

LEDELSE ER (OGSÅ) EN HOLDSPORT

FEM KENDETEGN VED VELFUNKTERENDE LEDELSESTEAM I KOMMUNER OG REGIONER



VÆKSTHUS FOR LEDELSE



Ledelse er (også) en holdsport

Fem kendetegn ved velfungerende ledelsesteam
i kommuner og regioner

© Væksthus for Ledelse
Maj 2010

Projektledelse:

Mette Marie Langenge, HK/Kommunal

Marlene Skou Jørgensen, KL

Cille Løwe Lindgren, KL

Charlotte Koch Hess, Danske Regioner

Peter Klange, erhvervspsykolog, ekstern konsulent

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Foto: Claus Preis

Tryk: Rosendahls Fihl-Jensen

ISBN: 978-87-92460-60-8

ISBN: 978-87-92460-59-2-pdf

En særlig tak til de deltagende ledelsesteam, der via interview har bidraget med værdifulde erfaringer til undersøgelsen. Deltagerne er på forhånd garanteret anonymitet i præsentationen af resultaterne.

INDHOLD

Et ekstra perspektiv på ledelse	4
Mere end summen af delene	5
Sådan er undersøgelsen gennemført	6
Fem kendetegn ved velfungerende team	8
Ubetinget tillid	8
Produktiv forskellighed	10
Opløftende samspil	12
Markant lederskab	14
Styrende ambition	16
Alle kan gøre ledelsesteam bedre	19
Som deltager kan du ...	19
Som chef kan du ...	20
Som ledelsesteam kan I ...	20
Strategiske initiativer	21
Læs mere	22

ET EKSTRA PERSPEKTIV PÅ LEDELSE

Lederens kernekompetencer, det personlige lederskab, ledervurdering, den karismatiske leder, leder-DNA og meget mere. Lytter man med på ledelsesdebatten, kan man godt få det indtryk, at ledelse er et fag for ensomme superhelte.

Det er heller ikke forkert at stille skarpt på den enkelte leder, for ledelse er også enkeltmandspræstationer. Det har Væksthus for Ledelse blandt andet beskrevet i projekterne *Ledere der lykkes* og *Succesfulde ledere i sygehusvæsenet*.

Men næsten alle ledere indgår i en form for ledelsesteam, hvor ledelse udøves som en holdindsats. Denne del af ledelsesmiljøet bliver ofte fremhævet som vigtig for god ledelse, men den er hverken beskrevet særligt grundigt eller konkret. Heller ikke når det gælder ledelse i danske kommuner og regioner.

Det forsøger dette hæfte at råde bod på ud fra tre formål:

- at sætte fokus på, hvad ledelsesteam betyder for kvaliteten af ledelse
- at identificere fælles kendetegn ved de ledelsesteam, der fungerer godt
- at give ideer og inspiration til, hvordan kommuner og regioner aktivt kan styrke deres ledelsesteam.

Hæftet er skrevet til alle medlemmer af ledelsesteam – fra frontlinjeledere til topchefer. Det har ikke mindst adresse til den chef, der sidder for bordenden med et særligt ansvar for, at teamet fungerer. Desuden rummer hæftet en række bud på, hvordan den nye viden om ledelsesteam kan bruges i den samlede ledelsestænkning i kommunen eller regionen.

Hvad er et ledelsesteam?

Der findes mange definitioner af team og ledelsesteam. I projektet har vi på forhånd valgt følgende simple definition, som vi ved, er udbredt i praksis i kommuner og regioner:

„Et ledelsesteam er en fast og formel gruppe af sideordnede ledere med en overordnet leder/ledelse for bordenden.“

Ofte kaldes dette forum for ledergruppen e.l. Inden for denne definition er der fire hovedtyper af ledelsesteam, som alle er repræsenteret i undersøgelsen:

- **Leder + mellemledere** – fx en områdeleder i hjemmeplejen med teamledere under sig.
- **Chef + ledere** – fx kommunens skolechef og en kreds af skoleledere.
- **Chefduo + ledere** – fx en klinikchef, en klinikchefsygeplejerske samt en række overlæger og andre med ledelsesansvar.
- **Topleder + chefer** – fx en kommunaldirektør og alle forvaltningscheferne.

Uanset hvilken type ledelsesteam, der er tale om, bruger vi i hæftet betegnelserne „chef“ og „leder“ for de to ledelsesniveauer i teamet.

Mere end summen af delene

Der er mange gode grunde til netop nu at satse stærkere på at sikre velfungerende ledelsesteam.

For det første det øgede fokus på helhedsorientering og sammenhæng i den offentlige sektors ydelser. Når målet er at sætte borgeren, brugeren eller patienten i centrum, duer det ikke med silotænkning, institutionsegoisme eller suboptimering på ledelsesniveau. Ofte går både lovgivning og dokumentationskrav på tværs af ledernes ansvarsområder. Effektive tværgående løsninger kræver ledere, der forener kræfterne.

