

## CASE 5 UDVIKLING AF LEDERTEAMS

**Flemming Bach, anlægsschef, Københavns Kommune**  
- Vej og Park

**Diana Axelsen, skuespiller (Teater Turnaround)**

**Philip Antonakakis, skuespiller (Teater Turnaround)**

**Hans Henrik Kriger, proceskonsulent**

# FRA GODE LEDERE TIL DET BRILLIANTE HOLD!

## UDFORDRINGEN

**Flemming Bach:** "I foråret 2005 beslutter vores organisation at fusionere to kontorer, som har det fælles ansvar at lave anlægsprojekter i Københavns Kommune. Vores første opgave er at fusionere de to forskellige kulturer, - også de ledelseskulturerne, som er præget af de to kontorer.

Den ledergruppe er virkelig god med dygtige folk, så derfor laver vi en overskrift, der hedder: Fra gode ledere til det brillante hold! For at tage afsæt i, at alle har nogle styrker, men de bliver udtrykt forskelligt. Hvis vi nu slår dem sammen, kan vi så ikke lave noget, der er exceptionelt godt?"

## AKTIVITETEN

**Flemming Bach:** "Skuespillerne og jeg involverede en tredjepart, en proceskonsulent, som skulle sætte teori på, så vi fik en sammenhæng mellem det, vi rent faktisk gør - også på et mere akademisk niveau.

Vores oplæg gik ud på at få ledergruppen til at fungere sammen om ret igennem en række processer. Først skabe forståelse for hinandens reaktionsmønstre og adfærdsmønstre og retten til at kommentere på hinanden - for derigennem at kunne bruge hinandens styrker."

**Diana Axelsen:** "Vi havde fem sessions af tre timer til vores rådighed. Proceskonsulenten supplerede forløbene med teori og analyserede situationerne undervejs. Vi starter med fire små scenarier, hvor vi spillede fire forskellige typer. Alle typer som, hvis de var i ren form, har meget svært ved at samarbejde. Deltagerne får grinnet meget af situationerne og karaktererne, som de mere eller mindre

kender fra deres hverdag på Vej og Park. Vi går derefter over til forumteaterformen, som er en form for interaktivt teater. Deltagerne byder ind på, hvad karaktererne kan gøre for at ændre situationen i positiv retning."

**Flemming Bach:** "Ledergruppen - en kontorchef, jeg og yderligere fem mand - er nogle ret skrappe personligheder, individualister, så vi havde nok at se til. Vi fik karakteriseret de lederkarakterer, som hver af os repræsenterer, og får en af skuespillerne til at vise os, hvordan det ser ud, når vi har styr på det.

Det blev et grundlag for en snak om, hvad der virker godt og ikke særlig godt. Derefter udfordrer vi hinanden med spørgsmål: Hvad kunne du opnå ved at gøre sådan og sådan, og hvordan kunne du ændre det og det?"

Til sidst kommer vi op, en efter en, og får, med vores egen stil, lov til at få scenen kørt igennem. Scenen bliver evalueret og derefter spillet om. På denne måde fik vi en klar effekt, ved - i et sikkert miljø - at afprøve os selv i nogle udfordrende situationer. Det lykkedes rent faktisk at få trænet de her ting.

## OPLEVELSE & EFFEKT

**Flemming Bach:** "Vi evaluerede i fællesskab, og Hans Henrik samlede trådene op. På den måde blev der inputs til en fælles og en individuel udviklingsplan, som betød, at hver eneste har kunnet gå tilbage og sige: jeg har brug for at fokusere min udvikling på det og det område.

**Diana Axelsen:** "Der opstår en meget fortrolig stemning i gruppen. Seks stærke ledere, der tør være 'nøgne' og være ved, at vi alle har sider, der kan arbejdes med. Det

fungere som katalysator og fødselshjælper i deres proces. Et effektivt supplement til de ledermøder, de løbende holder ved siden af."

**Flemming Bach:** "Vi har i år lidt over 30 % fremgang på vores omsætning, og selvfølgelig kan der være mange ting, der argumenterer for vores effektivitet. Men en af dem er, at gruppen her er kommet til at arbejde fantastisk godt sammen. For det første er den her gruppe en enhed, dvs. når én går ud og siger noget, så står alle bag - og det betyder entydighed i kommunikationen og entydighed i forståelsen. Det andet er, hvis én har været i problemer, så har gruppen været i stand til at tilsidesætte egne interesser for at få vedkommende videre. Det har betydet, at vi har kunnet få lavet ting sindssygt hurtigt. Det kan godt være, det er mange bække små, der her har ført til den effekt, men effekten har i hvert fald været synlig."

## HVORFOR KUNSTNERE?

**Flemming Bach:** "Når det handler om ledelse og lederskab, er der skrevet en million bøger, men der er ikke nogen, som skuespillerne her, der har kunnet vise et ansigt. Virkelig vise, hvordan ser en utålmodig leder ud, eller hvordan ser en resultatorienteret leder ud. Og hvad det helt konkret betyder for de omgivelser, vedkommende indgår i.

Det er helt unikt. Jeg har lavet meget lederudvikling og mange analyser og strategier. Men ingen steder har vi kunne visualisere det, som vi kunne med kunstnerne. Det bringer mig hen til den anden pointe: At jeg ikke har lavet et lederudviklingsforløb, hvor jeg har kunnet skabe en tillid og troværdighed omkring personerne så effektivt, som jeg har kunnet sammen med kunstnerne. Det har givet en mulighed for at få en dialog meget hurtigere."

"Vi har i år lidt over 30 % fremgang på vores omsætning, og selvfølgelig kan der være mange ting, der argumenterer for vores effektivitet. Men en af dem er, at gruppen her er kommet til at arbejde fantastisk godt sammen."  
(Citater: Flemming Bach)