

# Bliv en bedre leder med ledersupervision



Af Lene Sheila Gjørup, Cand. pæd. i Psykologi og stifter af [copenpsyk.dk](http://copenpsyk.dk)

**Mange ledes work-life-balance vakler. En måde at undgå mistrivsel, stress og udbændthed kan være at have et rum for sig selv. Det kan blandt andet være i form af Systemisk Ledelsessupervision, som tager sit afsæt i "det hele menneske".**

Denne artikel omhandler ledertrivsel, og hvordan man med få midler kan sætte det i system, uden det koster en herregård – uden en leder i trivsel, ingen særlig sund institution og organisation! Trivsel starter oppefra, og derfor er din trivsel som leder helt central for din organisations overlevelse og din institutions bæredygtighed. Derfor handler denne artikel om:

1. Hvilken betydning trivsel har for dig og din organisation
2. Hvilke veje du kan gå for at være i mental trivsel
3. En leder-case, der viser lederen har haft øje for sin trivsel og fagpersonlige udvikling
4. Med hvilke midler og måder du kan tage dig af dig selv – eksempelvis gennem ledersupervision

Hvilken betydning har trivsel for dig og din organisation?

- Det er de færreste ledere, der finder problemer og konflikter interessante stof. Ofte er det, som mange nok tænker, grus på vejen og skal afklares ASAP
- Det kan måske gøre dig både rådvild og få dig til at ligge søvnløs om natten som leder
- Du får måske også en følelse af splittethed og svært ved at finde en udvej eller oplever dig max frustreret
- ... Men virkeligheden er bare den for mange ledere i dag, at det er et vilkår. Komplexiteten er nemlig kun vokset med årene som institutionsleder i den moderne organisation
- Men hvem siger, at vi skal have så travlt, når vi møder konflikter og modstridende problemstillinger? Hvem siger, at vi altid skal fikse og ordne ting hurtigst muligt?

Ledelse kan ikke helt adskilles fra personlighed og omvendt. Ledelse kan ikke rigtigt tages ud af ligningen, da ledelse i bund og grund også er relations-arbejde i en eller anden form.

## Om Lene Sheila Gjørup

Er Erhvervspsykologisk Konsulent og ejer af virksomheden CopenPsyk.dk. Lene Sheila Gjørup er Cand. pæd. i psykologi og Merkonom i HR og Ledelse, med en overbygning i supervision fra Århus Universitet. Lene har mere end 15 års erfaring i arbejdet med ledergrupper og har desuden psykologisk praksis i Kbh. For yderligere information vedrørende ledelsessupervision- og medarbejderudvikling kontakt Lene Sheila Gjørup på telefon 60710275 direkte eller via hendes mail: [info@copenpsyk.dk](mailto:info@copenpsyk.dk)

Med det mener jeg, at du som leder, både på tværs af din organisation og måske med eksterne interessenter, konstant interagerer og kommunikerer. Det kan f.eks. være at forholde dig til en enkelt af dine medarbejdere, en større kollegastab eller diverse samarbejdspartnere, direktion eller dit kommunale bagland eller øverst chef.

## Du er som moderne institutionsleder konstant på farten ...

Måske kender du situationen:

Hvis ikke du er til et møde ude i byen, så er du på vej til en MUS-samtale, skal afholde en jobsamtale eller koordinere et projekt, lige mens der er 50 mails, der er tikket ind, som også kræver din opmærksomhed.

I nævnte ledelsesopgaver vil du som leder være i interaktion og kommunikere på den ene eller anden måde. Et kvalificeret bud vil være, at op mod 70-80 % af dit lederskab inkluderer relationer og interaktion med andre.

Den anerkendende leders opgaver inkluderer tilmed konflikthåndtering, forælder/familiesamar-

bejde og medarbejdertrivsel. Lederen i dag skal være samarbejdspartner på mange fronter og skal om nogen anvende sig selv som redskab.

Kravet til dig som institutions- og/eller mellemleder om nærvær, engagement og autenticitet er ikke blevet mindre med årene, og her oplever du dig nok presset på mange parametre. For ikke at nævne ressourcenes og mangelen på professionelle hænder og medarbejdere indenfor dit område.

