

Sådan skaber du mere læring i ledergruppen eller teamet

Af Inge Schützsack Holm, master i organisationspsykologi

Det er populært at arbejde i teams, og derfor er det i stigende grad også blevet nødvendigt at beskæftige sig på et strategisk niveau med *kollektive læreprocesser* – altså hvordan teams kan udvikle sig med henblik på at skabe bedre resultater og blive mere effektive. Ofte finder kompetenceudviklingen sted uden for organisationen – fx som et teambuildingforløb eller et eksternt kursus. Der er uden tvivl masser af viden i det, men i forhold til at udvikle en samling individer til et *kreativt og reflekterende team*, båret af en stærk samhørighedsfølelse, med et fast fokus på hovedopgaven, også under deadlines og pres, og som oven i købet finder det fornøjeligt og personligt udviklende at være i teamet, rækker det ikke. Det kræver en helt anden form for kompetenceudvikling – nemlig en *situationsspecifik og oplevelsesorienteret*. Inden jeg uddyber dette, vil jeg lige ridsse problemerne op med teambuildingforløb og eksterne kurser.

Problemet med transfer

Når kompetenceudvikling finder sted i en *konstrueret kontekst*, der ikke har særligt meget til fælles med den dagligdag, teamet normalt befinder sig i, støder man ind i det velkendte problem; at det, som er lært i én kontekst (læringssituationen) ikke nødvendigvis lader sig integrere i en anden (anvendelsessituationen). Det kaldes *transfer*. Kompetenceudvikling, der ikke udmønter sig i reel *forandret adfærd* i teamet, risikerer at forblive parallel og uintegreret med praksis – og er derfor grundlæggende et udtryk for *ikke-læring* eller *død læring*. Det vil sige at teamet er gået uforandret igennem en læringssituation; det er forblevet upåvirket, og derfor udmønter den nye viden sig ikke i en *øget mestringssevne*. Dette er det svage led i megen kompetenceudvikling og den vigtigste grund til at forsøge sig med en anden og mere praksisrelateret form for kompetenceudvikling.

Oplevelsesorienteret læring

Oplevelsesorienteret læring betyder helt grundlæggende, at teamet udvikler sig mens det befinder sig i de situationer, som det gerne vil blive bedre til at mestre. Man lærer således ikke *om* noget ved at reflektere *over* sine handlinger. I stedet lærer man *i* situationen ved at reflektere *samtidig* med, at man handler. Handling og refleksion smelter sammen i én og samme situation. Teamet lærer så at sige midt i handlingsøjeblikket at få fokus på sin egen handling og fungeren og at forholde sig undersøgende til den. Oplevelsesorienteret betyder således ikke, at der er tale om underholdning, men at teamet lærer og erfarer midt i de konkrete oplevelser, teamet befinder sig i.

Ud af selvforståelsesisolationen

For et team betyder det, at det skal i gang med at arbejde med at få øje på sig selv og sin egen fungeren, mens det så at sige er i funktion – og det vil typisk være, mens teamet er samlet og på arbejde i sit normale lokale i organisationen. Den bærende ide er med andre ord, at teamet kun kan udvikle sig i kraft af sin egen fungeren; og at det derfor må bringes ud af sin *selvforståelsesisolation* og tilføres et nyt perspektiv på sin måde at være i verden på – sine forholdemåder, grundlæggende antagelser, adfærdsritualer og værensformer. For det utrænede team kan der være behov for en facilitator, der kan sætte rammerne, styre processen og gennem sine observationer, formulere spørgsmål og hypoteser til teamet, mens det er i gang med at fungere som team. For det mere trænede team, er det oplagt, at teamlederen i første

omgang påtager sig opgaven, men i øvrigt opfordrer alle til at bidrage med iagttagelser – i forhold til sig selv, de andre og teamet som helhed.

