

TEAMSAMARBEJDE I LEDELSE

UDØVELSE AF GOD SKOLELEDELSE KRÆVER ET VELFUNKERENDE LEDELSESTEAM. KUNSTEN ER DERFOR AT VÆLGE DE RIGTIGE PERSONER, SAMMENSÆTTE DET RIGTIGE HOLD ... OG GØRE DET TIL ET VINDERHOLD!

Af Andreas Bering og Lars Nyborg • Illustration Otto Dickmeiss

—————> **I sportsverdenen er** det ikke altid de hold, der har de bedste individuelle spillere, der vinder kampene og mesterskabet. At vinde mesterskabet fordrer også, at holdet er rigtig sammensat, at de supplerer hinanden og derigennem også fungerer sammen. Samlet set skal holdet derfor sammensættes, så det på det tekniske/taktiske niveau såvel som på det personlige niveau passer bedst muligt sammen. Det øger både præstationsniveauet og spilleglæden.

Det samme er tilfældet, når vi ser på ledelse. Betydningen af at sætte det rigtige hold er afgørende. Flere undersøgelser peger på, at de skoler, der har det bedste teamsamarbejde i ledelsen, også er de skoler, der leverer de bedste resultater, til glæde for lærerne, eleverne og forældrene.

Sammensætningen af et stærkt team og udviklingen og understøttelsen af et stærkt teamsamarbejde i ledelsen, må derfor være et centralt fokusområde for skolerne, og her vil der

ikke alene være fokus på de enkeltes faglige kompetencer, men også på de mere personlige.

Et godt team

Et godt lederteam er, i lighed med sportsholdet, kendetegnet ved, at det er bredt sammensat i forhold til såvel faglige som personlige kompetencer.

Det er selvfølgelig vigtigt, at teamet har den rette sammensætning af faglig indsigt i forhold til skolens pædagogiske indsatser. Det er dog ligeså centralt, at der i teamet er den rigtige balance mellem drifts- og udviklingsorientering, at der den rette blanding af fokus og fleksibilitet, og at der både er ledere, der er løsningsorienterede, og ledere der er mere analyserende. Så hvordan skaber man så et sådant team?

Det gør man ved at sammensætte teamet, så der er en passende forskellighed, der sikrer, at man kan løse de mange forskelligartede opgaver på et højt niveau. Vi er som mennesker og



” Hvis det eksisterende team primært består af ledere, der er udviklingsorienterede, kan man med fordel søge målrettet efter en ny leder, der har en driftsprofil.

Andreas Bering og Lars Nyborg, ledelseskonsulenter

ledere ikke ens – tværtimod ved vi fra personlighedstest, at der kan være meget store forskelle på, hvordan vi er som mennesker og på vores præferencer for f.eks. udvikling eller drift.

Driftsopgaverne løses bedst af en leder, der grundlæggende kan lide driftsopgaver og har flair for dette, og omvendt vil en optimal udvikling af forskellige indsatser bedst kunne sikres ved at have en udviklingsorienteret leder ved roret. Samtidig er det af stor betydning for den arbejdsmæssige trivsel, at man beskæftiger med de opgaver, man brænder for og har flair for.

En medarbejdergruppe er også meget bredt sammensat, og medarbejderne har ikke de samme behov. Nogle medarbejdere har behov for anerkendelse, andre bliver næsten utilpasse af at blive fremhævet. Nogle medarbejdere efterspørger en meget direkte kommunikation, mens andre har behov for en mere ”nænsom” feedback. Nogle trives godt med en leder, der er meget tydelig og styrende, mens andre fungerer bedst under en mere coachende ledelsesstil.

Medarbejdergruppens behov kan med andre ord ofte være direkte modstridende, og det kalder på nuancerede ledelsesmæssige greb, som det er vigtigt, at komme tættere på i sin ledelse. Det stiller dermed krav til ledelsesteamet om at kunne favne disse forskellige behov.

