

På vej i lederteamet

Månedens lederrefleksion, august 2023

Reflex

Svendsagervej 72

5240 Odense NØ

+45 2178 5767

reflex@pc.dk

Alene-ledelse - parallel-ledelse - team-ledelse

For nogle år siden blev jeg af en kollega spurgt, om jeg havde lyst til at vandre nogle uger med ham på Caminoen. Vi blev enige om at vandre Camino Primitivo, som tager ca. 2 uger.

De fleste, der vandrer Caminoen gør det alene. De går med deres rygsæk og med deres egne formål og tanker. Nogle dage følges de med andre, men dagen efter kan de andre være gået i forvejen, og man ser dem ikke mere – eller man møder dem igen



på et hostel eller på en anden vejstrækning og fortsætter samtalen. Men i grunden er man kun ansvarlig for sig selv – med at finde overnatningssteder, tage sig af sårbarheder og finde frem. Man kunne kalde det 'alene-vandring'.

Der findes lederposter, hvor man på tilsvarende vis varetager 'alene-ledelse'. Det sker f.eks. i mindre virksomheder og organisationer, hvor man er ansat af en bestyrelse og ikke har nogen med-ledere, men kun medarbejdere. Det er også virkeligheden for mange selvstændige uden eller med meget få medarbejdere, eller det kan opleves i specialiserede funktioner i større organisationer, hvor man ikke i praksis indgår i et lederteam. Det er både en barsk og en udfordrende rolle, hvor man virkelig står meget alene og skal tage hånd om alt selv. Her er det en stor hjælp at finde andre med-vandrere eller med-ledere i andre sammenhænge, som man ind imellem kan følges med, og som man kan udveksle tanker og refleksioner med. Som små livgivende oaser. Men i sidste ende er man alene på posten.

Men når man vandrer to sammen, åbner der sig nye muligheder, og jeg så frem til som en del af vandringeren på Primitivo'en at udveksle tanker og refleksioner om vandringeren, om vores liv som konsulenter og om livet i al almindelighed. Måske kunne der ligefrem vokse spændende samarbejdsidéer og projekter ud af sådan et par ugers vandring sammen. De første par dage fulgte vi ad og tilpassede os hinanden, vi blev fortrolige med vandringsformen, og vi havde nogle gode samtaler. Men så skete der noget. Han gik af natur lidt hurtigere end mig, og jeg bøvlede lidt med ondt i fødderne. Vi kom til at vandre i hvert sit tempo. I starten ventede han på mig ved næste vejkryds eller næste bakketop. Men så snart vi fortsatte vandringeren, gik han foran igen. Og efterhånden så jeg ham kun ved næste café eller på det aftalte overnatningssted hen ad eftermiddagen. Ud over at vi ikke fik snakket sammen, så blev jeg mere og mere frustreret. Skulle vi ikke følges ad? Mon han ventede på mig? Hvad med mine fødder, der gjorde mere og mere ondt? Hvad hvis der skete noget? Og kunne jeg finde overnatningsstedet? Vi vandrede principielt set ikke alene, men vi vandrede heller ikke sammen. Man kunne kalde det, vi praktiserede, for 'parallel-vandring'.

Begrebet kendes fra børn på et bestemt udviklingsstrin, hvor de endnu ikke leger med hinanden, men laver 'parallel-leg'. Dvs. de leger med sig selv ved siden af hinanden, men de er ikke fælles om legen. En del lederteam fungerer på denne måde. Formelt set er de et team, men i praksis er den enkelte leder overladt til sig selv. Man har aftalte møder, hvor man beslutter væsentlige rammemæssige forhold – indsatser, deadlines, retningslinjer – men så snart man er ude af mødelokalet, passer enhver sit og må

finde ud af at gøre det på sin måde. Lederne i sådan et lederteam udøver 'parallel-ledelse'. Jeg tror, at mange kan genkende frustrationerne fra min vandring konverteret til ledelsessituationen. Er vi ikke et team? Skal vi ikke være enige om vores udmeldinger? Hvad gør jeg, hvis jeg er bagefter med opgaverne? Og hvem støtter og hjælper mig, når jeg er sårbar og ikke kan mere? Og er jeg i det hele taget på ret vej?

