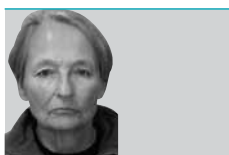


● Coaching, mentoring og supervision

Af Helena Galina Nielsen



Biografi

Helena Galina Nielsen er tidligere praktiserende læge i almen medicin og tilknyttet Forskningsenheden for Almen Praksis i København. Hun er uddannet som supervisor i 2000 og har arbejdet med projektet "Hvad er god supervision for praktiserende læger?" siden 2005.

Forfatters adresse

Virum Stationsvej 206
2830 Virum
galina@dadlnet.dk

Der bruges mange ord i flæng om det at vejlede andre. Men hvad betyder ordene rent faktisk, hvad er oprindelsen til de forskellige interventionsformer, og hvordan adskiller de sig begrebsmæssigt fra hinanden?

Læs om forskelle og ligheder mellem coaching, mentoring og supervision.

Og så kan supervision ovenikøbet være både SUPERvision og superVISION.



"At man, naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der" (Søren Kierkegaard)

Dette velkendte citat, som ofte i vores lægeverden forbindes med vores relation til patienterne, er lige så anvendeligt, når det vedrører de personer, vi får eller vælger til at facilitere vores egen efteruddannelse og videre professionelle udvikling.

I disse år er der tiltagende fokus på coaching og mentoring, og supervision er en grundlæggende funktion i videre- og efteruddannelsen.

I en supervisionsgruppe for nynedsatte læger havde en af deltagerne også en personlig coach. En uddannelseslæge omtalte mig engang som sin mentor, hvilket jeg studsede lidt over. Yngre læger får nogle steder coaching i løbet af hospitalsuddannelsen, og almenmedicinske uddannelseslæger i fase 3 skal deltage i supervisionsgruppe 10 gange om året. I Lægeforeningen tilbydes såvel coaching- som mentoringforløb. Det er min opfattelse, at disse tre begreber flyder lidt ind i hinanden, og jeg vil i denne artikel forsøge at beskrive de tre interventionsaktiviteter; hvad der er fælles, og hvad der adskiller dem fra hinanden. Hvad er det, du har brug for: en coach, en mentor eller en supervisor?



Figur 1 / Coachingbegrebet er hentet fra sportens verden, hvor sportsudøverne "coaches" til at få det bedste ud af deres præstationer.

Foto: ColourBox

Coaching

Coach betyder oprindeligt (på engelsk) både kusk og det køretøj, der bruges for at nå frem til målet. Coachingbegrebet er hentet fra sportens verden, hvor sportsudøverne "coaches" til at finde frem til deres potentiale i den sportsgren, de udøver, for at få det bedste ud af deres præstationer. I 1970'erne begyndte nogle trænere at bruge deres erfaringer uden for idrætsverdenen og begyndte at få gennemslagskraft i erhvervslivet (1). Siden starten af 1990'erne har der været stigende interesse for coaching både i erhvervslivet og inden for sundhedsprofessionerne. I Midtjylland arbejder Tommy Midtgaard med at få indført coaching for de yngre læger.

Richard Stelter mener, at den stigende interesse for coaching udspringer af nogle samfundsmæssige udfordringer, hvor en ny tilgang til læring har været nødvendig. Han beskriver i sin seneste bog coaching som "en udviklings samtale og dialog, en fælles skabelsesproces mellem coach og coachee med det formål at give (især) coacheen rum og mulighed for fordybelse i, refleksion over og ny forståelse af 1) egne oplevelser i den konkrete kontekst og 2) sit samspil, sine relationer og forhandlinger med andre i specifikke kontekster og situationer. Denne coachingsamtale skal gerne åbne op for nye handlemuligheder inden for de kontekster, der er genstand for samtalen." (2).

Coaching kan bruges både individuelt og i grupper i mange sammenhænge, dels i forbindelse med karriereudvikling, men også i forhold til problemløsning, personlig udvikling og organisationsudvikling

(4). Ligesom udviklingen inden for kognitiv terapi taler man også inden for coaching om den 3. bølge (2). Det er karakteristisk, at der i 3. bølge indgår nogle dimensioner taget fra aktuel psykoterapeutisk praksis. Erfaringen viser, at én specifik metode ikke er tilstrækkeligt virksom, hvis formålet med behandlingen/interventionen er ønsket om forandring. Nu krydres der med både traditionel psykodynamisk tankegang, systemisk og narrativ tilgang, samt teknikker udgået fra østlige filosofier (f.eks. mindfulness) (4).