Så for at undgå mistrivsel, stress og udbrændthed hos dig selv er det nødvendigt, at du har et rum for dig selv ... og til dig selv! Hvor du 100% kan være dig selv, læsse af og dele de mange udfordringer, du så ofte står med ganske alene. Og som nogle gange kan ses som både akutte og nødvendige at tage sig af her og nu.

Så det at have dig selv på sinde som institutionsleder eller souschef/mellemlider kan på mange måder anskues som både en forbyggende indsats og en investering i din fagpersonlige udvikling. Men også et sted hvor du på samme måde får taget dig selv seriøst og sat tempoet lidt ned ... *med vilje!*

Vi kan nemlig ikke påtvinge kreative løsninger og finde gode strategier på kommando. Sådan fungerer vores hjerne bare ikke.

For at have overblik og mange bolde i luften kræver det tid til refleksion, som du jo nok allerede ved. Det kalder på, at du giver dig selv et åndehul, tænkepauser og er i mental trivsel.

Der findes ingen hurtig genvej. Du må give dig selv plads til lidt omveje for at finde de gode og bæredygtige løsninger. Både for din, dine kollegaers og din organisations skyld.

*Også fordi den seneste forskning viser, at mistrivsel og stress smitter. På lige fod med en influenza.*

Hvorfor og hvad forskningen blandt andet siger om dette, skal vi kigge lidt ind i nu. Men også hvordan en helt konkret institution og leder har valgt at gribe forebyggelse an.

## **Det betaler sig at have dig selv på sinde som leder**

Forskning viser, at vi mennesker har omkring 50-100 projekter eller arbejdsopgaver kørende ad gangen i vores hoveder. Det kræver meget af den enkelte leder – det oplevede Mona også:



*Jeg manglede tid og ressourcer. Jeg havde tankemylder, min krop var hele tiden i alarmberedskab, og jeg sov dårligt om natten. Det betød også manglende tro på mine egne evner.*

Måske du kan spejle dig i Monas fortælling ... eller måske er du der, hvor du tænker, at det må og skal ikke ske for mig!

Mange leders work-life-balance vakler, og op mod hver fjerde mellemlider har symptomer på stress (Yougov analyseinstitut). Dine deadlines som leder er måske skærpet max, og du oplever at skulle være på 24-7. Sjældent får du måske reflekteret og får koblet af, da brandslukning kalder på dig konstant.

Vi kan ikke komme udenom, at trivsel og mental sundhed skal på dagsordenen. Jo før des bedre. Stress rammer nemlig op imod hver fjerde dansker, og ifølge Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) er op mod 60 procent arbejdsrelateret stress. Stress opstår typisk, når vi står overfor større udfordringer i arbejdslivet eller er i et særligt hårdt arbejdspress.

Mental trivsel er derfor ikke bare *Nice-to-have* men *Need-to-have*. Og det kan du vælge at tage dig af på flere måder. Blandt andet gennem leder-supervision

Og hvad er supervision så egentlig for noget?

## Supervision

Ordet "supervision" betyder 'oversyn'.

Dvs. at se sig selv og sit arbejde oppe fra eller ude fra. Supervision har primært fokus på fagpersonlige spørgsmål, faglig udvikling, videndeling, relationer og kontekst.

Supervision er et fremmedord for det, som vi kan kalde kyndig vejledning. Det er vejledning, der er planlagt og accepteret af alle parter som noget, der giver arbejdet større mening og bringer det i overensstemmelse med dets formål.

Jeg vil beskrive Systemisk Ledelsessupervision som et afsæt i "det hele menneske". Supervisionsprocessen tager hånd om kompleksiteten mellem professionel leder-performance og privatsfære.

Der stilles skarpt på de ledelsesudfordringer, der er forbundet med at være en moderne og visionær

leder. I ledelsessupervision skabes plads til individuelle fagpersonlige spørgsmål.

Fokus er rettet mod ledersparring, praksisøvelser, cases samt temaer, der er aktuelle her og nu for den enkelte leder. Her får du, som leder, blandt andet mulighed for at dele dine eventuelle frustrationer og sætte ord på det, der er vanskeligt forbundet med dit lederskab.

