

I hverdagen har vi alle så travlt, at vi ikke har tid til at reflektere over gruppedynamikken, men den skal plejes, passes og udvikles – ellers risikerer den at forsvinde. Carsten Ring, økonomichef, Energiforsyningen i Køge

»Vi kunne lige så godt have blandet blod«

Sammenhold i ledergruppen var afgørende, da Line Wilchen Hollesen, direktør i Energiforsyningen i Køge, stod over for kritiske journalister og 20.000 utilfredse borgere i forbindelse med en drikkevandsforurening.

LEDELSE

Af Sara Rosendal sro@ing.dk

'Forurenet drikkevand mistænkes for at være årsag til diarré i Køge. Kommunen opfordrer nu 20.000 borgere i Køge By til at koge vandet fra Køge Vandværk, før det bruges til mad og drikke.' Sådan lød det i en artikel på ing.dk i juni 2010, og dermed var startskuddet gået til den absolut

værste periode i direktør Line Wilchen Hollesens lederkarriere. En periode, hun beskriver med ordene:

»Krise er et mildt ord at bruge i den forbindelse. Vi var under massivt pres, og jeg boede nærmest nede på vandværket i flere uger. I tiden efter var jeg så træt, at jeg næsten ikke kunne sige to sammenhængende sætninger. De fleste dage lignede jeg noget, katten havde slæbt ind.«

Medierne revsede Line Wilchen Hollesen, der blev kritiseret for at have brugt rentvandstanke, der viste sig at være revnede og dermed årsag til forureningen. Eksperter talte om tilsynssvigt, og det hele endte med en skriftlig påtale fra Køge Kommune.

Selv om Line Wilchen Hollesen tænker tilbage på perioden som en hård tid, vækker den også minder om en tid, hvor det blev tydeligt for hen-

de, hvad hendes ledergruppe betød. En ledergruppe bestående af chefer, der igennem flere år havde deltaget i systematisk ledelsesudvikling af hele gruppen – hvilket skulle vise sig at være helt afgørende, da kritikken begyndte at hagle ned over direktøren. Gruppen stod last og brast med deres direktør:

Dagen, hvor embedslægen alarmerede vandforsyningen, sendte samtli-



GENNEM DE SENESTE FIRE ÅR har lederne i Energiforsyningen i Køge arbejdet målrettet med gruppedynamikken i ledergruppen. Fra venstre ses sekretær Dorte Poulsen, afløbschef Kim Tietze, direktør Line Wilchen Hollesen, økonomichef Carsten Ring og vandchef Helene Kring Jørgensen. Foto: Das Büro

ge chefer deres medarbejdere rundt med flyers til de involverede husstande. Der blev udnevnt en koordinator og lavet postruter. Samtidig var der en daglig drift, der skulle varetage, men som direktøren ikke havde tid til. Planlagte møder, der skulle afholdes og beslutninger, der skulle træffes.

»I den periode oplevede jeg en ledergruppe, som kun henvendte sig til mig omkring den daglige drift, når det var absolut nødvendigt. Ellers traf de selv beslutningerne. Det kunne de kun gøre, fordi vi en årrække havde arbejdet målrettet på at lære hinandens værdier og ledelsesstil at kende i ledergruppen,« forklarer Line Wilchen Hollesen.

Eller som økonomichef Carsten Ring formulerer det:

»Vi kendte efterhånden Line rigtig godt, så vi vidste, hvordan hun ville have løst opgaverne og forstod, hvornår vi skulle spørge, og hvornår vi skulle tie.«

En helt ny ledergruppe

Det tætte sammenhold i ledergruppen var imidlertid ikke kommet af sig selv. Tværtimod. Da Line Wilchen Hollesen begyndte som direktør i 2008, var det et års tid efter Køge og Skovbo Kommune blev sammenlagt, og forsyningssekskaberne samtidig blev udskilt fra kommunen og lagt sammen under Energiforsyningen. Den nyoprettede forsyningskoncern bestod derfor af ledere, der kom fra hver deres verden. Nogle fra det private erhvervsliv og andre fra de forskellige forsyningsenheder: spildevand, el, varme og vand. Nu skulle de pludselig arbejde tæt sammen i én ledergruppe og agere som et privat selskab med langt mere fokus på bundlinje og resultater end tidligere.

Det var med Line Wilchen Hollesens ord som at skulle 'skabe en spritny virksomhed, bare med den forskel, at kunder-



Det forløste noget i os alle at være så ærlige, og der opstod et fællesskab den dag.

Line Wilchen Hollesen, direktør, Energiforsyningen i Køge

ne var på plads'. Og det krævede en ekstraordinær indsats i forhold til at skabe en velfungerende ledergruppe. Ledelseskonsulent Susanne Teglkamp blev tilknyttet gruppen, og det satte skub i processen.

