VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 27-05-2021

Varde: Hvor knækker ledelseskæden?

Varde Kommune har lavet et tjek af, hvor stærk sammenhængen i deres ledelseskæde er. Det har de gjort med afsæt i anbefalinger fra Væksthus for Ledelse og ved at spørge alle ledere i Varde Kommune. Konklusionen er, at kæden er stærk, når det handler om de helhedsorienterede løsninger, men at fokus på resultater kan styrkes i hele kæden.

Skribentinfo



Lederweb

Sekretariat for Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse har i publikation "Sammenhæng i ledelseskæden" beskrevet ti temaer med anbefalinger om, hvordan hele ledelseskæden fra topchef til udførende led kan hænge bedre sammen, sætte resultaterne i centrum og understøtte de faglige ledere i driften.

De ti temaer fremgår af boksen, hvor man også kan se, at tre af temaerne handler om rammevilkår for de faglige ledere, andre tre handler om direktørernes ledelse og fire temaer handler om chefernes ledelse.

Ti anbefalinger om større fokus på resultater og mere støtte til faglige ledere
Tre om rammevilkår:
1. Fokuser ledelsesjobbet skarpt på faglige ledelsesopgaver
2. Skab strukturer med faglig ledelses tæt på medarbejderne
3. Indret støttefunktioner efter faglige ledelsesbehov i de udførende led

Tre til direktørerne:
4. Formulerer synlige strategier og mål i direktionen
5. Sæt kerneopgavernes resultater på direktionsdagsordenen
6. Skab homogene værdier og klare forventninger i hele ledelseskæden

Fire til cheferne:
7. Gør resultatevaluering til chefernes hovedopgave
8. Gør chefjobbet til et bindeled
9. Tag ansvar for de tværgående løsninger sammen med chefkollegaerne
10. Skab forpligtende ledelsesfællesskab

Direktionen i Varde Kommune har brugt Væksthusets anbefalinger til at tage en debat i deres Lederforum om at styrke sammenhæng i ledelseskæden.

Alle direktører, chefer og faglige ledere var blevet bedt om at markere, hvordan de for hvert af Væksthusets ti temaer bedømmer ledelseskæden.

Hvordan bedømmes ledelseskæden?

112 deltagere fra alle lag i ledelseskæden har markeret deres holdning til 10 spørgsmål, og resultatet fremgår af skemaet nedenfor.

Det var et særskilt hensyn, at undersøgelsen skulle være hurtig at gennemføre uden særlig tidsanvendelse og let at gå til i en fælles drøftelse og refleksion i Lederforum.

”Svarene i undersøgelsen viser, at vores ledelseskæde på nogle temaer er meget velfungerende, men også, at vi har opmærksomhedspunkter, hvor vi kan blive bedre,” siger kommunaldirektør Mogens Pedersen.



Mere fokus på resultater

Kommunaldirektør Mogens Pedersen fremhæver, at hele ledelseskæden skal sørge for, at medarbejderne kan skabe værdi for borgerne. Derfor er det ledelsens ansvar, at resultaterne af kerneopgaverne både lever op til den forventede kvalitet, og at de indfrier de politiske mål, som kommunalbestyrelsen har formuleret.

Både spørgsmål 5 og 7 i undersøgelsen handler om, hvordan ledelseskæden i Varde arbejder med resultaterne i kommunernes velfærds- og myndighedsopgaver. Bruger direktionen tid på resultatvurdering, og er resultatevaluering en hovedopgave for cheferne sammen med de faglige ledere?

I undersøgelsen svarer mere end halvdelen af lederne i Varde, at de enten ikke ved eller ikke mener, at cheferne bruger den nødvendige tid sammen med de faglige ledere til at drøfte og evaluere resultaterne. Og knap 60 pct. ved ikke eller er uenige i, at direktionen forholder sig systematisk til resultater af kommunens kerneopgaver.

Kommunaldirektør Mogens Pedersen siger følgende om besvarelsen:

”Vores resultatfokus er bestemt et opmærksomhedspunkt. Mange i ledelseskæden mener, at både direktionen og cheferne kan blive mere tydelige og give resultatvurdering højere prioritet. Det arbejder vi nu videre med, så hele ledelseskæden er sammen om denne opgave”, siger Mogens Pedersen og fortsætter:

”Direktionens og chefernes opgave slutter ikke med selve resultatvurderingen, for vi skal også sørge for at de faglige ledere hører vurderingen, så det kan indgå i deres evaluering i de udførende led. Undersøgelsen viser, at vi kan blive bedre til at kommunikere om vores vurderinger”.

I undersøgelsen fra Væksthus for Ledelse efterspørger de faglige ledere tilbagemeldinger om, hvordan direktionen vurderer de resultater, der skabes i de udførende led. Det binder ledelseskæden sammen, når direktionen forholder sig konkret til de resultater, der skabes i den anden ende af ledelses-kæden.