For det andet kompleksiteten i de offentlige lederjob. Jobbet som offentlig leder har næppe nogensinde krævet så sammensatte kompetencer som i dag: mål og rammestyring, effektivisering, strukturændringer, innovation, brugerdialog, stresshåndtering, dokumentation, branding, markedsorientering og meget mere. De færreste ledere kan selv spænde over hele viften af opgaver, men det kan et samarbejdende ledelsesteam ofte.

For det tredje øges omverdenens forventninger til en professionel ledelsesindsats. De seneste års stærke fokus på god offentlig ledelse og ledelse som fag har skærpet bevidstheden om ledernes opgave og ansvar. Mange steder er kravene til ledelse blevet gjort tydelige i kodeks og ledelsesgrundlag, og ledelsesevalueringer er med til at fastholde fokus på ledelseskvaliteten. Et støttende ledelsesteam betyder, at den enkelte leder ikke behøver føle sig så alene med de høje forventninger.

For det fjerde stiller lederne selv krav om et godt ledelsesmiljø. Gode kolleger, fagligt fællesskab, personlig udvikling og mulighed for sparring er ikke kun noget *medarbejdere* efterspørger. Det vil også i stigende grad blive en faktor i de kommende års hårde kamp om at rekruttere en ny generation af dygtige ledere.

Fælles for det hele er, at ledelsesteam handler om at give ledere mulighed for at udrette noget mere og bedre sammen, end de ville kunne have gjort hver for sig. Om at helheden er mere end summen af delene.



Sådan er undersøgelsen gennemført

Hvad kendetegner så de ledelsesteam, der er ekstraordinært velfungerende? Det spørgsmål har været kernen i en grundig undersøgelse, der har involveret 12 ledelsesteam i 9 kommuner og 3 regioner.

Resultaterne af observationer og interview i de 12 team er blevet kondenseret til de 5 fælles kendetegn, der beskrives på de følgende sider. Hvert kendetegn gælder i større eller mindre grad samtlige de undersøgte team.

Desuden er interviewpersonerne blevet bedt om at fortælle om tidligere erfaringer med ledelsesteam, der ikke fungerede. Disse erfaringer er samlet til et billede af samarbejdet i et team, der mangler et bestemt kendetegn.

Undersøgelsens 12 team

De 12 team er udvalgt gennem en proces, hvor kommuner og regioner har haft mulighed for at indstille ledelsesteam, de anser for „ekstraordinært velfungerende“.

Projektgruppen har gennem telefoninterview screenet samtlige de indstillede team og har her blandt andet sørget for en god spredning i forhold til geografi, køn, fagområder og ledelsesniveau. De udvalgte team har heller ikke fungeret lige længe, men alle dog mindst ét år.

Hvert sted har projektgruppen som fluer på væggen observeret et af teamets almindelige møder og desuden gennemført tre længere interview – ét med chefen og to med andre ledere i teamet.

Hvert kendetegn præsenteres på følgende måde:

- betegnelse, definition og en uddybende forklaring
- tidligere erfaringer fra team, der *ikke* har kendetegnet
- eksempler på, hvad team har gjort for at fremme kendetegnet
- en række citater og situationer fra undersøgelsen, der illustrerer kendetegnet.

I hæftets sidste del gives en række bud på, hvad den enkelte leder, chefen samt teammedlemmerne i fællesskab kan gøre for at få ledelsesteamet til at fungere bedre. Desuden drøftes det, hvordan man på strategisk niveau i kommuner og regioner kan bruge denne viden til at give sine ledelsesteam og dermed sine ledere bedre muligheder for at lykkes.



Hæftets fotos

Væksthus for Ledelse har bedt to kunstner-team om at fortolke de fem kendetegn ved velfungerende ledelsesteam: en gruppe jazzmusikere under ledelse af Nikolaj Hess og en gruppe dansere fra performanceteateret Cantabile 2 under ledelse af Nullo Facchini.

Resultatet præsenteres som en multimedieproduktion på hjemmesiden www.lederweb.dk/holdsport. Produktionen kan også bestilles i en dvd-version hos Væksthus for Ledelse. Alle fotos i dette hæfte stammer fra filmoptagelserne.

1. UBETINGET TILLID

VI FORUDSÆTTER, AT VI ALTID KAN STOLE PÅ HINANDEN

Ubetinget tillid betyder, at vi:

- betragter hinanden som medspillere – ikke som konkurrenter
- taler frit og fortroligt uden at frygte konsekvenserne
- tør vise tvivl, usikkerhed og svagheder
- er generøse – uden at være sikre på at få noget tilbage
- opfatter den enkeltes udfordringer som teamets udfordringer
- er loyale over for hinanden og over for teamets beslutninger.

At tilliden er ubetinget, betyder, at den ikke først skal fortjenes. Deltagerne tager simpelthen for givet, at de gensidigt kan stole på hinanden. De *skaber* tillid ved at *vise* tillid. På den måde forcerer de den opbygning af tillid, der ellers kan tage lang tid for en gruppe.

Uden denne grundlæggende tillid ville teamet miste sin styrke. For tillid er fundamentet for en livlig debat, der igen er en forudsætning for at træffe beslutninger, alle føler sig forpligtede af.