»I begyndelsen talte vi tit forbi hinanden, og det førte til en lang række misforståelser. Det skete, fordi vi kun kendte hinanden sporadisk, og flertallet kom fra en kultur i kommunen, hvor det ikke var hverdag at bruge hinanden på kryds og tværs,« forklarer Carsten Ring.

Første mål i udviklingen af ledergruppen var derfor, at deltagerne skulle lære hinanden bedre at kende. Igennem en række øvelser og personlighedstest begyndte de fire ledere at fortælle om sig selv og deres ledelsesstil. Blandt andet skulle de tegne et personligt våbenskjold, der skulle rumme symboler og korte beskrivelser af deres faglighed og personlighed. Dernæst blev ledergruppen samlet for at udvikle en klar strategi for det nye selskab. De blev bedt om at formulere, hvad de hver især gerne ville opnå i forhold til deres medarbejdere, bestyrelsen og ledergruppen. Og på den baggrund definerede de en fælles vision.

»Folk åbnede op og begyndte at fortælle om, hvad der havde voldt dem vanskeligheder tidligere i deres karriere. Jeg fortalte selv om egne oplevelser og om usikkerheden som ny leder. Det forløste noget i os alle at være så ærlige, og der opstod et fæl-

lesskab den dag. Vi kunne lige så godt have blandet blod,« fortæller Line Wilchen Hollesen.

Klingerne krydses stadig

Siden da har ledergruppen mødtes to gange årligt. Udsiftning i ledergruppen og skiftende krav og forventninger fra medarbejdere og bestyrelse har ifølge Carsten Ring betydet, at der løbende har været brug for at styrke gruppen:

»I hverdagen har vi alle så travlt, at vi ikke har tid til at reflektere over gruppedynamikken, men den skal plejes, passes og udvikles – ellers risikerer den at forsvinde,« siger hun.

I dag har de begge en klar fornemmelse af, at de er blevet bedre til at bruge hinandens kompetencer i ledergruppen. Er der f.eks. problemer med en medarbejder, ved Line Wilchen Hollesen, hvilken leder i gruppen, der er særligt god at sparre med. De opfatter ikke hinanden som konkurrenter, men som medspillere.

Alligevel har det ikke kunnet undgås, at der indimellem krydses klinger i gruppen. Kort efter sagen med det forenede drikkevand oplevede en del af lederne, at Line Wilchen Hollesen kørte en række beslutninger igennem hen over hovedet på de andre. Carsten Ring forelagde Line Wilchen Hollesens problematikken.

»Under foreningssagen havde Line kørt tæt parløb særligt med en af lederne i gruppen, og det parløb fortsatte efterfølgende med den uheldige konsekvens, at vi mistede sammenholdet i gruppen,« forklarer Carsten Ring.

Kritikken kom ikke bag på Line Wilchen Hollesen:

»Jeg kunne godt se deres pointe, og jeg var glad for, at de sagde det direkte til mig. Det havde de måske ikke gjort, hvis det ikke var fordi, vi kendte hinanden så godt,« siger hun. ■

SÅDAN!

udvikler du ledergruppen

Ledergrupper fungerer alt for ofte som en gruppe af ledere, der blot mødes og udveksler information, men aldrig rigtig får løst opgaver i fællesskab. Det mener ledelseskonsulent Susanne Teglkamp, der her giver sine bedste råd til, hvordan du skaber en dynamisk ledergruppe.



SUSANNE TEGLKAMP

Ledelseskonsulent i konsulentvirksomheden Teglkamp & Co. og forfatter til bogen 'Ledergruppen - det dynamiske omdrejningspunkt'.

SKAB KLARE SPILLEREGLER

Definer et sæt klare spilleregler for ledergruppen både i forhold til måder at kommunikere på og forventninger til hinandens deltagelse. Afkval f.eks., at der er pligt til at sige sin mening i gruppen, men tie uden for gruppen, hvis man er uenig i den endelige beslutning. Det er fint og nødvendigt at diskutere uenigheder i gruppen, men når beslutningen er taget, bør alle ledere være loyale over for det vedtagne.

SE KRITISK PÅ JERES DAGSORDEN

Efter hvert ledermøde bør I gennemgå dagsordenen og vurdere, om der er noget, I ikke fik diskuteret, men som bør

komme på dagsordenen næste gang. Ofte går der meget tid med at diskutere drift og operationelle spørgsmål, men gang imellem bør I løfte blikket og få diskuteret, hvilken vision jeres ledergruppe egentlig har. Hvilke problemer vil I løse i ledergruppen, som I ikke kan løse i de respektive afdelinger?



De bedste ledergrupper består af mennesker, der er forskellige, og som komplementerer hinanden. Derved øger man chancerne for, at der bliver stillet kritiske spørgsmål til det, alle andre tager for givet.

Spørg løbende jer selv, hvornår stod I sidst sammen om at løse en vanskelig udfordring? Hvordan var det, og hvad gjorde, at I stod sammen?

