

Supervision som strategisk drivkraft: Når faglighed, trivsel og ledelse hænger sammen

I Kolding Kommune har man udviklet en praksis, hvor supervision ikke blot er faglig støtte, men en strategisk ramme for refleksion, fællesskab og udvikling. Med KRAP som fælles metode bliver supervision en drivkraft i både ledelse, trivsel og pædagogisk kvalitet.

Af Karen Marie Fiirgaard, Anne-Mette Holst, og Henrik Hopff, Erhvervspsykologer

Hvordan skaber man sammenhæng, faglig klarhed og handlekraft i det socialpædagogiske arbejde?

I en travl hverdag er det svært at finde tid til refleksion og faglig fordybelse. Komplexiteten i arbejdet kræver både faglighed, indlevelsesevne og tydelig ledelse. Derfor har ledergruppen i Center for botilbud i Kolding Kommune valgt at indføre supervision for alle teams – og for dem selv. Seks udvalgte KRAP-skemaer danner rammen for supervisionssamtalerne og sikrer sammenhæng i hverdagen.

Formålet er at styrke borgerens handlekraft og sikre, at medarbejdere ikke står alene i tvivl og kompleksitet. Når KRAP bringes ind i supervisionen, bliver koblingen til praksis tydelig og anvendelig. Det fælles sprog og den faglige tænkning styrkes.

Hvad er KRAP?

KRAP står for Kognitiv, Ressourcefokuseret og Anerkendende Praksis. Det er en psykologisk og pædagogisk metode, der bygger på kognitive teorier og en anerkendende tilgang til det enkelte menneske.

Formålet med KRAP er at støtte mennesker i at forstå og håndtere egen adfærd, følelser og tanker – med fokus på ressourcer frem for begrænsninger.

Metoden anvender konkrete skemaer og refleksionsværktøjer, der gør det muligt at analysere situationer, forstå mønstre og skabe udvikling i samarbejde med borgeren.

Værdien af KRAP er en styrket faglighed, et fælles sprog i personalegruppen og en systematik, der gør det lettere at skabe positiv forandring – både for borgeren og i det tværfaglige samarbejde.

Om Karen Marie Fiirgaard



Er selvstændig erhvervspsykolog. Har beskæftiget sig med udvikling af organisationer, ledere og teams siden 1994 og været ansat som HR udviklingskonsulent og specialkonsulent i hhv. Aarhus Kommune og Vejle Kommune, samt i BST Systemet.

Er beskikket censor på Aarhus Universitet og suppleant i psykolognævnet. Fungerer som supervisor for en række ledere og medarbejdergrupper, laver kurser for ledere, holder oplæg på konferencer, har medvirket i podcasts og skriver artikler til fagblade.

Om Anne-Mette Holst



Er cand.psych.aut. og selvstændig erhvervspsykolog med mere end 20 års erfaring fra både offentlige og private virksomheder. Arbejder med rådgivning af ledere og medarbejdere samt på de strategiske niveauer i organisationer. Bidrager derudover med foredrag om erhvervspsykologiske temaer og er i øjeblikket i gang med at skrive en bog om erhvervspsykologens arbejdsfelt – tidligere, nu og i fremtiden.

Om Henrik Hopff



Er erhvervspsykolog og har siden 1990 arbejdet som konsulent i private og offentlige virksomheder. Altid ud fra principper om at frigøre resurser og skabe forbedring af menneskers potentialer - gennem fokus på den bæredygtige forretning. Anvender anerkendende og værdsættende metoder i arbejdet med at skabe merværdi for mine kunder.

Ledelse som rammesætter – ikke problemløser

Ledelsen spiller en afgørende rolle – ikke ved at give svar, men ved at skabe rammer for faglig dialog. Når metoderne integreres i møder, beslutninger og konflikthåndtering, styrkes både faglighed, trivsel og stolthed. Supervision bliver et redskab til faglig ledelse – ikke kun individuelt, men på tværs af ledergruppen. På den måde styrker supervision også et fælles fagsprog, god trivsel og følgeskab til lederen.

Fra drift til faglig ledelse

Mange kender følelsen af at "drukne i drift" og ty til det velkendte. Men netop her opstår behovet for refleksion. En læringskultur udvikles ikke af sig selv – det kræver tid og ledelsesmæssig opmærksomhed.

Derfor har lederne i Kolding Kommune valgt at opbygge supervision omkring seks KRAP-skemaer, så metoden integreres i teamets hverdag – før, under og efter supervision.

Det faglige lederskab handler ikke om at give hurtige svar, men om at skabe tænkning. Det tager tid, men det er det hele værd, fortæller Anne-Mette Kjær og Marie-Louise Boye Droob, begge tilbudsledere i Center for Botilbud i Kolding Kommune.

