

Allan Holmgren & Anette Holmgren (red.)

# NARRATIV SUPERVISION OG VEJLEDNING



# 8

## Supervision af ledergrupper – personlige værdier er altid på spil i ledelse

*Sidsel Arnfred*

DETTE KAPITEL HANDLER OM supervision i grupper af ledere, og hvad der ud fra narrative, poststrukturalistiske og fænomenologiske ideer særligt gør sig gældende i denne sammenhæng. Kapitlet beskæftiger sig med vilkårene for ledelse, med en række ledelsesdilemmaer og med, hvordan disse kan vise sig i supervision af ledergrupper. Kapitlet undersøger lederens kroniske skræk for at blive afsløret som et nøgent menneske bag al retorikken og ønsker at skabe fokus på de unikke muligheder, en ledergruppe har for at komme tættere på hinanden og skabe fælles læring og opbakning. Dette kan ske med en supervisionsform, der fokuserer på kulturelle normer for ledelse og på betydningen af lederkolleger som opbyggende vidner. Set på denne måde kan ledessupervision blive det sted, hvor lederen får øje på "huden under den professionelle klædedragt", og hvor lederen kan blive klar over, i hvor høj grad og hvordan han eller hun bruger og er under indflydelse af sine personlige erfaringer – og at disse erfaringer både kan være en rettesnor og en hæmsko for de ledelsesmæssige opgaver.

I DENNE FORBINDELSE skriver Kirkeby om nærvær og oprigtighed som lederdyder:

---

---

*At være ægte nærværende betyder jo indlysende nok også at være den, der er rede til at blive set af alle. Så skal man helst være klædt ordentligt på, og at der er stof i klædedragten, det har oprigtigheden sørget for (2004, s. 128)*

---

---

SUPERVISION I EN GRUPPE med andre ledere kan gøre lederen parat til at blive set af alle – fordi han først og fremmest bliver set af sig selv gennem de andres øjne i supervisionsgruppen.

### **Personlige historier i ledersupervision**

SOM TIDLIGERE LEDER i sundhedsvæsenet ved jeg, at oplevelsen af hvorvidt man lykkes som leder, nogen gange næsten er synonymt med det at lykkes som menneske. Lederen vil ofte, i samme hug, blive bedømt både som leder og som menneske. Som Kirkeby skriver ”..[er] en leder først og fremmest et menneske og derfor indgår i et menneskeligt fællesskab med enhver af sine beslutninger og professionelle aktiviteter” (2003, s. 16).

Derfor er der meget på spil i ledelse og følgelig også i supervisionsrummet blandt lederkolleger, hvad enten der er tale om intern supervision med lederkolleger eller ekstern supervision med andre ledere.

De samfundsmæssige diskurser om ”den professionelle, effektive og dygtige leder” skaber normer, der ofte udelukker de mere personlige fortællinger i supervisionsrummet. Der er tale om normer, der udelukker fortællinger om lederens bevæggrunde og værdier, som stammer fra andre erfaringer end de konkret ledelsesmæssige. Det er lederens personlige historier, som fortæller noget om de menneskelige bevæggrunde for lederens udsagn. Her er der ofte tale om betydningsfulde erfaringer, som giver mening til, hvad netop den enkelte leder forstår som god ledelse, hvad han eller hun ser som et problem eller dilemma – eller ser som lige netop den bedste beslutning her og nu.

Den amerikanske filosof og psykolog Jerome Bruner (2004) påpeger, at mennesker handler ud fra grunde, ikke ud fra årsager. Dette perspektiv forlader ideen om, at mennesker har en essens, hvori der kan ledes efter årsager til handlinger, men ser mennesket som formet af de historier, som det kan fortælle om sit levede liv. Og derfor kan man lede efter grunde eller bevæggrunde, som er indlejret i de historier, der er mulige at fortælle.

Den enkelte leders bevæggrunde og viden om livet er ofte blevet pakket ind i forskellige ledelsesteorier ud fra ideen om den rigtige professionalitet. I supervision på et narrativt grundlag ønsker man at pakke disse bevæggrunde ud af ledelsesteoriene for en stund for at kunne få et bedre blik på de personlige erfaringer og historier, som har været med til at forme den enkelte leders tanker og handlinger. Narrativ supervision af ledelsesmæssige problemstillinger ønsker ikke at beskæftige sig med de abstrakte teorier og med de ”burder”, de indeholder, men med de konkrete erfaringer, lederen har gjort som menneske.

---

---

*[...] at der ikke findes nogen kriterier, nogen mål for ledelse, der ikke er normative. Det objektive må betragtes som en konstruktion. [...] Der er tale om en skjult normativitet på godt og ondt i lederens handlinger, hvad enten han/hun ønsker det eller ej" (2003, s. 16)*

---

---

DET ER IKKE MULIGT at sætte sig uden for normativitet og objektivt vurdere sine ledelsesopgaver. Der vil i enhver vurdering være indlejret ideer om, hvad der er godt, og hvad der er mindre godt. Og disse ideer vil være begrundet både i tidens dominerende ideer om lederens opgaver og i den enkeltes normer for, hvordan man bør opføre sig. Kirkeby understreger talrige steder i sit forfatterskab perspektivet *først menneske, så leder* og fremhæver, hvordan man ikke kan udlede af en beskrivelse af de faktiske forhold, hvordan der bør ledes. Med dette mener han ikke kun, at man ikke kan generalisere god ledelse, og at denne altid tager udgangspunkt i den lokale kontekst. Men han siger også, at det kun kan vurderes i sammenhæng med den enkelte leder: "Ledelsesteorien står i et næsten enestående tæt forhold til lederens egen selvforståelse" (ibid., s.14).

Man kan med dette perspektiv således ikke have en endelig teori om ledelse *uden* den enkelte leders forståelse af sig selv. Eller måske skulle man nærmere kalde det lederens fornemmelse af sig selv for ikke at antyde, at man nogensinde kan få en fuld forståelse af sig selv. Hermed kan ledelsessupervision blive det sted, hvor lederen har mulighed for at lære sig selv bedre at kende, for at komme til at forstå sig selv og sin egen ledelse bedre. Det har enten det formål at holde mere fast i sig selv og de handlinger, som relaterer sig til brugbare erfaringer, eller det formål at "slippe for sig selv", forstået som at slippe det, der ellers har fastholdt én. Hermed handler ledelsessupervision både om forståelse og om frihed og – når den sker i en gruppe – om betydningen af fortællingernes bekræftelse gennem responsen fra de andre i gruppen.

Ledelsessupervision handler ikke kun om at finde brugbare "løsninger" på kortest tid. Ledelsessupervision handler om at komme frem til forståelser og indsigter, der kan skabe nye udgangspunkter for beslutningsprocesser og et bredere fundament for problemløsning. Effekten af supervision skal gøre verden lidt større.