

## Styrk lederteamet med supervision

16.11.12

*Det er udbredt at arbejde i lederteams. Teamets tilstand har stor betydning for resten af organisationen. Derfor er det vigtigt at sætte fokus på, hvordan lederteams kan skabe bedre resultater. Her er supervision et godt værktøj. Læs, hvordan I styrker jeres lederteam med supervision.*

Af Emilie Welcher-Ulholm, Lederweb

Udvikling af lederteams finder desværre ofte kun sted uden for organisationen – fx som et teambuildingforløb eller et eksternt kursus. Der er uden tvivl masser af viden at trække derfra, men i forhold til at udvikle en samling individuelle ledere til et kreativt og reflekterende team, rækker det ikke.

I stedet for opstår det velkendte problem; at det, som er lært på kurset, er svært at omsætte til hverdagens udfordringer. Hvis et lederteam skal udvikles, skal det ifølge Inge Schützsack Holm, der har skrevet bogen Ledergruppen – dynamiske læreprocesser, tage udgangspunkt i teamets vante omgivelser og hverdag. Og her kan lederne med fordel bruge supervision.

### Supervision styrker viden, retning og overblik

Ordet "supervision" betyder "oversyn". Dvs. at se sig selv og sit arbejde oppe fra eller ude fra, at danne sig et overblik at hæve sig fra den direkte interaktion og se på sig selv. Formålet med supervision er derfor at lære lederteamet at se på sig selv på en ny måde – sine forholdemåder, grundlæggende antagelser, adfærdsrutiner og væreformer.

Supervision er en måde at sætte ord på det, man tænker og gør for at kunne reflektere over det. Man får på den led et helt andet udbytte af supervision, end hvis man bare selv går og lader hjernen kværne over en problemstilling. Men supervision handler kun om arbejde og ikke privatlivet, selvom personlighed spiller ind på samarbejdet, skal der altid være et link til det faglige.

### Supervision - sådan gør I

Hvis dit lederteam vil forsøge sig med supervision, er det første, du skal gøre at vælge en supervisor fra lederteamet. I første omgang er det oplagt at vælge teamlederen eller øverste leder i teamet som supervisor. Selvom der er en supervisor, er det vigtigt, at alle i lederteamet bidrager med iagttagelser – i forhold til sig selv, de andre og teamet som helhed.

En supervisor skal sætte rammerne, styre processen og gennem sine observationer, formulere spørgsmål og hypoteser til teamet, mens det er i gang med at fungere som team.

Hvordan finder superviseren så ud af, hvad der er på spil i et team? Det gøres primært ved at iagttage teamets samspil, mens det er i funktion og ved at sende observationerne tilbage som spørgsmål, følelser, tanker, ideer eller hypoteser. Det handler ifølge Inge Holm om at holde et spejl op foran teamet, så teamet på den led bedre kan få øje på sig selv, samtidig med at superviseren stimulerer nysgerrigheden og udvider rummet for, hvad der kan tales om og hvordan.

Det er de helt små detaljer som for eksempel, hvem der siger hvad til hvem, og hvad der tales om eller ikke tales om, der giver fingerpeg om det, der optager teamet. Som supervisor skal man hjælpe lederteamet med at finde mønstre, se huller, opdage undladelser, identificere gentagelser og derigennem skabe afklaring om teamets udfordringer.

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, pointerer Inge Holm.

Desuden er det vigtigt at holde øje med antagelser i teamet, der bliver taget for givet. På samme måde som det fremmede ofte rummer noget genkendeligt, kan det velkendte med fordel studeres som noget eksotisk.

## 4 råd om supervision i lederteamet

Her er 4 råd om supervision, og det er essentielt, at alle i lederteamet er indforstået med disse råd.

### 1. Spillereglerne skal være klar

Alle i lederteamet skal kende og respektere spillereglerne. Det kræver, at I har formuleret et svar på følgende tre spørgsmål:

- a. Hvor og hvornår skal supervisionen foregå?
- b. Hvad skal vi tale om?
- c. Hvem gør hvad?

### 2. Få styr på det ubehagelige, inden det opstår

Inden I begynder med supervision, skal I afklare, hvad I gør, hvis svære situationer opstår. F.eks. at en i teamet handler uforvarsligt, eller at supervisionen viser, at en i temaet ikke gør sit arbejde ordentligt.

### 3. Fra indhold til proces

Supervision gør at I retter opmærksomheden på oplevelser, kommunikationsformer og –mønstre, roller og rollefordeling. Typisk fokuserer et lederteam på det indholdsmæssige, og derfor kan det være overvældende at skifte fokus. Men ved at fokusere på det indholdsmæssige bliver I blinde overfor, hvordan I bruger jeres viden. Supervisions fokus på det procesmæssige sætter derimod gang i refleksionen. Og det er det, man gerne vil have – teams med ledere, der er gode til at tænke sammen.

### 4. Kend jeres begrænsninger

Det er vigtigt, at I er opmærksomme på, hvilke problemstillinger der egner sig til kollegial supervision, eller om der er brug for en ekstern supervisor. Typisk egner dagligdags problemstillinger sig bedst. Det vil sige problemstillinger omkring teamets daglige udfordringer, hvorimod en problemstilling, der involverer en af deltagerne, kan være svære at dele.

Artiklen er baseret på bogen Ledergruppen – dynamiske læreprocesser af Inge Schützsack Holm. Du kan læse mere om bogen [her](#).

#### Læs flere af Lederwebs artikler om lederteams:

[5 grunde til at ledergruppen ikke fungerer](#)

[Giv hinanden feedback](#)

[5 kendetegn ved succesfulde ledelsesteams](#)