Supervision kan forgå på flere måder, som jeg vil vende tilbage til, men først, lige *en lille historie fra det virkelige liv*.

Vivi, der er teamleder af en enhed på en større specialinstitution, som jeg har superviseret gennem 1 års tid nu, fortæller sådan om sin erfaring med supervision:

*Jeg har valgt supervision, fordi det er med til at gøre mig skarpere som teamleder. Jeg føler, jeg tager bedre beslutninger og holder rent faktisk også min selvrefleksion og nysgerrighed i live på den måde. Det støtter mig bestemt i min daglige måde at tage beslutninger på og til at holde fokus på bolden og kerneopgaven.*

*Da jeg først startede mit supervisionsforløb hos Lene, tænkte jeg, har jeg 'tid' til det. I dag tænker jeg det modsatte – jeg har ikke 'tid' til at lade være! Det løfter og højner helt sikkert min fagpersonlige lederudvikling – og med Lene og CopenPsyk ved roret som supervisor føler jeg mig i sikre professionelle hænder og er sikker på også at have min mentale trivsel top-of-mind.*

*På den måde kan jeg også være der mere for mine kollegaer og personalegruppe. Herligt at have en sparringspartner, hvor der er plads til alle typer af problemstillinger og kunne få luft og en ventil for, hvad der nu end dukker op.*

Tilbage nu til det der med supervision og de forskellige måder, det kan foregå på.

## Med hvilke midler og måder kan jeg tage mig bedre af mig selv som leder?

Sæt erfaringsudveksling og videndeling i system. Det er både en økonomisk og udviklingsmæssig gevinst at investere i supervision, ligesom det skaber rum for videndeling og mentalisering.

Supervision kan foregå på flere måder:

### 1. Individuel ledersupervision

Her forgår det som en-til-en supervision, hvor du suverænt selv vælger dine fokusområder, dine formål og ønsker med supervisionen.

Her kan varighed på 1 1/2 time pr. gang være et godt valg – eksempelvis hver 4-6 uge – herved er det min erfaring, at der opnås det optimale udbytte.

### 2. Gruppe-ledersupervision

Med udgangspunkt i gruppebaseret ledelsessupervision kan en gruppe ledere og mellemledere dele viden og erfaringer i en struktureret proces med en supervisor til at facilitere processen.

Nyere læringsteorier som for eksempel Lave & Wenger peger på, at mennesker lærer bedst i fællesskaber. Det er i samspil med fælles interesser og erfaringsudveksling, at optimal udvikling, læring, trivsel og vækst kan opstå.

Her kan du/l vælge at gå 2-3 eller 5 ledere sammen i en supervisionsgruppe. Det kan være en leder fra en anden institution eller en leder, der har paralleller til dine ledelsesopgaver. Det kan også være en lederkollega fra den samme institution eller kommune, som du selv kommer fra. Der er mange muligheder og kombinationer.

Det er meget en temperamentssag, om man er til gruppesupervision eller individuel personlig supervision. Vi er forskellige som mennesker, og nogle foretrækker gruppesupervision, og andre foretrækker individuel supervision. I dag peges der heldigvis på, frem for tidligere, livslang læring, hvilket supervision læner sig op ad.

Gruppesupervision har typisk en varighed, på 2-3 timer pr. gang afhængig af gruppestørrelse.

Det er vigtigt, at hver enkelt leder har gjort sig nogle tanker om, hvad han/hun gerne vil superviseres i. Det kan være en konkret samtale med en medarbejder, et gentagende tema, som er vanskeligt eller samarbejdsproblemer, ligesom det kan være strukturelle og økonomiske udfordringer, der kan tages op.

Supervisor har altid det overordnede ansvar for planlægning, valg af metode samt at strukturere forløbet således, at man holder sig til sagen. Det er klart en fordel, at supervisor har lidt kendskab til det specifikke område, der skal superviseres i. Jeg vil også anbefale dig/jer at pege på en supervisor, der kender til ledelsesfeltets udfordringer og med en supervisorrelateret uddannelse i bagagen.

