyra gånger arbetar med dessa konflikter och därefter återgår till handledning. Antingen gör man då det efter dessa tre till fyra gånger eller beslutar man att avbryta handledningen i den form den haft. Kanske skall teamets resurser då användas till att köpa in en p-gruppsledare istället. Denna funktion skall då rimligen inte uppbäras av den före detta handledaren.

Jag har alltsedan slutet av 80-talet arbetat med de övriga teammedlemmarna i reflekterande positioner på olika sätt och med olika roller (Andersen, 1991) för att dessa med sina inlägg skall kunna ge föda till nya affektivt och kognitivt förankrade beskrivningar av den problemsituation som terapeuten arbetar med. Rollfördelningen i denna reflektion brukar jag ofta initiera när jag hört terapeuten presentera något om sin situation med familjen och presenterat sitt handledningsdilemma. En vanlig uppdelning av roller i det reflekterande teamet är att de olika medlemmarna lyssnar på terapeutens berättelse utifrån respektive familjemedlemmars och andra inblandades perspektiv och sedan speglar terapeutens berättelse om situationen utifrån denna roll avseende frågor som ”om man trivs i terapin” eller ”om man får hjälp” eller ”om man känner sig förstådd”, etcetera. Det är viktigt att några också lyssnar på berättelsen utifrån den terapeuts position som presenterar i handledningen. Frågor för dem att fundera på kan vara ”hur är det att vara terapeut i den här familjen?” eller ”vilka primära behov av hjälp tycks föreligga hos klienterna och hos terapeuterna?”

Verksamhetshandledning som en övergångsritual

Handledningssituationen är ett vattenhål och ett avbrott till rekreation i en rutinfylld vardag. Bra handledning, tycker jag, skall också ses som ett tillfälle för fortbildning och intellektuell stimulans. Bra handledning skall kännas som en accepterad ritual för omprövning och förändring hos en medarbetare tillsammans med kollegor i en svår och utmanande professionell situation. När det är riktigt svårt

leder processen i handledningsgruppen till att omprövningen ges en möjlig form, offentliggörs och legitimeras i teamet. Här kan jämförelser dras till ett perspektiv på den terapeutiska processen som en övergångsritual (Boscolo och Bertrando, 1998). Ett legitimerat tillfälle att förflytta sig från en position i förhållande till ett uppgift till en annan. Detta kan inte inträffa om inte gruppen är trygg och omhändertagande och arbetsformerna och rollerna är accepterade och inte associerade med skamupplevelser som låser (Nathanson, 1992). I skammen har vi svårt att vara i interaktion och vi känner oss förvirrade och svaga.

Om vi får stöd till att vara i nyfikenheten har vi lättare att vara i samspel på ett öppet sätt. Handledningens ritual och form måste ges utrymme att samtalas om inom handledningen från början till slut (Petitt och Olson, 1992). Formen måste upplevas funktionell, trygg och värd att lita på men också livgivande och fräsch för att handledningens innehåll skall leva i ett kreativt möte. Handledaren måste aktivt söka de bästa förutsättningar för möte med terapeuten under handledning och terapeuten måste ges optimerade möjligheter att gå in i en konstruktiv interaktion med handledningssituationen (Green-span, 1997). Att ofta prata om var man är i handledningen och när man skall avsluta ger varje handledningstillfälle aktualitet och vikt.

Verksamhetshandledning som interpunktion av ett kraftfält av verkligheter

Det finns ett antal termer med olika ursprung som vi finner användbara för att beskriva och förstå hur terapeut och klienter relaterar på olika plan och varför man som terapeut förlorar målföret och terapin går i stå. Vi känner alla till begreppen överföring/motöverföring och parallellprocesser från den psykodynamiska traditionen. Ur den systemiska traditionen har vi begrepp som Isomorfi (Häggström, 1999), För-föreställningars cybernetik (Cecchin, Lane and Ray, 1994), Resonance (Elkaim, 1990) och Induction (Minuchin, 1981) för att fånga in denna mycket intressanta och signifikanta process mellan terapeut och klienter. Vad som är gemensamt i resonemangen kring dessa