Det rigtige hold

For at sammensætte det rigtige hold er det ikke nok, at man alene tester og vur-

derer ansøgerne. Det er lige så vigtigt, at man tester og vurderer de eksisterende ledere. Vi ser derfor, at der er en stor værdi i, at man – inden et stillingsopslag udarbejdes – tester og analyserer de eksisterende ledere, så man på baggrund heraf kan målrette stillingsopslaget. Det vil sikre, at den profil man eftersøger i opslaget, både på det faglige og personlige niveau matcher og supplerer det øvrige team bedst muligt.

Hvis det eksisterende team primært består af ledere, der er udviklingsorienterede, kan man med fordel søge målrettet efter en ny leder, der har en driftsprofil. På den måde kan man på baggrund af testen og analysen af det eksisterende team kvalificeret målrette søgningen efter den nye teamspiller. En kandidat kan være nok så dygtig, men hvis kandidaten ikke supplerer og passer sammen med det øvrige team, er han/hun måske ikke den rette at ansætte.

Ved testningen af de mulige kandidater til en lederstilling består den gode rekruttering i, at man både vurderer dem individuelt og i relation til det samlede lederteam for derigennem at sikre en optimal teamsammensætning. Desuden vil man kunne bruge dette arbejde i en onboarding-proces og på den måde også sikre den nyansatte lederkollega den bedst mulige start og integration i det nye job og i det nye team.

Onboarding-processen

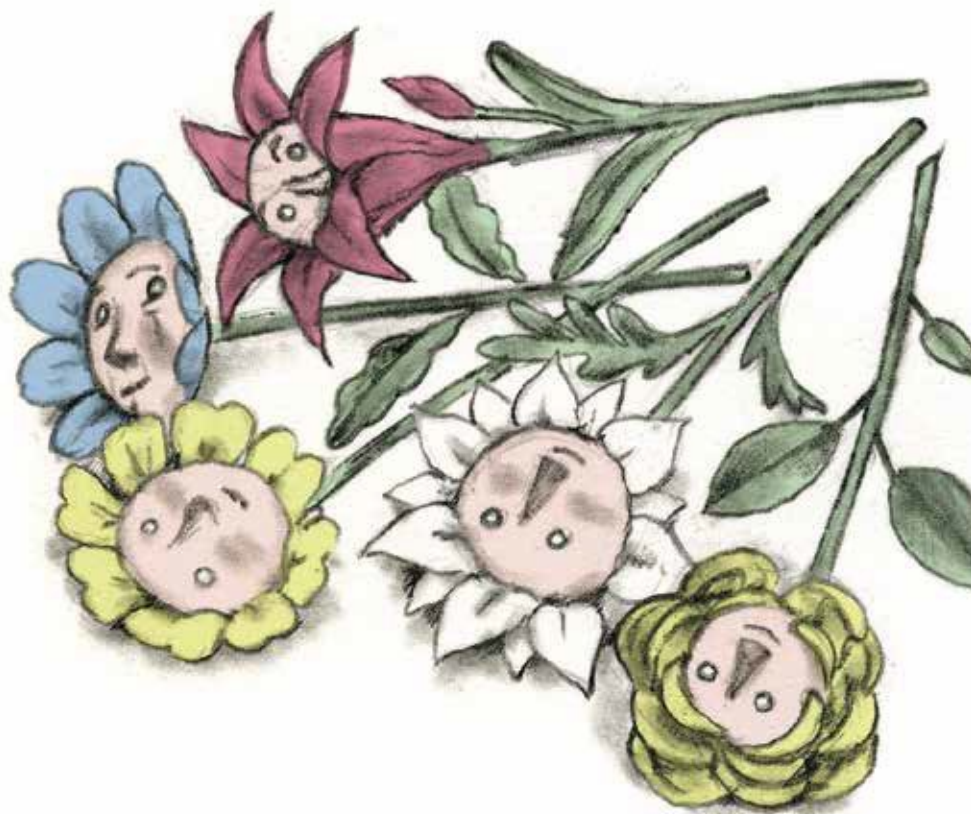
Erfaringsmæssigt er ansættelsen af en ny leder ikke nogen garanti for, at der er ro på bagsmækken. Således har:

- 25 % af alle nyansatte forladt deres stilling igen, inden det første år er gået.
- Og 22 % af alle de nyansatte, der forlader deres job, gør det inden for de første 45 dage af ansættelsen.