Et team med ubetinget tillid er præget af en stærk samhørighed, der ligger som en grundtone under det gode samspil i teamet. Denne gruppefølelse bliver især tydelig, hvis teamet bliver presset udefra, eller hvis en i teamet begynder at mele sin egen kage.

For at fremme en ubetinget tillid har *nogle* ledelsesteam valgt:

- at holde møder hver måned uden chef
- at invitere hinanden på fælles madlavning og middag
- at spise frokost sammen tit
- at have deres arbejdspladser i nærheden af hinanden
- at diskutere tidligt og grundigt, hvad der er vigtigt for hvert enkelt
- at prioritere tid til at tale sammen på kryds og tværs mellem møderne
- at holde uformelle gåtursmøder med god tid – ofte med kort varsel
- at give hinanden fødselsdagsgaver
- at være sammen i uformelle rammer.

I et ledelsesteam *uden* ubetinget tillid:

- føler nogle i teamet sig let utrygge eller i defensiven
- taler man ikke frit om problemstillinger, men tænker mere taktisk
- oplever man mere hinanden som konkurrenter end som støtter
- tør man ikke dele sin tvivl og usikkerhed med de andre
- opstår der tit skjulte dagsordener.



„Ledermødet er det sted, hvor jeg kan få luft og fortælle ærligt om frustrationer, tvivl og fejltagelser. Så selv om jeg godt ved, at ansvaret selvfølgelig er mit, føles det ikke nær så tyngende. Bagefter har jeg lettere ved at gå tilbage og roligt tage min lederrolle på mig.”

Leder, kommune

„Vi har tidligere haft en lederkollega i teamet, som hele tiden trak i en anden retning end os andre. Det gik bare ikke. Det er helt i orden at være uenig og stille kritiske spørgsmål, men det er ikke o.k. at være illoyal over for den fælles opgave og over for samarbejdet i gruppen. Vores tillid til hinanden gør også, at der er plads til at være usikker, til at bede om hjælp og til at indrømme, hvis man har begået en fejl.”

Chef, region

„En ny leder havde på et møde i ledelsesteamet fortalt, at der på grund af rod i økonomien var mange fyringer på vej på hans institution. Han havde bedt om teamets fortrolighed, men oplysningerne var alligevel sluppet ud. Måske fra teamet. Måske utilsigtet. Han spurgte derfor os andre i teamet, hvordan han nu kunne have tillid til os. Det blev drøftet frem og tilbage, indtil en af de ældre ledere sagde: ‘Det er du ganske enkelt nødt til!’ Og vi kunne alle sammen mærke, at det var rigtigt. Der var ikke noget alternativ.”

Leder, kommune

„Jeg ved, at jeg selv må skabe tillid ved at vise tillid. Det gør jeg blandt andet ved at dele ud – af min tid, af min viden og nogle gange tilmed af mit budget. Jeg foreslog engang, at vi flyttede et stort beløb fra mit til min kollegas budget, fordi vi på længere sigt ville få mere for pengene dér. Det er ikke hver dag, ledere frivilligt forærer deres midler til hinanden, men i dette tilfælde var det både velbegrundet og tillidsskabende.”

Leder, kommune

„Der synes altid at have været en tydelig indbyrdes tillid mellem teammedlemmerne, men den er måske blevet endnu stærkere, efter NN kom til. Han kom med en helt anden faglig baggrund og var ikke bange for at vise sit behov for støtte. Det har gjort det mere naturligt for os andre at indrømme, når noget falder os svært, og når vi har brug for hjælp eller opbakning.”

Leder, kommune

2. PRODUKTIV FORSKELLIGHED

VI UDNYTTET VORES INDBYRDES FORSKELLE KONSTRUKTIVT

Produktiv forskellighed betyder, at vi:

- er bevidste om hinandens styrker, svagheder og udfordringer
- er optaget af, hvordan vi fungerer sammen som team
- værdsætter hinandens faglige indsigt og dømmekraft
- bruger hinandens kompetencer aktivt
- opfatter og behandler hinanden som ligeværdige.

I ethvert team er der forskel på deltagernes faglige tilgange, kompetencer, synspunkter, interesser, personlige stil osv. I succesfulde team formår deltagerne at gøre sådanne forskelle til en styrke.

For det første respekterer de grundlæggende hinanden for det, de står for, og det, de kan. For det andet er de opmærksomme på, hvordan de er forskellige. Og for det tredje forsøger de aktivt at udnytte deres forskelligheder i det daglige samspil.

Forskellighederne styrker teamets diskussioner ved, at problemstillingerne bliver belyst fra flere synsvinkler. De betyder også, at teamet kan fordele opgaver og ansvar sådan, at alle bidrager med det, de er bedst til. På den måde bliver helheden mere end summen af delene.

Den ubetingede tillid og den styrende ambition (kendetegn 1 og 5) er vigtige forudsætninger for, at forskellighederne *ikke* resulterer i personlige modsætninger eller destruktive konflikter.

