VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 17-09-2020

Lederteamets udvikling – fra jeg til vi

Et stærkt og velfungerende lederteam er kendetegnet ved en høj grad af vi-følelse, hvor man trygt tager ledelsesdilemmaer og -udfordringer op og undersøger dem i fællesskab. Læs, hvordan I skaber et lederteam med et fælles grundlag for ledelse, som støtter den enkelte leder.

Skribentinfo



Mette Knippel
konsulent, ledelsesudvikling
Knippel Ledelse

Almindeligvis skal lederne i et team selvstændigt varetage deres daglige ledelsesarbejde i egen afdeling – det er opgaveorienteret og handlingsrettet i forhold til de daglige ledelsesopgaver. Samtidigt skal de deltage i teamarbejdet, hvor de i fællesskab lægger grundlaget for og giver inspiration og støtte til, hvordan hvert af teammedlemmerne kan løse ledelsesopgaverne i egen afdeling.

Det betyder fx, at når en leder har svært ved at håndtere større ledelsesudfordringer, som fx konflikter, for højt sygefravær eller for lav kvalitet i opgaveudførelsen, så kan hun tage det op i lederteamet. Her drøfter teamet, hvilke forskellige erfaringer og fortællinger de har i forhold til sådanne udfordringer, og hvad en leder kan og bør gøre i sådan en situation. Den pågældende leder finder herved retning og inspiration til efterfølgende at gå tilbage og udføre sin ledelsesopgave.

Lederteamet bliver hermed både støttende og aflastende for den enkelte leder – og er med til at gøre den enkelte leder stærk og handlekraftig (Knippel, 2019, s.12).

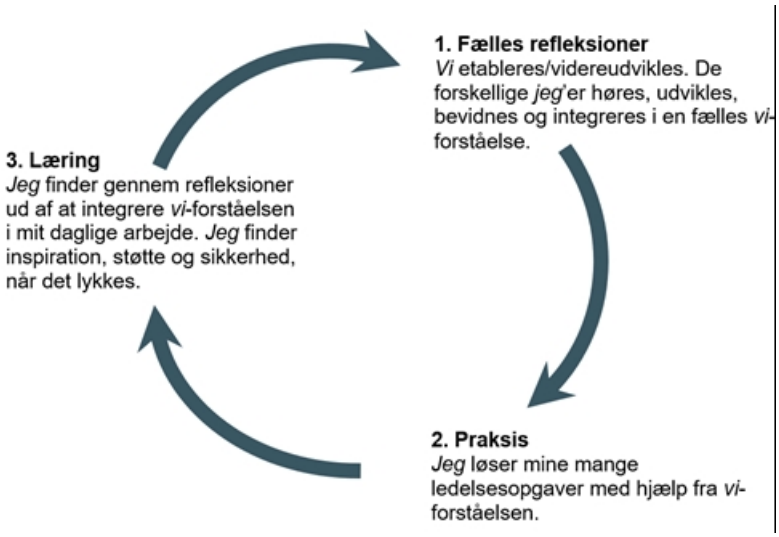
Læs også: Plads til forskellighed: Sådan får jeres ledelsesteam succes

Etablering af et fælles "VI"

For at lederteamet bedst kan understøtte den enkelte leders ledelsesarbejde, kræver det, at der i teamudviklingsprocessen sker et mentalt skrift fra ”*jeg*” til ”*vi*”, hvor ”*vi*’et” udvikler sig til et normsættende fællesskab, så teamet på den måde bliver en slags ledelsesinstans for teammedlemmerne (Storch og Molly-Søholm (red.), 2005, s.54).

Det betyder, at teamet fungerer som en ledelsesinstans, hvor et teammedlem, der bliver usikker i eget ledelsesarbejde, og som i en traditionel hierarkisk opbygget organisation ville hente ideer, råd, og sparring ved nærmeste leder, i stedet bruger teamet. Både direkte som et sted at undersøge forskellige perspektiver, udvikle nye ideer, finde retning, opleve genkendelse og støtte og blive rustet til ledelsesopgaverne. Og indirekte ved at vide, at man har nogen i ryggen og hører til et sted, hvor man ligeværdigt kan få hjælp og hente opbakning.