I forbindelse med coaching for de yngre læger udtrykker Tommy Midtgaard, "at der ikke er tale om supervision af lægen som læge, men af lægen i rollen som læge" (5).

Lægeforeningen har tilbud om coachingforløb med henblik på karriererådgivning eller træning af lederkompetencer (se boks 1).



Boks 1 / Coaching i Lægeforeningens regi

"Målet med coaching i Lægeforeningens regi er at tilbyde dig en professionel dialog med en konsulent, som er specialist i at coache og samtidig har indsigt i sundhedsvæsenet. Coaching tager udgangspunkt i dit arbejdsliv og de forandringer, som du ønsker. Du får mulighed for at reflektere over egne mål og planer for karrieren, og du får feedback på, hvordan de kan realiseres. Desuden kan du arbejde med de vanskelige situationer og udfordringer, som du oplever her og nu."

"en professionel dialog med en konsulent, som er specialist i at coache og samtidig har indsigt i sundhedsvæsenet" med udgangspunkt i "de forandringer, som du ønsker".

"Vores erfarne coaches tager udgangspunkt i netop det, der er vigtigt for dig i lederrollen, og du får – gennem nærværende, professionelle samtaler – mulighed for at gennemgå en personlig og faglig udvikling som leder". "Du kan evt. vælge at inkludere en personlighedstest." (www.laeger.dk)

Coach

En coach er en person, der har til formål at hjælpe en anden person med at videreudvikle sig personligt eller professionelt i sit erhverv. Coachen bliver betalt enten af "coachee" eller af en arbejdsgiver. Det handler om et afgrænset tidsforløb, og sammen med coachen aftales det, hvad målet skal være, og hvad der skal fokuseres på. Coach er for nuværende ikke nogen beskyttet titel, men der er dannet en europæisk sammenslutning med bl.a. professor i coaching Richard Stelter som initiativtager (2, 3). EMCC (European Mentoring and Coaching Council) har opstillet kvalitetskriterier for en uddannelse, som kan gøre dig til certificeret coach. Se: <http://emcc.dk/> og <http://www.emccouncil.org/>.

Health coach – sundhedscoach

I Canada og Australien har man været førende inden for at uddanne health coaches. Der er skabt uddannelser i at "coache" mennesker med kroniske sygdomme som overvægt, diabetes og andre livsstilssygdomme. De senere år er det også kommet til England fra USA, hvor der er ved at udvikle sig en health coach-industri (se boks 2).

Boks 2 / Fra amerikansk hjemmeside om health coach

“Imagine being able to dramatically help people to stop smoking, exercise more, eat healthier, reduce stress, and incorporate nutritional supplements into their diet - not to mention helping people to be happier and more balanced.”

“In the next few minutes you can learn how to earn over \$191 an hour as a Professional Health Coach, working by phone and the internet. And the best part, it won't cost you a dime to get started!” <http://www.healthcoachtraininguk.com>

Også i Danmark er der nu uddannelser som sundhedscoach, se f.eks. <http://sundhedscoachuddannelsen.dk>.

Janette Gale, som har været en af de førende inden for health coach-udviklingen i Australien, siger dog, at hun ikke længere bruger coachbegrebet, da det, de i virkeligheden arbejder med, er at hjælpe de sundhedsprofessionelle med at arbejde mere patientcentreret på en klinisk mere effektiv måde.

Boks 3 / Janette Gale, Australien

We help these practitioners to do their usual clinical tasks in a more patient-centered, clinically effective and time-efficient way. In doing so, they learn to balance their 'duty of care' as a clinician with the patients' right to make fully informed decisions about their health. They also learn how to maximize adherence to referral, lifestyle and treatment recommendations by supporting patient behaviour change so that they are more likely to take action on the recommendations. (<http://www.youtube.com/user/HealthChangeAust>)

Mentoring

Mentorbetegnelsen stammer fra den græske mytologi, hvor Odysseus overlod sin søn, Telemachos, til Mentor, der skulle varetage hans uddannelse og personlige udvikling. Der har de senere år været fokus på mentoring både i erhvervslivet, inden for social- og sundhedsprofessioner og som sagt også i Lægeforeningen.

Mentoring er en proces, hvorved en anerkendt, empatisk og erfaren person (mentor) vejleder en anden person (mentee) ud fra dennes tanker, ideer og ønsker om læring og professionel udvikling.