I et ledelsesteam uden produktiv forskellighed:

- ser man lidt skævt til dem, der har andre kompetencer end flertallet
- er deltagerne dårlige til at få øje på og udnytte deres indbyrdes forskelle
- er deltagerne mere optaget af ikke at begå fejl end af at udvikle nyt sammen
- er deltagerne mindre fleksible, fordi faggrænserne er trukket skarpt op
- må chefen ofte træffe beslutninger uden bred opbakning i teamet.

For at fremme en produktiv forskellighed har nogle ledelsesteam valgt:

- at skabe en kultur, hvor man dækker hinandens styrker og svagheder af
- at analysere personprofiler for alle teamets medlemmer vha. typetest
- at koble erfarne og mindre erfarne ledere sammen parvis
- at arrangere teambuilding med fokus på styrker og roller i teamet
- at holde sociale arrangementer med elementer af faglig videndeling
- at sørge for, at æren for gode resultater fordeles retfærdigt i teamet.



„Her er man ikke kun leder for eget center. Vi benytter os også af ledelseskompetencerne hos hinanden på tværs af centrene. Eksempelvis har vi én leder, der er særlig god til at tale med medarbejderne om familieproblemer og vanskelige personlige spørgsmål. Derfor er det ham, der tager den slags snakke, uanset hvilket center medarbejderen kommer fra.”

Leder, kommune

„Når vi skal rekruttere nye ledere, er vi meget opmærksomme på at få forskellige kompetencer i teamet. Vi har en god blanding af „terriere” og „skødehunde”. Det giver en god dynamik og den bedste balance i forhold til at finde de rette løsninger.”

Chef, region



„Da jeg skulle sammensætte holdet, var jeg meget bevidst om, hvilke forskellige persontyper jeg ville have med. Den erfarne leder med dybe rødder i praksis. Den uerfarne, men nytænkende. Organisatoren, der går op i strukturer og juridiske nuancer. Driveren, som kan fungere som en stærk ideudvikler. Men når det gælder ambitioner og holdninger til ledelse, er vi ens. Vi brænder alle for helheden og kan lide at være del af et hold.”

Chef, kommune

„Det kræver så mange kompetencer at lede en skole, at det i praksis er umuligt at mestre det hele selv. Derfor er det fantastisk, at vi som skoleledere kan trække på hinandens forskellige kompetencer. En i teamet er fx elendig til økonomistyring, men supergod til at udvikle pædagogikken. På den måde kan vi i ledelsesteamet dække hinandens svage sider af.”

Leder, kommune



3. OPLØFTENDE SAMSPIL

VI GØR HINANDEN BEDRE GENNEM ET GENERØST ENGAGEMENT

Opløftende samspil betyder, at vi:

- prioriterer tid til at være sammen – også ud over de formelle møder
- udveksler viden, erfaringer og ideer fra hinandens områder
- løbende tilbyder og efterspørger sparring og feedback
- er indstillede på at lytte til og lære af kritik og modspil
- vedholdende stræber efter at finde de bedst mulige løsninger
- udfordrer hinanden uden at gå over strengen
- bakker hinanden op i vanskelige situationer.

Den måde, teamet arbejder professionelt sammen på, oplever deltagerne som intensiv, inspirerende og berigende. De føler, at de løfter og bliver løftet af hinanden – både hver især og som team.

Deltagerne bruger meget tid sammen også i det daglige arbejde. Teamet er det naturlige omdrejningspunkt for deres personlige, faglige og ledelsesmæssige udvikling. De er typisk hinandens førstevalg som sparringspartnere og har overskud til uopfordret at vise interesse for de andre.

Dialogen i teamet er konstruktiv og fokuseret på at finde løsninger. Venskabeligt drilleri og skarpe udfordringer er nogle gange en del af samspillet, men deltagerne går sjældent så vidt, at de er nødt til at sige undskyld bagefter.

I et ledelsesteam uden opløftende samspil:

- bliver den indbyrdes tone tit enten for hård eller alt for forsigtig
- går deltagerne kun op i de andres områder, hvis de hænger sammen med deres eget
- skyder deltagerne ofte hinandens ideer ned, før de har prøvet at gøre dem bedre
- taler lederne meget med chefen på møderne, men kun lidt med hinanden
- bruger man ikke mere tid sammen end højst nødvendigt.

For at fremme et opløftende samspil har nogle ledelsesteam valgt:

- at skaffe tid og faciliteter til fokuserede udviklingsmøder
- at prioritere møderne højt – og ikke sende stedfortrædere
- at holde teamets møder skiftevis på ledernes institutioner
- at lade mødets vært sætte dagsordenen for (en del af) mødet
- at etablere „læseklub“ og drøfte fx ny ledelseslitteratur sammen
- at tage væk på årlige lederdage
- at involvere alle systematisk i at drøfte den enkeltes område
- at aftale fuld åbenhed om økonomien for at kunne prioritere i fællesskab
- at deltage fælles i konferencer og studieture
- at træne og praktisere en anerkendende tilgang i teamet
- at fejre gode resultater sammen.



„Vi sender hele tiden ideer og gode erfaringer videre til hinanden – i forvisningen om, at det gør os alle sammen rigere. På min forrige arbejdsplads holdt vi ideerne tæt til kroppen, for at de andre ikke skulle komme og hugge dem.”