Figuren herunder illustrerer etableringen og videreudviklingen af *vi*’et. Det er et *vi*, der udvikler sig over tid. Det er et *vi*, hvor lederne tør dele det, der er svært. Hvor hver enkelt leder kan se mening i at invitere og blive inviteret til at se en udfordring eller en usikkerhed fra forskellige perspektiver og dermed åbne for mange forskellige historier, forståelser og forklaringer, som kan give inspiration til eget ledelsesarbejde.



(Knippel, 2019, s.13)

Den enkelte leder må i sit konkrete ledelsesarbejde tage udgangspunkt i sit eget syn på virkeligheden, på opgaven, på konteksten og på de andre involverede. De fælles drøftelser i lederteamet skaber en ny virkelighed, idet de enkelte teammedlemmers perspektiver i en vis forstand manifesteres og forenes gennem deres fælles refleksioner. ”Den fælles praksis i et team skaber en vis ensartet intentionel grundorientering hos deltagerne, som er med til at påvirke den enkelte deltagers identitet og selvopfattelse” (Stelter og Bertelsen, 2005, s.41).

Læs også: 5 ting der smadrer dit ledelsesteam

Refleksionsarbejdet kræver tid

For at opnå udbytte af både det individuelle og det fælles refleksionsarbejde kræver det, at lederne

prioriterer både rum og tid hertil. Men mange ledere har vanskeligt ved at finde tid til det individuelle refleksionsarbejde.

Den meget dominerende diskurs om handlekraftige ledere gør det svært for lederne at prioritere individuel refleksionstid, hvor lederen netop *ikke* handler. Dette gælder ikke mindst for frontlederne, der ofte har en noget kaotisk hverdag med akutte problemer, som mange forskellige aktører (medarbejdere, borgere, interessenter, lederens leder og andre højere oppe i organisationshierarkiet) forventer, at lederne løser inden for meget korte tidsfrister.

Hvis lederteamet på trods af disse vilkår skal etableres og løbende fungere, må både lederne i teamet og resten af organisationen prioritere og bakke op om, at lederne bruger tid på fordybelse og refleksion – både i teamet men i særdeleshed også individuelt.

Læs også: Har du mod på et tillidsfuldt ledelsesteam?

Opsamlende anbefalinger for at komme fra *jeg* til *vi*

Det er hensigtsmæssigt, at teamet både indledningsvist og undervejs:

1. Bliver præsenteret for læringscirklen eller lignende, så de forholder sig til vekselvirkning og sammenhæng mellem *jeg*-opgaver, *vi*-refleksioner og løbende refleksion og læring.
2. Får drøftet hvad *vi*-forståelsen betyder for dem. At *vi*-forståelsen ikke er handler om at finde én rigtig måde at udøve ledelse på, men at det er en grundforståelse, en vis ensartet intentionel grundorientering, som alle i teamet kan handle ud fra.
3. Bliver enige om at prioritere tid til refleksion om og fordybelse i udviklingen af eget og fælles ledelsesarbejde. Herunder også gerne laver aftaler om, hvordan de hver især vil afsætte og få prioriteret tiden hertil.

Artiklen tager udgangspunkt i et udviklingsforløb for to nyetablerede lederteam. Det overordnede formål med etableringen af lederteam var dels at udvikle samarbejdet og trivslen i teamene og dels at understøtte udviklingen af personale- og faglig ledelse i de enkelte frontlederes afdelinger.

Litteratur

Knippel, Mette. (2019). *Masterprojekt: Ledelsesteam – en ekstra gave*. Aalborg Universitet

Stelter, Reinhard & Bertelsen, Morten (red.) (2005). *Team – udvikling og læring.* Dansk Psykologisk Forlag

Storch, Jacob og Molly-Søholm, Thorkil (red.) (2005). *Teambaserede organisationer i praksis.* Dansk Psykologisk Forlag