begrepp är att det finns två sidor att belysa. Den ena sidan handlar om att kontakten mellan terapeut och klient kräver att dessa krafter är i rörelse. Utan motöverföringsprocess – ingen terapeutisk allians. Det betyder att det är viktigt att släppa till och vara öppen som terapeut i denna situation. Å andra sidan är det viktigt att kunna parera denna process genom att kunna identifiera den och inte minst viktigt kunna använda sig av den, profitera på erfarenheten eller kunna kompostera upplevelsen i ett tidsperspektiv där man under en period är indragen och i nästa period tar sig ur, identifierar, reflekterar, drar lärdom och ökar sin förståelse och möter upp på ett nytt sätt (Taffel, 1993). Denna process är viktig att få syn på och spegla i handledningen för att ge terapeuterna större frihetsgrader att agera vid nästa möte. Extra spännande blir det om processen upptäcks först genom en resa i samma process (en isomorf process) i själva handledningsgruppens arbete.

En isomorf process kan identifieras med början i att handledaren och/eller reflektörerna upplever irritation över att terapeuten inte tar emot handledningens alla guldorn utan är missnöjd och tveksam. En öppning i detta läge kan vara att identifiera detta genom att prata om saken och fundera över om denna inter-aktion är densamma som plågar terapeuten i förhållande till den klientfamilj han får handledning på. Om det är så kan en konstruktiv process utvecklas genom att handledaren tar ansvar för att söka kontakt med terapeuten på ett sådant sätt och inom ett område som terapeuten finner är en hjälp.

Kanske behöver handledaren hjälpa terapeuten att se om handläggningen hakar upp sig genom att situationen påminner för mycket om en svårighet i terapeutens eget familjeliv och ta en liten omväg kring detta, för att därefter kunna gå vidare tillsammans med terapeuten på ett sätt som upplevs som meningsfullt. Kanske behöver handledaren och handledningsgruppen "återknyta" kontakten med terapeutens behov kanske inte av förslag och goda råd i första hand utan av bekräftelse och utrymme. En väg mot en positiv trend kan sålunda identifieras och utvecklas i förhållandet mellan handledare

och terapeut som därefter terapeuten kan ta med sig till sitt möte med klientfamiljen.

Verksamhetshandledning som skapare av nya terapeutiska verkligheter

Hur kan vi då arbeta med och effektivisera den terapeutiska verklighet, som terapeut och familj tillsammans skapat och kontinuerligt skapar, för att stimulera till nya kreativa perspektiv? Vilka faktorer eller framkomliga vägar finns för att påverka? Vad utlöser förmåga hos terapeuten att ompositionera sin syn på sina egna möjligheter i terapeutrollen? Den mentala konstruktion som terapeuten bär på av den terapeutiska resan som vi kallar den familjeterapeutiska processen är en berättelse av många möjliga berättelser.

Berättelsen har två sidor: dels kognitiva konstruktioner dels känslomässiga laddningar. Terapeutens känslor i situationen påverkar hans kognitiva konstruktioner av hur familjen i fråga ter sig. Terapeutens kognitiva konstruktioner, det vill säga terapeutens berättelse för sig själv om familjen och dess förändringsmöjligheter, påverkar hur han känner inför familjen ifråga. Om nu terapeuten kommer till en handledningssituation och har tappat målföret, inte ser skogen för alla träd i det terapeutiska arbetet som han är ansvarig för, vad kan då handledaren erbjuda som har en chans att bli framgångsrikt? Jag tänker så här: "Terapeuten måste få hjälp att för sitt inre se en annan familj, en familj som han/hon har lättare att fördrå!". Observera att jag talar om "familjen i terapeutens huvud" eller om man så vill "familjen i hans mun" som behöver nyanseras för att terapeuten skall kunna ompositionera och få tillgång till ny kraft.

Mina tankar går ofta till Aaron Antonovsky och hans begrepp "Känsla av sammanhang" och dess beståndsdelar "Meningsfullhet, Begriplighet och Hanterbarhet" (Antonovsky, 1991). Framför allt har det slagit mig hur intressant det ömsesidiga samspelet mellan dessa begrepp är. Klarnar kartan för terapeuten, formulerar han ett meningsfullt existentiellt scenario för respektive familjemedlemmar och

för sig själv i det terapeutiska samspelet, vet han också snart på tydligare råd hur han skall gå vidare tillsammans med familjen.

