VÆKSTHUS FOR LEDELSE



2 min. 04-06-2010

Ledelse er (også) en holdsport

Sig farvel til myten om lederen som karismatisk individualist. Ledelse er en holdindsats, og fremtidens velfærd bygger på ledere, der har viljen og evnerne til at udrette noget sammen i stedet for at konkurrere indbyrdes. En ny undersøgelse tegner et detaljeret portræt af det velfungerende offentlige ledelsesteam.

Skribentinfo



Ola Jørgensen
Journalist
Klartekst

Tillid frem for vagtsomhed. Forskellighed frem for homogenitet. Generøst samspil frem for indbyrdes konkurrence. Læg hertil en engageret chef for bordenden og en stærk fælles vilje til at udrette noget særligt sammen. Så har du opskriften på et vinderhold af den slags, der kan føre kommuner og regioner styrket gennem de kommende års store udfordringer.

Det er resultatet af den første store undersøgelse af, hvad der gør nogle offentlige ledelsesteam særligt velfungerende. Bag undersøgelsen står Væksthus for Ledelse, der har udvalgt og analyseret 12 ledelsesteam på alle niveauer i kommuner og regioner.

Undersøgelsen afliver flere af de sejlivede forestillinger om ledelse – fx idealbilledet af den stærke ener og ideen om, at der altid er koldt og ensomt på toppen.

Når ledelse er bedst, er det tværtimod en holdsport, hvor resultater og succes afhænger af holdets vilje og evne til at samarbejde om et fælles mål. Lederne i et team opfatter ikke hinanden som konkurrenter, men supplerer hinandens kompetencer, udfordrer hinandens ideer og udnytter hinandens styrker.(Se også *Hvad er et ledelsesteam*? i tekstboksen nederst)

Fem kendetegn ved velfungerende team

Ved at analysere samspillet i de udvalgte team har Væksthus for Ledelse opstillet følgende fem kendetegn ved ledelsesteam, der fungerer særligt godt:

Ubetinget tillid: ”Vi forudsætter, at vi altid kan stole på hinanden.” 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.

Produktiv forskellighed: ”Vi udnytter vores indbyrdes forskelle konstruktivt” 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 – både når de diskuterer sager og fordeler opgaver.

Opløftende samspil: ”Vi gør hinanden bedre gennem et generøst engagement” Den måde, teamet arbejder professionelt sammen på, oplever deltagerne som intensiv, inspirerende og berigende. De føler, at de løfter og bliver løftet af hinanden. Deltagerne bruger meget tid sammen, og dialogen i teamet er konstruktiv og fokuseret på at finde løsninger.

Markant lederskab: ”Chefen engagerer sig tydeligt i teamets fremdrift” Chefen er pågående og sætter dagsordenen i teamet. Deltagerne oplever imidlertid ikke chefen som dominerende i negativ forstand, men som en styrende medspiller i diskussioner og beslutninger – en garant for den fælles fremdrift.

Styrende ambition: ”Vi bæres af en stærk vilje til at udrette noget særligt sammen” Teamet har en fælles ambition – noget særligt, det virkelig vil, og som fungerer som en stærkt lysende ledestjerne for teamets daglige arbejde. Det gør teamet mere resultatorienteret og innovativt.

Alle kan gøre ledelsesteam bedre

Formålet med undersøgelsen er at inspirere regioner og kommuner til at gå i gang med at styrke deres ledelsesteam. Derfor rummer hæftet også en lang række eksempler på, hvad ledelsesteam har gjort for at fremme de fem succesfaktorer.

Hovedbudskabet er, at alle involverede har noget at bidrage med, når det gælder om at danne, drive og udvikle velfungerende team. Og at det ikke behøver at være en uoverkommelig opgave at løfte et middelmådigt samarbejde til et højere niveau.

Hæftet gennemgår systematisk, hvad henholdsvis de enkelte medlemmer af ledelsesteamet, chefen og teamet i fællesskab kan bruge den nye viden til. Et særligt afsnit beskæftiger sig med, hvordan en organisation kan arbejde strategisk med at styrke sine ledelsesteam.

Bestil hæftet her.

Hvad er et ledelsesteam? Et ledelsesteam er en fast og formel gruppe af sideordnede ledere med en overordnet leder/ledelse for bordenden. Det kan eksempelvis være:

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