Den person, der ønsker mentoring, vælger selv sin mentor fra en gruppe personer, der har stillet sig til rådighed. Det er oftest en ældre, mere erfaren kollega inden for ens eget fag, men det bør ikke være en kollega fra samme lægehus. Således er det heller ikke hensigtsmæssigt, at en tutor bliver mentor for sin uddannelseslæge (6). Et mentoringforhold er et fortroligt forhold, hvor personlige, private forhold kan blive drøftet, og der må ikke være interessekonflikt i forhold til en arbejdsrollerolle.

Mentor

En mentor er en professionel ven og skal være i stand til at lytte på en empatisk måde. Mentoren skal kunne dele professionelle erfaringer og

læringsprocesser og medvirke til at give indsigt gennem refleksion. Han/hun kan nogle gange bruge coachingstrategier, kan udfordre, stimulere til nye tanker, men også være støttende. Det handler bl.a. om at få mentee til at "følge sig ud i et mestringsperspektiv" (Thomas Bjørnshave, personlig meddelelse). Mentor må ikke supervisere eller evaluere i forhold til fastlagte præstationskrav og adskiller sig her klart fra tutorlægen. Indbyrdes i et sådant forhold vil det imidlertid altid være nyttigt på et tidspunkt at evaluere relationen og processen. "Er dette nyttigt for mig, får jeg mine behov tilgodeset?" Et mentor-mentee-forhold kan være tidsbegrænset, ofte i begyndelsen af karrieren, men forholdet kan også genoptages efter behov, og for nogle kan det blive en livslang relation.

I erhvervslivet er coaching og mentoring tæt forbundet, og begge domæner indgår således i European Mentoring and Coaching Council. (se: <http://www.emccconference.org/> og <http://www.coachingandmentoring.co.uk/>)

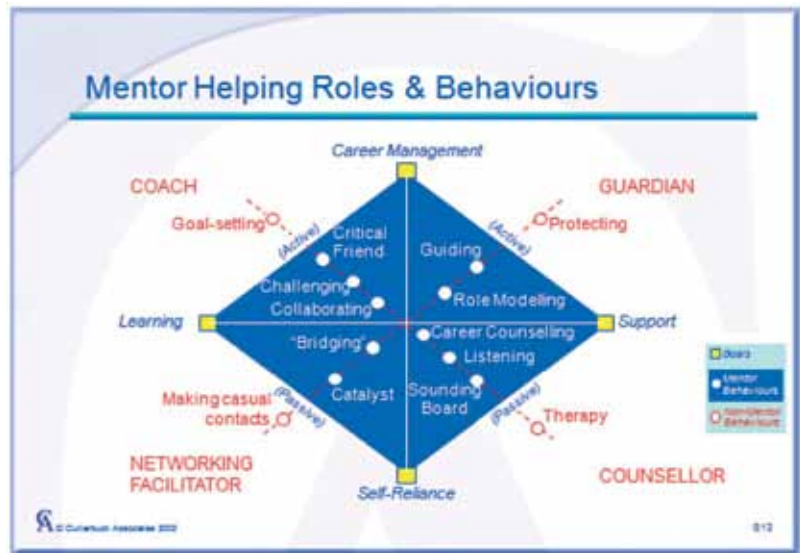
Forskellen på coaching og mentoring fremgår af følgende slide fra en workshop i England (Thomas Bjørnshave, personlig meddelelse).

Figur 2 /

Coaching	Mentoring
<ul style="list-style-type: none">• Concerned with task• Focuses on skills and performance• Primarily a line manager role• Agenda set by or with the coach• Emphasises feedback to the learner• Typically addresses a short term need• Feedback and discussion primarily explicit	<ul style="list-style-type: none">• Concerned with implications beyond the task• Focuses on capability and potential• Works best off-line• Agenda set by the learner• Emphasises feedback and reflection by the learner• Typically a longer term relationship, often "for life"• Feedback and discussion primarily about implicit, intuitive issues and behaviours

© CultureHub Associates 2012 84

Som det ses, er coaching forbundet med en konkret opgave, mens mentoring går bag opgaven, ser på mentees forudsætninger, evner og muligheder i sin karriere og professionsudvikling. Det er mentees aktuelle behov, der sætter dagsordenen. Fra samme workshop vises, hvilke roller mentor kan have, som kan være både formative og supportive (henholdsvis ud fra et læringsperspektiv og støttende) og ikke normative (kontrollfunktion). En mentor forsøger at støtte og stimulere til at få det bedst mulige ud af mentees potentiale og færdigheder ud fra dennes egne ønsker.