Leder, kommune



„Vi går ind over hinandens områder ved at stille de rigtige, nysgerrige spørgsmål. Vi giver de andre lov til at gøre vores egne ideer bedre. Og vi siger til, når vi kender én, der kan hjælpe de andre. Jeg føler tit, at jeg går lettet fra teamets møder, selv om ingen har overtaget nogen sager for mig.”

Leder, kommune

„Når vi bringer ideer i spil, bliver ingen af dem afvist på forhånd – uanset hvor ambitiøse eller revolutionerende de er. Fronterne er ikke trukket op på forhånd. Diskussionerne bølger livligt frem og tilbage, og man kan aldrig forudsige, hvem der vil være for eller imod en ny idé. Det kommer helt an på indholdet.”

Leder, region

„Vi sparrer meget med hinanden – ikke bare til møderne, men også rigtigt meget i det daglige. Så vender vi lige sagen i døren og finder en løsning. Det er også rigtigt rart, at chefen er så tilgængelig. Jeg kan altid – senest i morgen – få en snak med hende, hvis jeg har brug for det.”

Leder, region

„Vi prioriterer tid sammen. Det gælder først og fremmest vores ledermøder, som vi altid er godt forberedte til, og hvor man skal have en god grund til at melde afbud. Vi lægger også vægt på andet samvær. For når man lærer hinanden at kende, falder paraderne, og samarbejdet glider lettere. Vi vokser som ledere ved at vokse som team.”

Leder, kommune



4. MARKANT LEDERSKAB

CHEFEN ENGAGERER SIG TYDELIGT I TEAMETS FREMDRIFT

Markant lederskab betyder, at chefen:

- skaber klarhed om det fælles mål og ambitionsniveau
- tager initiativ og styring i teamets diskussioner og beslutninger
- tydeligt markerer sine egne synspunkter og vurderinger
- giver plads til åben dialog og sikrer, at der konkluderes
- behandler lederne forskelligt – ud fra deres individuelle behov
- griber sikkert ind i konflikter, når det er påkrævet
- sørger for at være tilgængelig for sparring med kort varsel
- er bevidst om sin funktion som rollemodel for lederne.

Chefen er pågående og sætter dagsordenen i teamet. Deltagerne oplever imidlertid ikke chefen som dominerende i negativ forstand, men snarere som en garant for den fælles fremdrift.

For det markante lederskab skal netop ses i lyset af de tre første kendetegn ved det succesfulde team: ubetinget tillid, produktiv forskellighed og opløftende samspil.

Chefen opfatter ikke primært sig selv som en tilbagetrukket facilitator for teamets arbejde, men som en styrende medspiller i diskussioner og beslutninger. Det forhindrer ikke, at chefen samtidig kan være en udmærket coach. Og chefens engagement i teamets succes betyder, at de andre deltagere sjældent går forgæves efter feedback, sparring eller hjælp til at håndtere konflikter eller andre udfordringer i eller uden for teamet.

I et ledelsesteam uden markant lederskab:

- er lederne ofte splittede eller usikre, fordi chefen ikke viser vejen
- har lederne svært ved at få en samtale med chefen
- er chefen mere en, man forhandler med, end en, man sparrer med
- er chefens egne meninger og holdninger utydelige
- virker chefen selvpromoverende og uinteresset i andres bidrag.



„Hvis der er bøvl i teamet, tager chefen det op, og han skærer igennem, når der er brug for dét. Desuden er han god til at melde tilbage til os fra andre fora og til at anerkende vores indsats udadtil. Han tromler aldrig bare noget igennem, men sørger for, at der er tid til at drøfte tingene og få alle ledere på banen. På den måde er hans ledelsesstil med til at skabe et fælles fodslag og sikre, at vi fastholder fokus på kerneopgaverne.”

Leder, kommune

„Afdelingsledelsen udgør et meget stærkt makkerpar med et rigtigt godt samarbejde. Deres indbyrdes tillid smitter af på os andre i ledelsesteamet. De er gode til beskrive, hvor vi skal hen, så vi i fællesskab kan finde ud af hvordan.”

Leder, region



„Cheferne i afdelingsledelsen er meget bevidste om, at de er rollemodeller for resten af ledelsesteamet. De praktiserer det nødvendige tværfaglige samarbejde, når det er bedst. Og så er de gode til tydeligt at kridte banen op og definere opgaven på en inspirerende måde.”

Leder, region



„Chefen er ikke konfliktsky. Vi siger, hvad vi mener, og argumenterer for det. Enten viser der sig en enighed, eller også konkluderer han, og så accepterer alle, det vi har aftalt. Han er rosende, anerkendende og putter ikke med sin egen mening, men melder klart ud. Samtidig er han meget åben over for anderledes tanker og ideer.”

Leder, kommune

5. STYRENDE AMBITION

VI BÆRES AF EN STÆRK VILJE TIL AT UDRETTE NOGET SÆRLIGT SAMMEN

Styrende ambition betyder, at vi:

- har et motiverende formål, der rækker ud over os selv
- føler os forpligtede af fælles ambitiøse målsætninger
- sætter hensynet til helheden over særinteresser
- udviser stor fleksibilitet for at nå de resultater, vi ønsker
- fordomsfrit søger efter nye og bedre løsninger
- har en offensiv tilgang til alt, der forhindrer os i at nå vores mål.