Supervision som udviklingsmodel

En team er naturligvis ansvarlig for sin egen værensform, men en forandring i teamets måde at være på, kan være et stort ønske fra både teamets og den øvrige organisations side. Nogle forandringer sker bare, mens andre må sættes aktivt i gang, fordi de bevarende kræfter viser sig for stærke. Et team kan derfor nå til den erkendelse, at det har behov en *supervisor* at facilitere processen og hjælpe med at sætte ord på det, der foregår i teamet; det som alle kan mærke, men ikke rigtig indfange og dele erfaringer om, fordi det er for vanskeligt, for subjektivt eller alt for farligt. Når et team beder om supervision, betyder det altså, at det inviterer en udefrakommende person ind til at observere og dele sine observationer med teamet. Dermed bidrager supervisor med at kaste lys over de forholdemåder og værensformer, teamet benytter sig af – og som kan være medvirkende til, at det ikke fungerer sådan, som det gerne vil.

At se sig selv i spejlet

Hvordan finder supervisor ud så af, hvad der er på spil i et team? Det gør man primært ved at iagttage teamets samspil, mens det er i funktion og ved at sende observationerne tilbage som spørgsmål, følelser, tanker, ideer eller hypoteser. Supervisor holder på den måde et spejl op foran teamet, hvorved det bedre kan få øje på sig selv, samtidig med at supervisor stimulerer nysgerrigheden og udvider rummet for, hvad der kan tales om og hvordan. De helt små detaljer som for eksempel, hvem der siger hvad til hvem, og hvad der tales om eller ikke tales om, giver vigtige fingerpeg om det, som optager teamet. Som supervisor hjælper man med at finde mønstre, mærke huller, opdage unladelser, identificere gentagelser og derigennem skabe afklaring - *klarifikation*. Man lytter både efter de generelle hændelser og de specifikke situationer. Tonen i det fortalte indeholder også vigtig information om, hvordan teamet forbinder sig med det sagte og det følte. Antagelser i teamet, der bliver taget for givet, gives særlig opmærksomhed, og på samme måde som det fremmede ofte rummer noget genkendeligt, kan det velkendte med fordel studeres som noget eksotisk.

Fra indhold til proces

For en ledergruppe eller et team som typisk er vant til at fokusere på det indholdsmæssige, kan det være overvældende at forlade det og bevæge sig ind i et nyt fokusområde, som i højere grad omfatter det procesmæssige. Det vil sige at man begynder at rette opmærksomheden på oplevelser, kommunikationsformer og –mønstre, roller og rollefordeling – på ens egen og teamets *fungeren-mens-det-fungerer*. Når man opholder sig ved det indholdsmæssige bruger man sin viden, men bliver samtidig blind overfor, *hvordan* man bruger sin viden. Når man skifter fokus til det procesmæssige, det mellem menneskelige, sætter man gang i refleksionen. Og det er det vi gerne vil have – teams med ledere eller medarbejdere, der er gode til at tænke sammen.

Resultater

Alt efter hvad teamet ønsker supervisors hjælp til kan vedkommende bl.a. bidrage med at:

- Udfordre de grundlæggende antagelser

- Stimulere refleksion og mentalisering
- Udvide handlerepertoire
- Sætte fokus på følelser og oplevelser
- Øge trygheden og den gensidige tillid
- Realitetsteste og løsne fastlåste opfattelser
- Skabe mere indsigt og klarhed
- Øge åbenheden i den interpersonelle kommunikation
- Øge evnen til at håndtere kompleksitet
- Regulere spændingsniveauet
- Reducere konflikter

Afslutning

At lære er at lukke en ny verden ind - at lade sig påvirke og berøre af noget nyt og måske fremmed. Når man lukker en ny verden ind, udvides det indre verdensrum og bliver mere rummeligt. At lære er også at udvide tolerancetærsklen for frustration, usikkerhed og ambivalens. Det handler kun sekundært om viden, men primært om mestring.

Inge Schützsack Holm er master i organisationspsykologi og privatpraktiserende psykoterapeut. Hun arbejder med supervision, facilitering, Executive Coaching og samtaleterapi. Hun underviser endvidere på Diplom i Ledelse og er en hyppig foredragsholder. Kontakt Inge Holm på mail inge@ingeholmaps.dk