Fra synsninger til fælles fagsprog

Brugen af KRAP-skemaer i supervision skaber en fælles faglig bevidsthed. Medarbejderne bevæger sig fra individuelle "synsninger" til et fælles sprog, som styrker samarbejdet og giver grobund for læring.

Vi har skabt rammer for faglige drøftelser frem for at arbejde ud fra egne holdninger. Det giver et solidt fundament og skaber fælles sprog, siger de to ledere.

De understreger også, at KRAP ikke kun skal bruges ved konflikter, men som en del af daglig praksis.

Når det skal fungere i praksis

Det er én ting at beslutte, at KRAP skal bruges – noget andet at få det til at virke. Derfor har Kolding Kommune inddraget eksterne erhvervspsykologer til at facilitere processen, skabe struktur og fastholde fokus.

Når vi møder udfordringer, skal vi ikke tænke i problemer, men i løsninger.

Det handler ikke om tryllestøv, men om vedholdende procesarbejde, der skaber mening for alle. Et konkret eksempel på det vedholdende procesarbejde er en gruppe, der har arbejdet meget med, hvordan de bedst kunne forstå, anerkende og hjælpe en af de borgere, som bor på bostedet.



Borgerens helbred var svækket, funktionsniveauet faldende og livskvaliteten under pres. Samtidig oplevede gruppen, at borgerens adfærd ændrede sig, og de havde brug for at blive klogere på, hvordan de bedst kunne motivere borgeren til at tage imod den rette hjælp.

Det centrale dilemma blev tydeligt:

Hvordan balancerer vi borgerens ret til selvbestemmelse med vores sundhedsfaglige ansvar for at motivere til tiltag, som kan forbedre borgerens livskvalitet?

Oven i det mærkede gruppen presset på arbejdsmiljøet – de høje følelsesmæssige krav, der var forbundet med deres egen høje faglige standard på den ene side, og nysgerrigheden, blandet med usikkerheden, på hvordan de bedst kunne motivere borgeren til nye sundhedsfaglige tiltag på den anden side.

Gruppen oplevede et behov for at opnå en fælles forståelse for, hvad det var borgeren forsøgte at kommunikere, når borgerens reaktioner skabte usikkerhed om, hvordan de bedst kunne hjælpe borgeren.

Gruppen begyndte med en ”kognitiv sagsformulering” for at skabe et fælles overblik: Hvad ved vi om borgeren? Hvad påvirker borgeren positivt og negativt? Hvilke fakta kan vi være sikre på – og hvilke antagelser har borgeren om sig selv og omverdenen? Også borgerens tidligere og nuværende mestringsstrategier blev tydeliggjort, så medarbejderne kunne skelne mellem funktionelle og uhensigtsmæssige mønstre.

Dernæst brugte de KRAP-skemaet ”over broen”, som inviterer til at træde ind i borgerens perspektiv: Hvilke tanker og følelser kan borgeren have i situationen? Hvilke behov og grundlæggende antagelser driver borgerens adfærd? Denne øvelse skabte en dybere forståelse af borgerens nye livssituation og motivation og gjorde det tydeligere, hvordan medarbejderne kunne møde borgeren anerkendende dér, hvor borgeren er – med respekt for livshistorie, følelser og copingstrategier.

Afslutningsvis arbejdede gruppen med ”mål og ønsker” for at prioritere, hvilke områder de skulle handle på først. De formulerede konkrete tegn på, hvordan man kunne se, at indsatsen virkede. Dermed fik gruppen et fælles billede af, hvad der var vigtigst at arbejde med – og hvordan de kunne måle fremgang.

Processen gav ikke bare overblik og handlekraft, men styrkede også gruppens samarbejde og ople-

velse af at skabe læring sammen i en følelsesmæssigt krævende opgave.

Fejl som afsæt for refleksion

En refleksiv kultur kræver mod til at tale om fejl og lære af dem. I Kolding har man skabt en tryk kultur, hvor fejl ses som grundlag for faglig udvikling – ikke som brud på faglighed. Supervision bruges også til at arbejde med psykologisk tryghed, hvor KRAP-skemaer understøtter refleksion og inviterer sårbarheden indenfor i en tryk ramme.

Medarbejderne skal opleve et reelt handlerum og turde begå fejl. Hvis vi stiller for høje krav og kontrollerer for meget, kvæler vi initiativ og læring, understreger Anne-Mette Kjær og Marie-Louise Boye Droob.

Supervision som motor og ledelsesværktøj

De faglige koordinatore spiller en central rolle som bindeled til supervisorerne. De sikrer, at KRAP bliver en levende del af praksis og ikke blot teori. Koordinatorerne har både faglig indsigt og mandat til at vejlede og udfordre.