Figur 3 /

Supervision (7, 8)

I social- og sundhedsvæsenet er begrebet klinisk supervision blevet benyttet siden starten af det 19. århundrede, hvor det primært fandtes inden for socialt arbejde (USA) og inden for psykoanalysen (Europa). I sin udvikling har supervision især været inspireret af psykoterapien og psykoterapeutiske skoler og er først senere blevet defineret inden for medicinsk uddannelse (9). Mens det ofte beskrives som en aktivitet, der foregår som del af uddannelsen, er det især inden for de psykoterapeutiske professioner en aktivitet, som ønskes og kræves i hele det professionelle liv.

I en tidligere artikel har jeg foreslået en definition på almenmedicinsk supervision: "Supervision er en regelmæssig, aftalt aktivitet, der har til formål at udvikle, videreudvikle, vedligeholde eller restituere den professionelle funktion. Aktiviteten har til formål at kvalitetssikre patientbehandlingen og støtte den professionsudøvende i sit erhverv. Det sker ved at undersøge konsultationsprocessen, læge-patientforholdet eller andre relationer, der har med det professionelle arbejde i almen praksis at gøre. Supervisionen kan foregå mellem en supervisor og én person eller en gruppe eller som kollegial supervision, hvor deltagerne på skift udfylder rollen som supervisor" (8).

Ordet supervision skaber hos mange en oplevelse af en autoritær kontrolfunktion. Men man kan tale om både SUPERvision og superVI-SION. Ved SUPERvision er der klart et større ansvar hos supervisor over for patienten, og den del bruges i størst udstrækning, når supervision er en del af videreuddannelsen. Ved superVISION handler det om at få et nyt syn - eller et klarere syn - på en given problemstilling, samt at få indsigt og udsyn. Indsigt knytter sig både til patienten og til én selv, dvs. det gælder om at forstå, hvad ens personlige professionelle aftryk er (og opdage, at man nogle gange selv er en del af problemet). Udsyn retter sig

mod anderledes handlemuligheder og det at få nye visioner. Den del bruges i større udstrækning i efteruddannelsen.

Supervisor

En supervisor er ofte en person fra samme faggruppe som "superviseranden", men i gruppesupervision benyttes ofte en supervisor fra et tilstødende speciale, hvor supervisorkompetence trænes som en naturlig del. Som tutorlæge er du automatisk supervisor for dine uddannelseslæger, og din rolle er, ud over at supervisere lægen som professionel, at være evaluator og gatekeeper. Du skal vurdere, om uddannelseslægen har opnået de uddannelsesmæssige krav og opfylder målbeskrivelsen, og om vedkommende findes egnet som praktiserende læge. I denne rolle er således en indbygget kontrolfunktion.

Som supervisor for en supervisionsgruppe bliver du valgt af gruppen, og gruppen bestemmer sammen med dig, hvad genstanden for supervisionen skal/kan være, og der tages udgangspunkt i gruppens og de enkelte supervisanders aktuelle behov. Grupperne har sjældent helt konkrete mål. I gruppesupervision skal supervisor være opmærksom på gruppedynamikken, kunne forstå og håndtere gruppeprocessen og være lydhør og empatisk over for de enkelte supervisander. Kendskab til almen praksis og arbejdsforholdene er her nødvendig.

Boks 4 / Supervisor i en supervisionsgruppe:

"Supervision er en faglig, personlig udviklingsproces, hvor man arbejder med, hvordan man bruger sig selv arbejdsmæssigt ud fra en helt konkret faglig problemstilling. Den faglige problemstilling vil typisk være et læge-patientforhold, men det kan også være, hvordan man organiserer sin daglige praksis. Det kan også være, hvordan man samarbejder med kolleger, samarbejder med sundhedssystemet eller andre instanser. Det er i sin natur en faglig problematik, som man undersøger fagligt - med det personlige præg, der er i den - for det er dig, der som person er den gennemgående figur. Og det er dig, der skal forstå, hvad problemet handler om - og det er dig, der måske også er en del af problemet".

Der er i DSAM stillet krav til tutorlæger, men der findes p.t. ingen standardiseret uddannelse for supervisorer. I Selskab for Samtale og Supervision i Almen Praksis (www.samtaleogsupervision.dk) er der en aktuelt en supervisoruddannelse med psykodynamisk tilgang undervejs.