Jag tänker ofta i bilder och metaforer. Ett sätt för mig att förstå pessimism, uppgivenhet och låsning i ett terapeutiskt system är att tänka att förhållandet mellan terapeutens och familjemedlemmarnas upplevelser av det terapeutiska sammanhanget antingen har kortslutits på grund av för nära samgående eller avbrutits på grund av att kontaktlöshet uppstått mellan parterna på grund av avstånd och ödslighet. I båda fallen måste handledningen fokusera på insatser som förflyttar de respektive förändringsverkligheterna (terapeutens och familjens respektive terapeutiska manus) i förhållande till varandra.

Förflyttningen måste ske i en sådan riktning att en fungerande kontakt återuppstår i ett fungerande samspel. Den terapeutiska alliansen skall återuppstå genom att man i Pinsofs termer (Pinsof, 1995) återetablerar ett ömsesidigt accepterande av sina egna och den andres arbetsuppgifter och mål för dessa inom ramen för en tillitsfull kontakt. I den första situationen handlar det om att skiljas och att mötas på nytt i friare roller, i den andra situationen handlar det för parterna om att samtala med sig själva, med varandra och om varandra på ett sätt som skapar nya möjligheter för kontakt.

En annan bild som jag använder för att förstå dålig kontakt är att hjälpa terapeuten att identifiera var i sekvensen: behov av kontakt-behov av bekräftelsebehov av förståelsestödbehov att förändringsstöd som klienten just nu befinner sig och jämföra den positionen med den bild som terapeuten utgår ifrån i sin kontaktetablerande strategi. Joining och rejoining är oftast styvmoderligt behandlade förutsättningar i ett bra terapeutiskt arbete. "Just nu" indikerar att sekvensen rullar kontinuerligt mellan dessa primära behov genom hela den terapeutiska kontakten och det gäller att med regelbundenhet stämma av var man befinner sig.

Verksamhetshandledaren och terapeuten i hjälparollen

Terapeutens förmåga att vara en konstruktiv hjälpare är att vara fri att röra sig i förhållande familjemedlemmar tills man möts. Detta är en fundamental ingrediens hos den framgångsrike terapeuten. Väl att märka har detta mindre att göra med klientens problem utan har mer att göra med terapeutens inställning till sitt jobb. Liknelsen med en orienterare i skogsterräng hjälper mig här. Orienteraren har till sin hjälp, förutom sin egen erfarenhet, kartan och kompassen. Han måste under en tävling vara beredd till problemlösning av en rad icke förutsägbara problemsituationer som kräver ett val. Hjälpmedlen är ej fullständiga på något sätt och blir inte mer till hjälp av att orienteraren vänder kartan upp och ner eller slarvar med kompassriktningen när stressen stiger. Emellertid har han de hjälpmedel han har och skall försöka optimera användandet av dem liksom av sin erfarenhet i hur man inser misstag och korrigerar val utan att hålla fast vid tidigare val som inte visade sig konstruktiva. Talangen att kombinera målmedvetenhet med förmåga att överge varje spår som inte leder någon vart, hur fint och övertygande det verkade vara, är gemensam för en god orienterare, en god familjeterapeut och en bra handledare. Kanske kunde man uttrycka det så att man har lyckats underordna varje egen övertygelses tyngd till hur denna övertygelse fungerar eller inte (Cecchin, Lane och Wendel, 1992).

Som handledare försöker man skapa ett lekutrymme där denna avståndskorrigerig för terapeuten blir möjlig genom att vi tillsammans skapar en ny språkbild av situationen som åstadkommer denna ompositionering. Det nya språket ger nya bilder och nyanserar känslorna till att vara mer hanterbara. Affektiva låsningar och hinder för ett nytt språk får vi samtala med respekt om och kanske acceptera att de finns kvar tills vidare. Handledaren kan emellertid hjälpa terapeuten att börja ana möjligheter att forma en annan bild av familjen, medelst hypotetiska frågor som utlöser hypotetiska svar utifrån nya premisser angående familjens tänkta existentiella dilemman. Ett exempel på en sådan fråga kunde vara: "Om du istället för att utgå