Det er elementært, at ethvert team må have en klar beskrivelse af sine mål og succeskriterier. At have en styrende ambition er en stærkere motor på to måder:

For det første er „ambition” ikke bare noget, man skal, men noget særligt, man virkelig vil. For det andet betyder „styrende”, at målene ikke blot er et formelt styringsdokument, men en lysende ledestjerne for teamets daglige arbejde.

Den styrende ambition kan fx være at sikre de bedst mulige løsninger for borgerne, børnene, patienterne, de ældre, politikerne eller kollegerne. Det er det „fyrstårn”, teamet pejler efter, hvis de bliver i tvivl om retningen – eller indbyrdes uenige.

Team, der styrer efter et sådant „højere formål”, synes ikke bare mere ambitiøse og fleksible end gennemsnittet. De viser også ofte et udtalt mod til at bryde etablerede normer – sandsynligvis fordi det er noget andet end faste regler og rutiner, der driver værket.

I ledelsesteam uden en styrende ambition:

- tager deltagerne mere hensyn til egne behov end til kerneopgaverne
- afhandler lederne hver især strategier og udfordringer direkte med chefen
- orienterer man sig mere efter enkeltsektorer end efter helheden
- vægrer deltagerne sig ved at tænke på tværs og påtage sig tværfaglige opgaver
- sætter man flere skibe i søen, end man kan nå at styre sikkert i havn.

For at fremme en styrende ambition har nogle ledelsesteam valgt:

- at holde heldagsmøder uden fast dagsorden, hvor de virkelig langsigtede og besværlige problemstillinger bliver drøftet
- at anerkende fælles succeser via positiv omtale, udbredelse eller fejring
- at være omhyggelig med at fastholde fokus på projekter, der har høj fælles prioritet
- at tage udgangspunkt i best practice som afsæt for fælles kvalitetsudvikling.



„Da vi skulle anbefale en ny struktur, foreslog vi en fusion af de to gamle afdelinger, selv om det betød, at to af os ville miste chefjobbet. Men det ville være det bedste for faget og for patienterne, og dét er det vigtigste for os alle sammen. Når jeg ser tilbage på fusionen, tror jeg kun, vi lykkedes, fordi alle har været så engagerede og opsatte på, at vi nåede i mål.”

Chef, region



„Vi har helt fra starten haft en meget klart defineret opgave, tydelig opbakning fra højeste sted og relativt frie hænder til at finde de bedst egnede løsninger. Der er ingen tvivl om, at vi i ledelsesteamet nærer et fælles ønske om at lykkes med at løse opgaven sammen. Derfor arbejder alle for helheden, og ingen suboptimerer af hensyn til deres egen enhed.”

Chef, region

„Vi havde ekstraordinært mange lærere, der skulle på uddannelse. Derfor sendte jeg en ansøgning om flere penge ind til chefen på rådhuset. Han svarede, at det umiddelbart lød meget rimeligt, men at vi måtte tage det op med de andre skoleledere på næste møde i ledelsesteamet. I min gamle kommune forhandlede hver enkelt skoleleder den slags direkte med chefen. Men her afvejer vi sammen vores individuelle ønsker i forhold til de mål, vi skal nå i hele skolevæsenet. Det, synes jeg, er rigtig fornuftigt – nu hvor jeg har vænnet mig til det.”

Leder, kommune

„Det er helt afgørende, at alle er i stand til at se ud over deres eget område og holde fokus på, hvad der er den bedste løsning for kommunen. Alle har et ansvar for at tænke på tværs af sektorer – ikke kun mig som chef. Her hjælper det at have ambitioner om at præstere noget ekstraordinært på et bestemt område.”

Chef, kommune



„Jeg holder meget fast på, at vi ikke er en kreds af isolerede skoleledere, men at vi udgør det sammenhængende skolevæsen i kommunen. Som team er det derfor vores fælles ansvar at vælge de løsninger, der er bedst for børnene. Når lederne så er tilbage på hver deres egen skole, er det selvfølgelig den, de har et særligt ansvar for.”

Chef, kommune



ALLE KAN GØRE LEDELSESTEAM BEDRE

At danne, drive og udvikle velfungerende ledelsesteam er processer, hvor alle involverede har vigtige bidrag at yde. På baggrund af de fem kendetegn ved virkeligt velfungerende team kommer her en række bud på, hvordan deltagerne hver især *kan* påvirke deres ledelsesteam i den ønskede retning – og hvorfor de *bør* gribe muligheden.

At vende en negativ udvikling i et team eller at gøre et godt team endnu bedre behøver ikke være en uoverkommelig opgave. Mange deltagere i undersøgelsen har oplevet, hvordan små indsatser gjorde en stor forskel, og at det forløsende initiativ ikke altid kom fra chefen. Selvom de fem kendetegn kan virke som et svært opnåeligt ideal, kan alle team vælge at stræbe efter det og undervejs få stor glæde af de mange små forbedringer i teamets samarbejde.