Rammevilkår for de faglige ledere

De tre første af Væksthusundersøgelsens ti temaer handler om rammevilkårene for de faglige ledere.

Her er der i Varde overvejende enighed om, at der er tid og rum til faglig ledelse, og at strukturerne giver mulighed for faglig ledelse tæt på medarbejderne, jf. punkterne 1 og 2 i skemaet.

Til gengæld er mere end halvdelen i tvivl om eller uenig i, at støttefunktionerne i tilstrækkelig grad understøtter de faglige ledere, jf. punkt 3. Leder af træning og rehabilitering i Varde Kommune Vivi Altenburg siger om ramme-vilkårene:

”Ledelsesstrukturen skal give os mulighed for at være tæt på medarbejderne. Det er også vigtigt, at støttefunktioner er en hjælp og ikke en belastning. Ledelseskæden hænger ikke sammen, hvis kæden mangler ledelseskraft i det udførende led, og derfor bør direktionen løbende overveje, om nogle ressourcer – fx konsulentstillinger i støttefunktioner – er bedre anvendt til faglig ledelse i driftsfunktionen”.

Klare forventninger til faglige ledere

Undersøgelsen viser, at der i ledelseskæden i Varde Kommune er tydelige gensidige forventninger mellem lagene i kæden. Mere end 4 ud af 5 ledere siger, at de faglige ledere ved, hvad der forventes af dem.

Det gode resultat har driftschef for Vej og Park afdelingen Bjarne Fly en forklaring på:

”Vi har arbejdet målrettet på at udvikle fælles værdier mellem de enkelte ledelseslag, så det er tydeligt, både hvad vi kan forvente af hinanden og hvilke krav, vi kan stille til hinanden. Vi har blandt andet på det tekniske område arbejdet med ”Leadership Pipeline” modellen, hvor vi har tydeliggjort rollen for de enkelte ledelseslag. Men man skal huske, at det ikke er nok med kampråb, når der sættes retning og udvikles værdier – det er også nødvendigt at øve sig i træningslokalet”, siger driftschef Bjarne Fly

Helhedsløsninger og tværgående ledelse

Knap 70 pct. af lederne i Varde er enige eller meget enige i, at chefniveauet tager ansvar for de tværgående løsninger og den fælles retning. Helhedsløsninger for borgerne med fælles mål på tværs af opgavesøjler har også længe haft høj prioritet i Varde Kommune.

Kommunen har bl.a. gennemført organisationsændringer, så børn og familieindsatser og jobcenteret er i samme forvaltning. Målet er at styrke helhedsløsninger for udsatte familier. Direktør for Børn, Læring og Job Britta Boel er derfor ikke overrasket over, at næsten 70 pct. af svarene bekræfter, at chefniveauet i Varde tager fælles ansvar for de tværgående løsninger og siger:

”Cheferne er det vigtigste led i kæden, når vi skal have kvalitet i de tværgående løsninger, for hverken de faglige ledere eller medarbejderne kan skabe helhedsløsninger for borgerne, hvis cheferne ikke går i takt. Det er ikke nok, at ledelseskæden hænger sammen indenfor den enkelte opgavesøjle – den skal også hænge sammen horisontalt”, siger Britta Boel og fortsætter,

”Vi bruger undersøgelsen om ledelseskæden til at overveje, hvor vi kan blive bedre, og jeg hæfter mig i

resultatet mere ved, at næsten, 20 pct. af lederne ikke mener, at cheferne tager fælles ansvar for de tværgående løsninger. Det skal vi bruge som afsæt til at blive bedre”

Et ledelsestjek

Efter mødet i Vardes Lederforum i februar har direktionen besluttet, at hver direktør i egen afdeling drøfter udvalgte resultater i ledergrupperne, for at identificere indsatser, der kan styrke ledelseskæden.

Den proces er i gang og kommunaldirektør Mogens Pedersen siger følgende om forløbet:

”De ti omdrejningspunkter i undersøgelsen fra Væksthus for Ledelse har været et godt afsæt til at lave et hurtigt og overskueligt tjek af vores ledelses-kæde. Det var afsæt for en god debat på mødet i Lederforum og direktørerne følger nu op i hver afdeling, inden vi samler trådene i direktionen. Mange af vores faglige ledere har tilkendegivet, at vi i ledelseskæden med fordel kan tale mere sammen om de resultater, vi skaber i vores drift. Det er et meget vigtigt signal, for vi skal huske, at vores ledelsesjob – uanset hvor vi sidder i ledelseskæden – handler om at skabe værdi for borgerne”, slutter Mogens Pedersen.

Væksthus for Ledelse er i færd med at udvikle et redskab til Lederweb, så den enkelte kommune, region, forvaltning eller ledergruppe via Lederweb kan lave deres egen lille tilsvarende undersøgelse af ledelseskæden – gratis, let og hurtigt.