ifrån att pappans svar till dig bygger på att han tycker genuint illa om och är fientligt inställd till dig, skulle utgå ifrån att hans utgångspunkt snarare är förvirring och litenhetsupplevelse, hur skulle du då tolka innebörden i hans svar?” Terapeuten måste ta ansvar för att hans förståelse av en situation inte bara är nyanserad och sofistikerad utan att den också är användbar och erbjuder möjligheter för honom att aktivt ta sig an uppgiften i någon mening. Här kommer begreppen Meningsfullhet, Begriplighet och Hanterbarhet igen! Frågan till terapeuten blir hur han, givet omständigheter som beskrivs, skall förhålla sig konstruktivt till de utmaningar och svårigheter han upplever i arbetet med denna familj?

En viktig utgångspunkt för handledaren är att mycket noga lyssna till den berättelse eller de berättelser som tar form i handledningssituationen om familjen om terapin med denna familj och om terapeuterna i denna terapi. Jag kan, om vi så kommer överens, guida denna berättelses process och form genom att intervjua terapeuterna och i förekommande fall familjen i enlighet med principerna för systemisk intervjuteknik (Tomm, 1989). Här kan man speciellt lyssna efter tankekonstruktioner som för terapeuten verkar höra samman med uppgivenhet och hopplöshetskänslor, känslor av inkompetens och skam och de som gör terapeuten avslagen och icke-terapeutisk i sitt förhållningssätt eller uppriven och engagerad på ett omedelbart och icke-reflekterande sätt. Man bör också vara lyhörd efter tecken hos terapeuten på hopp och inkongruenser i berättelsen, då här ofta finns öppningar till nya berättelser (Sluzki, 1992). Terapeutens hopplösheter måste funderas kring tillsammans med honom utifrån ett antal perspektiv. Naturligtvis finns det traditionella perspektivet med att familjen presenterar ett problem som ligger mycket nära terapeutens eget olösta problem från sin ursprungsfamilj eller sin egen familj (Cecchin, Lane och Ray, 1994). Detta skulle kunna beskrivas som att känslan guidar terapeuten tillbaka i tiden till tidigare upplevda svåra och olösta situationer. Arbetet i handledningen blir då att sortera upp i detta för terapeuten och hjälpa till att skilja ut detta arbete från tidigare situationer som stressar och förvirrar. Kanske finns i Elkaims

termer en olycklig resonans för familjens situation som den beskrivs och terapeutens tidigare erfarenheter, som låser eller fryser terapeuten. Handledningen kanske kan bli en inledande erfarenhet för terapeuten där denna olyckliga resonans vänder till en konstruktiv resonans där terapeuten i fortsättningen kan fungera som inkännande veteran med egen erfarenhet av en liknande situation och en lösning på den. Detta kräver att terapeuten får hjälp att få syn på att det handlar om en ihopblandning av ”två situationer med olika ord på” som blandas ihop och föder inkompetensupplevelser genom att terapeutens egen skam aktiveras (Nathanson, 1992).

Om terapeuten inte vet vad han skall göra eller säga och bara glider med i ett samtal som inte leder till annat än att hopplösheten sprider kring sig och sitter fast i tanken är det bra att ”röra på sig”. Som handledare kan man då konstruera en situation där det blir möjligt att krypa ur den kraftiga hopplösheten och agera i ett rollspel. Jag brukar skapa en situation som påtagligt avviker från den svåra situation terapeuten befinner sig i för att terapeuten ska uppleva ett annat mer hanterbart kraftfält och förmå sig att agera annorlunda. Terapeuten uppmanas att ”säga ett sanningens ord till familjen eller någon i familjen utan att för ett ögonblick tänka på att vara terapeutisk”. Då brukar låsningar och inkrökta blockeringar hoppa fram i ljuset och bli möjliga att identifiera och ”tämja”. I en ny fas av rollspelet ombeds terapeuten starta ett öppet samtal med den rollspelande familjen som bättre täcker det tankeunderlag som styr honom. Båda dessa ingångar befriar terapeuten från låsningsupplevelser och ger honom nytt hopp och högre grad av upplevd hanterbarhet i situationen.