Dansk Psykiatrisk Selskab, Psykologforeningen og Psykoterapeutforeningen har kvalitetskrav for supervisorer. Inden for lægeverdenen er der ikke et formaliseret krav. I Selskab for Samtale og Supervision i Almen Praksis arbejdes der på at få formuleret kvalitetskriterier for supervisorer i almen praksis.

Sammenfatning

Sammenfattende kan siges: Såvel coach som mentor og supervisor skal besidde gode kommunikationsevner, kunne lytte og relatere sig socialt

og følelsesmæssigt. Graden af følelsesmæssig involvering er dog uden tvivl forskellig alt efter, om du er ledercoach, personlig mentor eller psykologisk supervisor. I ethvert forhold vil der, hvor man indgår i et samarbejde med en anden person opstå følelser (Er jeg god nok? Gør jeg det godt nok?), og håndteringen af disse følelser kan være forskellig både i forhold til, hvilken professionel baggrund man har og i forhold til, hvem man er som person. Selvom ligeværdighed naturligvis er et must, vil der altid være en asymmetri i et forhold, hvor en person påtager sig rollen som hjælper eller facilitator i en betydningsfuld proces for et andet menneske. Først og fremmest skal "hjælper"-personen kunne være en god samtalepartner.

For såvel coaching som mentoring og supervision gælder det, at der er tale om et tillidsfuldt forhold, hvor der er tavshedspligt, og indholdet af sessionerne således ikke refereres til tredjemand. Det er karakteristisk for coaching, at den er tidsbegrænset, og formålet er at styrke nogle specifikke kompetencer. Supervision kan ligeledes være tidsbegrænset i forhold til en bestemt uddannelse, men kan også vælges som en aktivitet, der er kontinuerlig og medvirker til livslang læring og professionel udvikling. En mentor er en person, der er valgt personligt, fordi vedkommende er tilstrækkeligt tillidsvækkende til, at man ønsker at drøfte sine personlige overvejelser i forhold til karrierevalg og kan også være en tilbagevendende, måske livslang relation.

Både i forhold til mentorbegrebet og supervision kan der være et ulige forhold, hvor mentor og supervisor kan betragtes som "mere"-viede med en højere autoritet. Når der indgås et forhold til en supervisor eller mentor, kan det være nyttigt at reflektere over, om det er det, man ønsker, eller om man ønsker et mere ligeværdigt forhold. For alle forhold gælder det, at man i starten afstemmer forventninger og efter en tid evaluerer samarbejdet i forhold til, om det er, hvad man har brug for. Både som coach, mentor og supervisor er det nyttigt, og bør være standard, at få supervision på egen rolle og eget arbejde.

 **Tabel 1 /**

	Coaching	Mentoring	Supervision
Normativ	+	%	%/++
Formativ	+		++
Supportiv	++	++	++
Selvvalg	++	++	%/++
Akkrediteret uddannelse	++	%	%

Tak til Thomas Bjørnshave for materiale og nyttig samtale vedrørende mentoring.

Økonomiske interessekonflikter: ingen angivet

Litteratur

1. Moldrup S. Coaching - læring & ledelse. 2010:1-74.
2. Stelter R. Tredje generations coaching. 1.st ed. Virum: Dansk Psykologisk Forlag; 2012.
3. Stelter R (ed.) Coaching læring og udvikling. Dansk Psykologisk Forlag; 2002.
4. Thornton C. Group and Team Coaching. London: Routledge.
5. Midtgaard T. Coaching af yngre læger. Ugeskr. Laeger. 2011;2(173):96.
6. Nielsen B, Tulinius C. Uddannelseslæger i almen praksis ønsker mentorer. Ugeskr. Laeger. 2003; (September):3418-3423.
7. Nielsen HG, Söderström M. Group supervision in general practice as part of continuing professional development. Dan. Med. J. 2012;59(2):A4350. Available at: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22293046>.
8. Nielsen HG. Supervision – hvad er det? Maanedsskr for almen praksis. 2012;(12):997-1004.
9. Kilminster S, Cottrell D, Grant J, Jolly B. AMEE Guide No. 27: Effective educational and clinical supervision. Med. Teach. 2007;29(1):2-19. Available at: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17538823>. Accessed August 2, 2011.



NYT kursustilbud. Kik ind og se dit næste kursus

LÆGEKURSERNE.DK

Godkendt af PLO - Uden Sponsor - Fri tilmelding



Britta Møllerup, Praktiserende læge
Formand for Lægekurserne.dk