Som deltager kan du ...

Også som „menig“ leder i et team kan du træde frem og sætte teamets måde at fungere på på dagsordenen. Det gælder uanset, om teamet fungerer direkte dårligt eller bare ikke helt så godt, som det kunne. Alle medlemmer har et medansvar for kulturen og samarbejdet i et team, så ingen kan blot stille sig på sidelinjen og afvente chefens eller andres initiativ.

Undersøgelsen rummer mange eksempler på, at teamdeltagere har taget mod til sig og sat fokus på ting, der ikke fungerede godt nok. Oftest er deres udspil blevet taget bedre imod, end de selv havde forestillet sig. I en gruppe, hvor alle i virkeligheden er lidt utilfredse med samarbejdet, kan det ligefrem virke forløsende, at én tager det op. I nogle tilfælde har det vist sig, at teamkulturen kunne ændres lettere og hurtigere end forventet.

Det er ikke bare af hensyn til ledelsesteamet, men også i din egen interesse som leder at gøre teamet så stærkt som muligt. Umiddelbart kan det måske virke lettere og mere belejligt, at du som leder blot passer din egen butik. Men med stadig stærkere krav om helhed, sammenhæng og prioriteringer er der ingen tvivl om, at koordinationen og fællesskabet i et ledelsesteam i sidste ende er en fordel for *alle* deltagerne.

Ledelsesteamet er kort sagt en del af dit ledelsesmiljø, og det kan være med til at løfte dig som leder – eller til at holde dig nede. Det afhænger blandt andet af, hvordan du investerer dig selv i teamets arbejde. Hvilket engagement du selv bidrager med. Hvor ærligt du selv melder ud. Hvilken tillid du viser de andre. Og hvor stor en personlig risiko du er villig til at løbe for at få samarbejdet til at fungere.

Som deltager i et ledelsesteam kan du blandt andet bruge undersøgelsens resultater til:

- at reflektere over din egen rolle i ledelsesteamet og dine egne bidrag til at få det til at fungere godt
- at overveje, hvordan du bedre kan udnytte de øvrige medlemmers kompetencer og gøre dine egne styrker og svagheder synlige
- at efterspørge eller selv tage initiativ til aktiviteter, som du tror vil styrke teamets arbejde.

Som chef kan du ...

Som chef har du et særligt ansvar for den måde, teamet fungerer på. I nogle ledelseskulturer har chefens strategi været „del og hersk“. Og umiddelbart er det formentlig også lettere for dig som chef at fastholde den fulde kontrol *uden* et stærkt fælles ledelsesteam. Det kræver sin chef at stå i spidsen for et godt team, men indsatsen lønner sig i form af bedre beslutninger, bedre ledelse og bedre resultater.

Undersøgelsen viser, at din rolle som chef er helt afgørende for ledelsesteamets virke. Det er dig, der samler teamet om opgaven. Det er dig, der signalerer, at du ikke bare er chef for et antal isolerede ledere, men for et hold, der skal spille effektivt sammen på tværs af jeres individuelle ansvarsområder.

Det tværgående perspektiv på ledelsesopgaven er teamets eksisterende berettigelse, og det er i første omgang dit ansvar at gøre dette perspektiv stærkt og styrende.

Du kan blandt andet bruge undersøgelsens resultater til:

- at reflektere over den særlige rolle, dit lederskab i teamet indebærer
- at sætte en tydelig retning og opstille succeskriterier for teamets arbejde
- at tage initiativer, der kan fremme den indbyrdes tillid og samhørighed i teamet
- at sikre, at teammedlemmerne er bevidste om potentialet i deres forskellighed
- at sætte en høj standard for den engagerede dialog i teamet
- at løbende tænke over dynamikken i teamsamarbejdets forskellige „livsfaser“ – fra etablering over stabilitet til fornyelse
- at overveje personsammensætningen og dynamikken i teamet ved etablering, og når I optager nye medlemmer
- at være opmærksom på kandidaternes teamkvaliteter, når der rekrutteres nye ledere.

Som ledelsesteam kan I ...

Som ledelsesteam kan I sammen bruge undersøgelsens resultater til at udvikle og styrke jeres samarbejde. Umiddelbart forekommer det måske lettere, at den enkelte leder blot handler sine egne sager af med chefen – og i øvrigt koncentrerer sig om sin egen ledergerning. Men fremtidens ledelsesudfordringer kalder på bedre og mere sammenhængende ledelsesbeslutninger. Og et velfungerende ledelsesteam er netop med til at kvalificere de enkelte ledeseres beslutninger. Blandt andet fordi beslutningerne bygger på en grundig dialog, der inddrager flere ledeseres viden og perspektiver, og fordi de henter legitimitet i fælles afvejninger af, hvad der tjener helheden bedst.