Verksamhetshandledarens arbetssituation: hans ansvar, hans ensamhet, hans roll

Det har blivit viktigt för mig att medvetet lyssna på signaler om uttrötthet och hushålla med mig själv upp till den gräns där saker och ting inte blir roliga längre. Sedan är det en annan sak att dessa upp-

levelser av att bli utsliten inte bara förklaras av ett alltför späckat schema. Lyssnar jag till mig själv ger jag också ofta mina handledningsgrupper en möjlighet att mobilisera kraft att ta i sin situation på ett förnyat sätt.

Handledningssituationen skall vara en skapande, kreativ process – ett miniuniversum eller en lekstuga. Det är ett rum med en egen möjlighet att skapa nya möjliga verkligheter för ett terapeutiskt system (terapeut + familj). Om handledaren kliver in i detta rum och inte är fokuserad på denna sin uppgift och inte har lust att delta i en icke förutsägbar lek, har han inget där att göra som handledare. Då är det lika bra att åka hem och dra något gammalt över sig tills dess att lusten återkommer eller att man hjälpt leklusten tillbaka. Handledning liksom terapi kan aldrig leva som en rutin. Lusten att ”leka” föregår lusten att ”pröva”. Familjeterapeutisk handledning är en gemensam process av några som med kunskap och god vilja att använda den, prövar att ”slå sina kloka huvnen ihop” för att förnya sina perspektiv inför en upplevd svår behandlingssituation. När jag säger ”huvnen” avses varje persons hela resurs. En mycket viktig uppgift för handledaren är att underlätta att detta sker. Jag kommer ibland på mig själv på väg in till en handledningssituation med att uppmana mig själv något i stil med: ”Nu skall vi se vad jag kan göra som *jag* tycker är roligt de här timmarna”. Som handledare har man ett ansvar att bli stimulerad, att tycka att det är roligt, att själv försök lära sig något. Det duger inte att gå in i en situation och hoppas att andra skall skapa detta eller att andra tycker att det är bra (nån gång går det kanske).

Vad som utmärker en bra handledare, tror jag, är att man är fri att reglera sitt eget handledande efter de gränser som lust och stimulans sätter. Schematekniskt får man kanske korrigera sig per termin men man gör nog klokt i att även göra andra saker och vara med folk på andra sätt än bara som handledaren.

Att vara handledare är ofta ensamheten själv. Man får se upp med syndromet ”Enslingen på Johannesskären”. Man får se upp med lusten att skaffa ”kompisar” och förtrogna i sina handledningsgrupper. Det

är tråkigt att äta ensam, men sällskap får man ordna på annat sätt än genom att stimulera destruktiva allianser i handledningsgruppen. Vidare menar jag att det är viktigt att man själv underhåller sin erfarenhet i det man handleder på för att inte förlora i ödmjukhet och realitetsanpassning. Ju längre man varit från ett terapeutiskt fält desto lättare kan besluten och valen för andra tyckas vara. Man får se upp så att man inte framstår som en skrivbordsprodukt.

Som handledare mår man bra av att noggrant penetrera ”ritualen handledning” och fundera över den sociala situation som man som handledare spelar en roll i. Handledaren måste se sin roll som ceremonimästarens snarare än som den som ingenting blir gjort förutan. Till denna ceremonimästarroll hör att man blir idealiserad. Tyvärr hör dessa mer hemma i ceremonimästarrollen än i handledaren som person och har väldigt litet att göra med handledarens kvaliteter som hel människa. Det kan vara farligt att börja tro på dessa känslors giltighet generellt i ens liv – varning utfärdas! Kanske blir det än svårare att inte förledas att tro att dessa gäller eller borde gälla generellt om mig som person om jag under en allt för lång period bara arbetar som handledare och inte har några andra roller i mitt yrkesverksamma liv där jag fostras litet mindre respektfullt till exempel av mina arbetskamrater. Att vara handledare kvalificerar dessvärre inte till ”time-out” från de vanliga livsprocesserna. Accepterar man att som handledare också vara ceremonimästare blir det också naturligt att ta ansvar inte bara för att ceremonin blir så bra som möjligt från gång till gång utan att också se till hela ceremonin – dess början dess slut och dess konstruktivitet däremellan.