Efter ansættelsen kan man derfor med fordel bruge energi og tid på en onboarding-proces. En vellykket integration af en ny lederkollega vil ikke alene sikre en højere kvalitet – det vil desuden være medvirkende til, at den nyansatte bliver hurtigere integreret, og dermed hurtigere bliver ”selvkørende”. Samtidig vil en vellykket onboarding-process forbedre sandsynligheden for en længere ansættelse og succes i jobbet. Ud over højere kvalitet vil det derfor også samlet set betyde langt færre omkostninger for skolen, da det i mange henseender er dyrt at rekruttere nye ledere.

En onboarding-proces kan bestå af mange forskellige elementer, men vil optimalt bestå af to spor – et individuelt spor og et teamspor.

Det individuelle spor kan bestå af enten en individuel coaching eller af tilknytningen af en vejleder, der kan rådgive i forhold til ledelsesopgaven, driftsopgaverne, samarbejdet med det øvrige team og eventuelt andre udfordringer. Som ny leder er man fokuseret på, at vise sit værd. Samtidig er man ofte også usikker på nogle af opgaverne og på de forventninger de øvrige ledere har. Det kan derfor være svært at vise den sårbarhed, som mange tager med sig over i en ny stilling, over for de nye lederkolleger.



En coach eller rådgivning fra en ekspert er derfor ofte en meget god investering, som sikrer tryghed og trivsel i den første og ofte svære del af ansættelsen.

Teamsporet består typisk af en proces, hvor det samlede team, med udgangspunkt i skolens centrale fokusområder og på baggrund af testene og analysen fra ansættelsesforløbet, bliver klogere på hinanden og på hinandens ressourcer og udfordringer. Med udgangspunkt i denne tydeliggørelse klarlægges, hvordan en optimal opgavefordeling og et optimalt samarbejde kan tilrettelægges. Gennem denne teamudviklingsproces kan der dels skabes en fælles mening og en fælles retning, dels skabes en klarhed over, hvordan man bedst kan støtte hinanden og arbejde sammen om at nå målene.

Hvordan styrke teamet

Et godt teamsamarbejde i ledelsen er som nævnt i indledning af stor betydning. Det er dog desværre ikke noget, der opstår af sig selv, men derimod

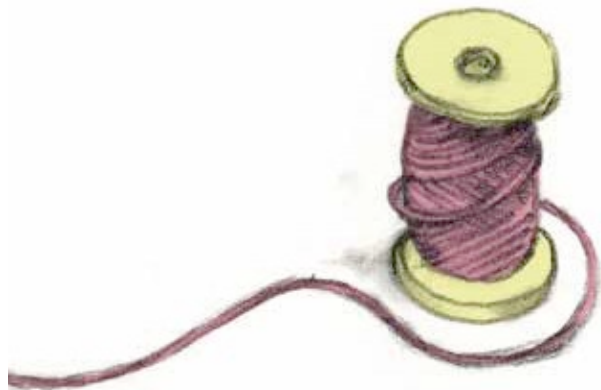
noget man skal arbejde målrettet på at etablere. Følgende er nøgleområder i forhold til at styrke teamsamarbejdet:

- Et godt kendskab til hinandens ressourcer fagligt og personligt.
- Respekt for hinandens styrker og udfordringer.
- Skabelsen af en fælles mening.
- Etablering af en fælles kultur.
- Gensidig motivation.