Vi har koordinatore med viden og ansvar og en matrixorganisation, hvor alle har roller. Det skaber kvalitet, forklarer lederne.

Supervision bliver dermed en dialog om både borgeropgaver og organisatorisk udvikling. Når erhvervspsykologerne også stiller spørgsmål til ledelsen, styrker det en læringskultur, hvor alle bidrager.

Godt nok er godt

Midt i ambitionerne ligger erkendelsen af, at ikke alt kan styres. Tillid til, at ”godt nok” er godt, giver mening og ro.

Vi har en ambition om at gøre det så godt som muligt – og det er faktisk nok. Det giver mening og en følelse af kontrol, siger lederne.

De ser tydelige resultater af at bruge KRAP – også i hverdagens små situationer. Et konkret eksempel handler om en fastlåst borgercase, hvor supervision og KRAP-skemaer har hjulpet til nye perspektiver og handlemuligheder. Det virker ikke som magi, men den faglige refleksion skaber udvikling.

Når noget virker – så holder man fast

Kolding Kommunes erfaringer viser, at det betaler sig at arbejde grundigt og vedholdende. Når supervision forankres strukturelt, når fejl mødes med nysgerrighed, og når faglig tænkning bliver fælles, sker der noget. Ikke kun for den enkelte borger – men for hele fællesskabet. Det giver bedre løsninger og større mening.

Supervision i Kolding Kommune – nøgleelementer

- Supervision er obligatorisk for alle teams og ledergruppen
- Eksterne erhvervpsykologer inddrages i ledersupervision og teamsupervision
- Seks udvalgte KRAP-skemaer danner ramme for refleksion og faglig udvikling
- Koordinatorer fungerer som bindeled til de eksterne erhvervpsykologer før under og efter supervisionerne
- Supervision kobles til praksisnære cases
- Lederne deltager i og får selv supervision
- Fokus er på borgerens udvikling, teamets læring og ledelsens rolle

Return on Investment – når supervision forankrer metoden i hverdagen

Når en arbejdsplads investerer tid og penge i en evidensbaseret metode som KRAP, er det afgørende, at metoden ikke kun lever i kursuslokalet, men også i den daglige praksis. Her viser supervision sig som en effektiv måde at sikre "Return on Investment" på – særligt når supervisionen alligevel gennemføres med eksterne erhvervpsykologer.

Ved at bruge KRAP-skemaer som ramme for supervision opstår en værdifuld struktur: Allerede før supervisionen reflekterer teamet over, hvilket KRAP-skema der skal bruges, hvilken borger eller tematik det skal omhandle, og hvilke observationer der skal deles. Disse overvejelser sendes til erhvervpsykologen, som møder forberedt.

Under supervisionen arbejdes konkret med skemaet, og det skaber både faglig forankring og psykologisk tryghed.

Efter supervisionen bliver det nemt at overføre refleksionerne til praksis, fordi skemaet fungerer som en fælles reference. Med tiden oplever medarbejderne større sikkerhed og kompetence i brugen af KRAP – og det styrker kvaliteten i arbejdet med borgerne.

Samtidig bliver dokumentation lettere: Noterne fra supervisionen kan hurtigt overføres til dokumentationssystemet, og det skaber en naturlig kobling mellem refleksion, praksis og skriftlighed. Når man lige har drøftet en borger i supervision, bliver det mere oplagt og meningsfuldt at dokumentere med det samme.

På den måde understøtter supervision med eksterne erhvervpsykologer både implementeringen af metoden og en praksisnær dokumentationskultur.

Hvilke KRAP skemaer brugte vi?

KRAP er en praksisnær tilgang med solid forankring i forskning, som forener teori og konkrete redskaber i arbejdet med udvikling, læring og trivsel.

Metoden anvendes i dag på tværs af mange fagfelter – bl.a. pædagogik, socialt arbejde, sundhedsområdet, psykologisk behandling og ledelse. Grundidéen er, at alle mennesker rummer styrker og potentialer, og at forandring sker bedst, når man mødes med anerkendelse og får støtte til at udforske og arbejde med egne tanker, følelser og handlinger.

Eksempler på KRAP-skemaer:

- Kognitiv Sagsformulering – giver overblik over sammenhænge mellem tanker, følelser og handlinger.
- Ressourceblomsten – synliggør personens styrker og kompetencer.
- Over Broen – tydeliggør vejen fra nuværende situation til ønsket fremtid.
- Mål & Ønsker – omsætter drømme og ønsker til konkrete mål.
- Procesmodellen – strukturerer og visualiserer et udviklingsforløb.
- Måltrappen – opdeler store mål i små, realistiske skridt.