Jag har alltid känt mig privilegerad i min roll som handledare. Det har oftast varit roligt – faktiskt roligt. När det ibland inte varit lika roligt och stimulerande har jag frågat mig varför. Svaret är oftast givet: Jag har kört litet för hårt och våldfört mig på min egen ork och kapacitet. Om jag gjort det har jag börjat slarva med alliansbyggande till terapeuterna under handledning. Vårt fokus visar sig oklart och förväntningarna från olika håll på handledningen är inte klarlagda. Kontakten med gruppen känns avslagen och det har gått rutin i hand-

ledningsproceduren. Det har blivit dags att ”bita huvet av skammen” och ”börja om” tillsammans för att förbättra eller avsluta.

En praktisk modell för att arbeta med terapeutens självförtroende i verksamhetshandledning

Jag har under några år på ett ritualiserat sätt arbetat med terapeutens självförtroende. Terapeuten uppmantras till ett inre samtal med olika delar av sitt terapeutiska själv och till hjälp i detta ha det yttre samtal med sina kamrater i handledningsgruppen. Terapeuten får identifiera och beskriva de olika samtalsparterna i detta inre samtal:

I ritualen består den terapeutiska identiteten av samspelet mellan ”terapeutens sammanhangsmarkering”, ”terapeutens terapeutiska jag”, ”terapeutens terapeutiska kunskap”, ”terapeutens följeslagare”, och ”terapeutens terapeutiska själv” som övervakar, observerar och reflekterar över det hela.

Terapeutens sammanhangsmarkering är den språkliga definition av vad det sammanhang i vilket terapeuten bedriver sin terapi innebär för honom som terapeut av begränsningar och möjlig-heter.

Terapeutens terapeutiska jag avser den du är i det terapeutiska samspelet stund för stund eller det du faktiskt åstadkommer som terapeut. Om du tar med dig ett videoband till handledningen är det du som du framstår på bandet du visar som här avses.

Terapeutens terapeutiska kunskap är det terapeuten relaterar till av teorier, livs- och människoperspektiv när han strukturerar och tolkar och beskriver sina observationer.

De aktiverade följeslagarna är de viktiga personer som man bär med sig både från det professionella och det personliga fältet såsom viktiga tidigare lärare och handledare. De personer som man har en pågående intern dialog med för råd och konsultation när man ställs inför problem och val som terapeut (Havnesköld, 1992).

Det terapeutiska självet är den del av terapeuten som reflekterar över de andra delarnas dialog.

Proceduren för denna lek sker till en början genom att jag intervjuar terapeuten:

Här skapas en föreställning att terapeuten leker med dig själv i en "pratolog" kring sitt problem. Handledaren frågar hur terapeuten har det med sin relation till sin "kunskap" i denna fråga. Vad säger till exempel terapeutens "olika kunskaper"? Presenterar de en enhetlig bild, eller grälar dessa kunskaper inbördes? Vilken del håller du lättast med? Vilken del vinner sannolikt? Har terapeuten lyssnat till skillnader mellan sin "forskningskunskap" och sin "kliniska kunskap" eller mellan "sin teoretiska kunskap" och "sin praktiska kunskap". Skiljer sig "terapeutens allmänmännsliga kunskap" i denna fråga från hans "professionella kunskap"? Och sist men inte minst vad tycker terapeuten om de olika kunskapernas dialoger, diskussioner och argument? Var finns terapeuten själv i detta? Hur har terapeuten det med sitt förhållande till sin kunskap? Brukar den kunna hjälpa till? Är den tillförlitlig som hypotesgenerator? Är "kunskapen" vän eller fiende? Hur blir det när terapeuten och "hans kunskap" inte kommer överens? Är "terapeutens kunskap" en god konsult? Hur mycket är den terapeutens tjänare eller herre? Går det att på något sätt att få ett bättre förhållande till sin kunskap? Hur har relationen utvecklats de senaste fem åren? Hur skulle ett samtal mellan terapeutens omedvetna och medvetna kunskap kunna låta? Hur vet terapeuten att det är *sin egen* kunskap han lyssnar till? Kan gammal kunskap maka på sig när ny kommer in eller träder de psykologiska vita blodkropparna till verket? Finns det väntrum för ny kunskap där den kan stå på tillväxt?