Kendskabet til hinanden og respekten for hinandens styrker og udfordringer kan skabes gennem et forløb, hvor de enkelte ledere inviterer deres kolleger indenfor i forhold deres faglige og personlige styrker og udfordringer. Dette kan ske på baggrund af en åbenhed om de enkelte ledes personprofiler og en drøftelse af, hvilke perspektiver det giver i forhold til opgaverne og samarbejdet.

I den seneste tid har der i den ledelsesfaglige debat været en del fokus på motivation. Forskningsresultater peger på, at





vi som mennesker motiveres af vidt forskellige ting. Som ledere begår vi ofte den fejl, at vi tror, at andre motiveres af det samme som os selv. Da det imidlertid langt fra er tilfældet, er et godt kendskab til hinanden også en forudsætning for at kunne skabe den gensidige motivation.

Meningsskabelse og kultur baserer sig fundamentalt på værdier. Skabelsen af en fælles mening og en fælles kultur fordrer derfor, at man i teamet arbejder med og formulerer værdier, der kan være det bærende kompas for samarbejdet og for måden man tackler hverdagens mange store og små udfordringer på. Det kan syntes enkelt, men ligesom med motivation har man ofte den fejltagelse, at vi alle forstår og lægger det samme i et værdibegreb. Fra erfaringer med mange værdiprocesser ved vi, at det sjældent er tilfældet. Det kræver derfor både tid og en veltilrettelagt proces at sikre et fælles værdisæt og et fælles syn på værdier.

Alt for ofte bliver tiden til værdidebatten nedprioriteret og overhalet indenom af daglige driftsopgaver. Det er selvfølgelig forståeligt i forhold til den mængde af opgaver, der i dag påhviler en skoleledelse, men samtidig er det på den lange bane en rigtig god investering at bruge tid på værdier i ledelsesteamet.

I en kompleks hverdag, som præger de fleste skoler i dag, er værdierne nemlig det eneste kompas man kan styre efter. Værdierne bliver altså, udover at være meningskabende og meningsbærende, det konkrete ledelsesredskab, der sikrer en fælles retning. Det skaber tryghed i ledelsesteamet og hos medarbejderne, når skolen drives på baggrund af nogle tydelige værdier, som alle i ledelsen står bag og agerer efter.

Ledelsen som rollemodel

Samlet set kan det at få sammensat det rigtige hold og få det til at spille sammen som et team ikke undervurderes.

Det er en klar forventning hos stort set alle ledere om, at personalet arbejder i team. Der er som regel formuleret klare forventninger til arbejdet i klasseteam, årgangsteam, afdelingsteam, fagteam mv., og betydningen og værdien af dette teamsamarbejde pointeres ofte. Mange skoler har også indrettet teamlokaler for at understøtte teamsamarbejdet.

Når det kommer til teamsamarbejdet i ledelsen, ser det desværre ofte anderledes ud. Her vil medarbejderne meget ofte møde ledere, der arbejder individuelt på deres egne kontorer, og det umiddelbare indtryk er derfor, at skoleledelsen arbejder langt mere individuelt end team orienteret.

Det vil derfor kunne styrke skolen samlede teamsamarbejde hvis ledelsen i højere grad fremstod som en rollemodel for personalet i forhold til at arbejde mere team orienteret, og at dette blev mere tydeligt i hverdagen på skolerne. Både ved ansættelser og i det daglige virke kan ledelsen derfor med fordel demonstrere, at teamsamarbejdet er en vigtig drivkraft.

Det kræver en aktiv indsats og en aktiv prioritering, og det er som sagt ikke altid nemt i en fortravlet hverdag. Når det sker, og når det lykkes, betyder det dog, at det både styrker muligheden for at skabe gode resultater samtidig med, at det giver en større arbejdsglæde. ☺

Andreas Bering er direktør og Lars Nyborg associeret partner i Copenhagen Coaching Center, der arbejder med coaching, rådgivning, rekruttering og kompetenceudvikling på masterniveau.

SE MERE PÅ
www.copenhagencoaching.dk

Kontakt
ln@copenhagencoaching.dk