Som ledelsesteam kan I blandt andet styrke jer selv ved:

- at drøfte de fælles ambitioner i teamet og forudsætninger for at lykkes med dem
- at analysere og diskutere forskellige teamroller og kompetencer hos teamets medlemmer
- at tage stilling til, hvordan I sikrer en god optagelse af nye medlemmer i teamet
- at formulere principper eller færdselsregler for det samspil, I ønsker skal præge teamets arbejde
- at iværksætte aktiviteter, der fremmer kendetegnene ved et godt team
- at arbejde bevidst og løbende med, hvordan I udvikler jer som ledelsesteam
- at reflektere over, hvad jeres arbejdsform som team betyder for ledelsesrummet i ledelseslaget under jer
- at søge ekstern inspiration eller støtte til nogle af disse opgaver, når I oplever behov for det.

Strategiske initiativer

Det er lettere at få ledelsesteam til at fungere godt, hvis hele organisationen er gearret til det og understøtter teamets rolle og virke. Derfor er der en række beslutninger og initiativer, som kan og bør tages på et strategisk niveau – uden for det enkelte team. I nogle tilfælde vil det være på topledelsesniveau i kommunen eller i regionen – i andre tilfælde i den øverste ledelse af store forvaltninger eller institutioner.

På strategisk ledelsesniveau kan organisationen blandt andet:

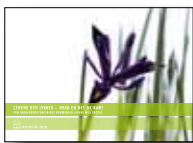
- sikre, at velfungerende ledelsesteam bliver tematiseret som en erklæret ambition – så det slås fast, at man ønsker ledere, der samarbejder i stedet for at konkurrere indbyrdes
- definere klare forventninger til organisationens ledelsesteam og sikre dem gode muligheder for at fungere som team
- være opmærksom på, hvilke konsekvenser den konkrete opdeling i ledelsesteam har for brudflader og samspil mellem forskellige ledelseslag i organisationen
- indtænke ledelsesteam i organisationens samlede strategi for bedre ledelse – fx i ledelsesgrundlag, ledelsesevaluering og ledelsesudvikling
- lægge vægt på kandidaternes evner som teambuildere, når der rekrutteres ledere og chefer.



LÆS MERE



Multimedieproduktion om undersøgelsen: Væksthus for Ledelse har bedt en gruppe jazzmusikere og en gruppe dansere om at give deres korte kunstneriske fortolkning af hvert af de fem kendetegn ved velfungerende ledelsesteam. De i alt ti film kan opleves på hjemmesiden www.lederweb.dk/holdsport. Multimedieproduktionen tilbyder en mere kreativ indgang til refleksion og dialog om et godt ledelsesteam – enten i enrum eller i fællesskab. Produktionen kan også bestilles i en dvd-version hos Væksthus for Ledelse.



Ledere der lykkes. Undersøgelse af kernekompetencer hos særligt succesfulde institutionsledere i kommunerne.



Succesfulde ledere i sygehusvæsenet. Undersøgelse af kernekompetencer hos særligt succesfulde afdelingsledere i sygehusvæsenet.



Ledernetværk der virker. Gode råd om, hvordan man får ledernetværk til at fungere effektivt. De fleste råd er også relevante for netværk mellem ledertalenter.



Find den rigtige leder. En guide til en professionel rekrutteringsproces i kommuner og regioner.



Ledelse af ledere. En samling videocases med dilemmaer i samspejlet mellem chefen og de ledere, han eller hun har under sig.



Ledelse i fællesskab. Fire fortællinger om offentlig topledelse under forandring – med fokus på topledelsens opgave, rolle og værktøjer i etableringen af de nye kommuner og regioner.



Ledelsesrum. En udforskning af begrebet "ledelsesrum" med inspiration til, hvordan offentlige ledere kan udnytte og udvide deres handlefrihed.

Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på vores lederportal www.lederweb.dk/Om-os.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Afdelingschef Søren Thorup, KL, formand
- Forbundsformand Bodil Otto, HK/Kommunal, næstformand
- Sekretariatschef Helle Krogh Basse, KTO
- Direktør Jens Kragh, FTF-K
- Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
- Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen, Næstved Kommune
- Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF
- Administrerende direktør Kjeld Zachø Jørgensen, Region Syddanmark
- Løndirektør Sine Sunesen, KL
- Kommunaldirektør Hugo Pedersen, Høje-Taastrup Kommune.



LEDELSE ER (OGSÅ) EN HOLDSPORT

FEM KENDETEGN VED VELFUNKTERENDE LEDELSESTEAM I KOMMUNER OG REGIONER

Næsten alle offentlige ledere indgår i et ledelsesteam eller en ledergruppe. Et velfungerende ledelsesteam er et godt ryggestød for den enkelte leder, men også en forudsætning for at håndtere stadig mere krævende og tværgående ledelsesopgaver.

Derfor har Væksthus for Ledelse undersøgt, hvad der kendetegner ledelsesteam, som virkelig fungerer godt. Resultatet præsenteres i dette hæfte.

Formålet er at inspirere regioner og kommuner til aktivt at styrke deres ledelsesteam. Hæftet er skrevet til alle medlemmer af ledelsesteam – fra frontlinjeledere til topchefer – og ikke mindst til den chef, der sidder for bordenden med et særligt ansvar for, at teamet fungerer.

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO. Læs mere på www.lederweb.dk.