Vad har "terapeutens aktiverade följeslagare" att säga varandra i denna debatt? Verkar de komma överens eller kommer de på kollisionkurs? Var står terapeuten i detta och hur känns det? Läger sig nån viktig person från terapeutens privata liv sig i debatten och vad säger den rösten? Hur tungt väger det inlägget i jämförelse med andra? Tycker terapeuten att någon förändring i viktighet hos de olika följeslagarna inträffat på senaste tiden? Hur kommer terapeuten att förhålla sig till sina följeslagare om tre år? Hur tror terapeuten att hans åsikter, ställningstaganden och synpunkter skulle avvika om han arbetade på en annan arbetsplats? Vilken person på arbetsplatsen

skulle kunna påverka terapeutens åsikt starkast och hur? På det sätt fortsätter samtalet kring denna inre dialog.

Jag kan så utveckla samtalet genom att dramatisera de olika rollerna i rollspel med de övriga teammedlemmarna som aktiva gestaltare av de olika rösterna.

Terapeuten under handledning får lyssna till denna diskussion och sedan kommentera och reflektera.

Verksamhetshandledningens effektivitet

Verksamhetshandledningens effektivitet mäts genom att den fungerar för den som får handledning. Detta betyder att om handledaren skall kunna berömma sig av att vara feedback-känslig bör han vara intresserad av om handledningen fungerade för terapeuten eller inte och därmed för klienterna. För min del har jag funnit det lämpligt att som inledning av varje nytt handledningstillfälle utvärdera inslagen i det förra handledningstillfället med utgångspunkt främst från hur den fortsatta terapeutiska kontakten utvecklats sedan sist för terapeuten. ”Var hjälpen till hjälp i din fortsatta kontakt med klienterna?” blir kontinuerligt den kritiska frågan. Om svaret blir nej får vi hjälpas åt på något annat vis!

Avslutning

Jag kallas familjeterapeutisk handledare. Jag har arbetat bland annat med detta i snart tjugo år. Mycket vatten har runnit under broarna sedan 1980 då jag hade mina första uppdrag. Olika trender avseende familjeterapi och handledning har kommit och gått. Själv har jag lagt erfarenhet till erfarenhet i rollen både som handledare, konsult, utbildare men också som terapeut företrädesvis i ledningen för ett arbetslag som bedrivit intensiv familjebehandling inom BUP, Dalarna. Jag har dessutom blivit nästan tjugo år äldre sedan det begav sig och kanske litet mer mogen också. Jag har handlett i många olika sammanhang och med många olika syften. Det är självklart viktigt att för sig själv klargöra de skillnader som finns mellan olika hand-

ledningssituationer. Inte minst upplever jag mig själv i olika roller som utbildningshandledare och som handledare i klinisk verksamhet. Kapitlet har handlat om verksamhetshandledningens viktigaste idéer, enligt min mening och hur man praktiskt når dit. De flesta familjeterapeuter saknar vare sig kunskap eller förmågor. Det som jag menar är den svåra utmaningen för alla är att kunna optimera användandet av det man kan i varierande situationer och när man ställs inför olika utmaningar. Att kunna bära med sig sin kunskap i en mental ryggsäck och vara fri att plocka fram den när det behövs utan att finna att man glömt den hemma, det är viktigt! Bra handledning kan hjälpa till att plocka fram denna kunskap och på så sätt ge ökade möjligheter att tro sig själv om att nästa gång, efter ett samtal med sin inre handledare, kunna plocka fram ur ränslan ett och annat medhäft som kan hjälpa en att hjälpa på ett friare sätt när det börjar blåsa kuling i terapirummet. Jag tänkte först kalla kapitlet för ett salutogent perspektiv på handledning men tyckte kanske att det klingade litet förmätet. Jag bestämde mig istället för titeln "Ett konstruktivt handledningsperspektiv" men hade också kunnat kalla det "Konsten att bära med sig sin terapeutkompetens" eller "Kompakt handledarkompetens".