Men det behøver ikke at være sådan. Jeg har nemlig også lagt mærke til, at selvom vi alle har forskelligt tempo og må respektere, at vi ikke kan følges ad hele tiden, så sker det helt spontant alligevel. Når to eller flere finder sammen og kan lide at følges ad. Når man finder ind i en dyb og fortrolig samtale. Eller når man er sårbar og spørger, om det er i orden at slå følge. Ja, så finder man ind i samme rytme, man går sammen, følges med hinanden, snakker sammen, og hvis noget helt særligt skal siges, så stopper man op og deler vigtige pointer med hinanden. Så 'parallel-vandringen' kan brydes – spontant eller aftalt. På samme måde kan 'parallel-ledelse' brydes, når vi bliver optaget af hinanden, begynder at lytte til hinanden, eller når vi viser vores sårbarhed og lægger op til at slå følge med andre ledere i teamet og bruger dem som sparringspartnere.

At vandre som en gruppe kræver noget særligt. Det har jeg lært på mine fjeldvandring i Norge, hvor jeg i en årrække har vandret med en sammentømret vandregruppe. I gruppen er der nemlig nogle uskrevne regler, som skal følges for at sikre gruppen. En af reglerne er, at vi altid skal kunne se hinanden, og at det er den forrestes ansvar at sikre dette. Det betyder, at den forreste – altså den hurtigste – altid skal være opmærksom på, om bagtroppen er med. Hvis den forreste ikke kan se de bageste, ja, så venter man, indtil alle er med. Afstanden kan variere afhængigt af, om man vandrer i åbent fjeldlandskab til tæt krat, men reglen er den samme. En anden regel er, at den forreste altid sikrer aftalte pauser og, hvis intet er aftalt, så sikrer han eller hun pause minimum en gang i timen. De fælles pauser og opsamlinger er nemlig vigtige for at holde sammen som gruppe og mærke, om alle er friske. En tredje regel er, at under særlige omstændigheder – dårligt vejr, vanskeligt terræn, sårbare vandrere – så følges gruppen meget tæt, og der tillades ikke forskelligt tempo. Man kunne kalde denne vandring for 'team-vandring'.

Jeg har ikke kunne lade være at tænke disse tre regler ind i ledelsessammenhæng, særligt med fokus på det at være et lederteam. Skal det lykkes, er der nødt til at være nogle grundregler, der sikrer 'team-ledelse'. Det er i orden at have forskelligt tempo og arbejde i forskellig hastighed, men er man et team, så er den hurtigste eller den forreste – og det kan variere, hvem det er, fra opgave til opgave – altid forpligtet på at sikre, at alle er med. Og hvis nogen ikke er med, så standser man op og gør en indsats for, at alle forstår og er med i processen. Det kunne være den første grundregel for at sikre teamet som team. Den anden grundregel kunne handle om at sikre pauser, hvor alle kan slappe af, komme til kræfter og dele deres refleksioner med hinanden. Pauser og frirum betyder nemlig rigtig meget for en gruppes måde at fungere på og for den enkeltes trivsel, overskud og langtidsholdbarhed. Og den tredje grundregel kunne handle om at være helt tæt på hinanden, når særlige omstændigheder nødvendiggør det. Pludseligt opståede udfordringer, pålagte tilpasninger eller sårbarhed i gruppen eller hos enkeltpersoner i gruppen nødvendiggør, at vi holder tæt sammen, mødes oftere og yder hinanden mere opmærksomhed. Alle er der for hinanden og for opgaven.

Nu er det sjældent, at vi som ledere udelukkende kommer til at udøve vores ledelse som enten 'alene-ledelse', 'parallel-ledelse' eller 'team-ledelse'. I virkelighedens verden vil det derfor nok være et ideal, at ledere i forskellige situationer og i forskellig kontekst er i stand til at udøve alle tre former for ledelse situationsbestemt og på forskellige tidspunkter. Det er med til at skabe psykologisk tryghed både for en selv, i ens lederteam og blandt ens medarbejdere.

God tur sammen i lederteamet!

Månedens lederrefleksion udsendes til samarbejdspartnere, ledere og konsulenter, der beskæftiger sig med ledelse og ledelses-refleksioner.

Du skal være velkommen til at sende **Månedens lederrefleksion** videre til andre, der kan få glæde af den. Nye læsere kan komme på mailing-listen ved at sende en mail til Reflex eller klikke på linket: <https://mailchi.mp/pc/maanedenslederrefleksion>. Ønsker du ikke at modtage **Månedens lederrefleksion**, kan du afmelde dig via link i mailen eller ved at give besked pr. mail til undertegnede, så vil du blive slettet af listen.

Ønsker du at sætte fokus på lederskabet og dets udvikling – inspireret af kunstens verden – så kontakt mig og hør nærmere!