TÆNK PÅ SAMMENSÆTTINGEN

Kortlæg profilerne i ledergruppen og brug den viden, når der skal findes nye medlemmer til gruppen. De bedste ledergrupper består af mennesker, der er forskellige, og som komplementerer hinanden. Derved øger man chancerne for, at der bliver stillet kritiske spørgsmål til det, alle andre tager for givet. Tænk på, at både den innovative type, den driftsorienterede, igangsætter og den gode personaleleder bør være repræsenteret i gruppen. Det giver den bedste dynamik.

GRUPPELEDEREN BØR GÅ FORREST

Gruppens indre dynamik skabes i høj grad af lederen af gruppen. Gruppelederen bør være opmærksom på sin måde at kommunikere på, for den smitter af på de andre medlemmer. En gruppeleder, der tør åbne op og være personlig vil skabe grobund for, at andre tør være ærlige. Tillid og tryk kommer ikke af sig selv. Det skal skabes. Samtidig bør gruppelederen være i stand til at lede ud fra elastikprincippet. Nogle gange skal gruppen styres behårdt, andre gange skal der gives plads til diskussioner. ■ sro

Ledergruppen bør være personlig - ikke privat

Hvis medlemmerne i en ledergruppe ikke kender hinanden 'helt ind bag tænderne' opstår der ofte intern konkurrence og misforståelser, mener konsulent Susanne Teglkamp.

LEDERGRUPPER

Af Sara Rosendal sro@ing.dk

Drop fedtspilleriet. Hvis en ledergruppe skal fungere, skal lederne turde give noget af sig selv og sige deres mening, selv når andre er uenige, lyder det fra Susanne Teglkamp, konsulent med mange års erfaring i udvikling af ledergrupper. Hun er hun stødt på adskillige ledergrupper, der i realiteten ikke fungerer som en gruppe, fordi medlemmerne ikke var trykke ved hinanden og ikke turde tage fælles ansvar.

»Intern konkurrence og misforståelser opstår ofte, fordi lederne ikke kender hinandens værdier. I en velfungerende ledergruppe kender lederne hinanden 'helt ind bag tænderne'. De kender hinandens styrker og svagheder, og det gør dem i stand til at forstå hinandens motiver og måder at reagere på,« siger Susanne Teglkamp, der har skrevet bogen 'Ledergruppen - det dynamiske omdrejningspunkt'.

Hun advarer imod at tro, at ledere kender hinanden, bare fordi de har siddet mange år i samme gruppe. Ledergruppe-møder går ofte med at diskutere drift og operationelle løsninger, mens der sjældent er tid til at tale om gruppedynamik og adfærd.

»Der bør sættes tid af til at diskutere emner af mere personlig betydning, som f.eks. hvad der er vigtigt for den enkelte i arbejdslivet. Det skal naturligvis ikke ske ved hvert ledermøde, men et par gange om året,« siger hun.

Hun medgiver, at det kan være svært at igangsætte den type af diskussioner. Ikke alle finder det lige naturligt at skulle 'åbne op' og betragte det måske som uvæsentligt for fagligheden. Men ifølge Susanne Teglkamp forholder det sig lige omvendt. Lederne bør være personlige for at kunne være professionelle.

»Først når man kender hinanden, kan man opnå gensidig respekt og tillid, og de to ingredienser er selve fundamentet i en professionel ledergruppe.«

Af med afdelingskasketten

At være personlig i ledergruppen bør imidlertid ikke forveksles med at være privat. Ingen skal tvinges til at krænge det taljer ud om privatlivet, men lederne bør diskutere, hvad de opfatter som god ledel-

se, og hvordan idealer omsættes til praksis. Susanne Teglkamp inleder ofte sit arbejde som konsulent med at foretage personlighedstest af hver enkelt leder i gruppen. Det hjælper den enkelte leder at forstå sig selv og fungerer som et godt udgangspunkt for en samtale om værdier og præferencer. Samtidig understreger hun, at der bør skabes en kultur i ledergruppen, hvor lederne har pligt til at sige deres mening. Ærlighed er forudsætningen for, at lederne kan lære hinanden at kende.

Susanne Teglkamp peger desuden på, at ledergruppen bør definere en klar vision.

»Mange glemmer at stille sig selv spørgsmålet, hvad de vil opnå med ledergruppen, men tænker primært på sig selv som afdelingsledere. De opfatter med andre ord sig selv som en gruppe af ledere frem for en ledergruppe,« siger hun.

Når lederne beholder afdelingskasketten på til ledergruppemøderne, får de aldrig tænkt i helheder på tværs af organisationen. Derimod risikerer de at suboptimere i hver deres afdeling og skabe individuelle løsninger, der i værste fald modarbejder de andre afdelinger. Det skader ikke alene ledergruppen, men hele virksomheden.

»Hvis der ikke er sammenhold i ledergruppen, forplanter det sig hurtigt ned i organisationen og skaber forvirring,« siger Susanne Teglkamp. ■