

Resultatbaseret ledelse på den kloge måde

*Meningsfuld og faglig funderet ledelse i et
optimeret organisationsdesign*

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	3
Hvorfor resultatbaseret ledelse?.....	3
Fokuseret ledelse.....	3
Eksempel 1. Moderniseringsstyrelsens koncept for mål og resultatstyring	5
Eksempel 2. Projekt Fremtidens Dagtilbud	5
Eksempel 3. Autismekonsulenterne	6
Mål og resultat – en begrebsafklaring.....	7
Mål.....	7
Resultat.....	8
Faglighed, evidens og erfaring.....	9
Resultatbaseret ledelse gennem optimeret organisationsdesign.....	9
Ledelse af opgaveløsningen	9
Rammer og proces.....	11
Medarbejderne arbejder i teams	11
Organisering af tid	11
Flow i ledelsesprocesserne.....	11
Sparring og faglig udvikling.....	12
Klarhed på alle niveauer	12
Evaluering og dokumentation	12
Implementering i egen organisation	13
Litteratur.....	14

Resultatbaseret ledelse. Meningsfuld og faglig funderet ledelse i et optimeret organisationsdesign

Aarhus januar 2015.

© Forfatterne

Kopiering tilladt med tydelig angivelse af kilde.

Indledning

Målet med dette notat er at fremstille en tilgang til resultatbaseret ledelse, der beskriver, hvordan ledere og medarbejdere kan øge institutionens målbare resultater i en praksis, der samtidigt forbedrer medarbejdernes faglige udvikling på en meningsfuld måde.

Notatets kontekst er resultatbaseret ledelse af små institutioner som for eksempel dagtilbud, skoler, bosteder, døgninstitutioner m.v. Det vil sige velfærdsinstitutioner, hvor ledelsen leder de medarbejdere, der har direkte kontakt med og er i direkte samspil med borgerne, brugerne, børnene, beboerne, eleverne.

Notatet er udarbejdet i anden halvdel af 2014 på baggrund af en række workshops med deltagelse af John Andersen, chefkonsulent UdviklingsForum, Bjarne Richter Bjelke chefkonsulent COK, Jakob Freil PPR Aarhus Kommune, Martin Godske, direktør Autismekonsulenterne og Søren Gundelach chefkonsulent UdviklingsForum.

Hvorfor resultatbaseret ledelse?

Offentlige organisationer er konstant underlagt øgede krav om at måle og forbedre deres resultater, og der er selvsagt et stærkt stigende fokus på ledelse af offentlige institutioner. Det ses blandt andet ved den omfattende efteruddannelse af ledere, der finder sted i stort set alle kommuner, og på mange kommuners bestræbelser på at knytte de decentrale ledere nærmere til det overordnede ledelseslag. Der er et øget fokus på velfærdsinstitutionernes resultater, og der er store forventninger til, at indsatsernes nytteværdi bliver tydeliggjort forhold til den økonomiske investering. Det ses for eksempel i slagordene *value for money* og *more for less*. Det ses også i Effektivitetskommissionens arbejde, i Tillidsreformen og i Moderniseringsstyrelsens arbejde med God arbejdsgiveradfærd, som er med til at styrke fokus på ledelse.

Den øgede fokus på styring, effektivitet og omkostningsbevidsthed udfordrer den professionsbaserede faglighed i opgaveløsningen. Det er vores udgangspunkt, at den professionsbaserede faglighed risikerer at blive minimeret gennem en detaljeret ledelsesmæssig styring af opgaveløsningen. Den professionsfaglige tilgang risikerer med andre ord at blive afmonteret eller udhulet gennem en resultatbaseret ledelse. Dette er selvsagt til skade for borgerne, brugerne, børnene, beboerne, eleverne, og det kan medføre stress og nedslidning blandt medarbejderne. (Dahler Larsen m.fl. 2014). Der er med andre ord risiko for, at resultatbaseret ledelse kan resultere i færre og dårligere resultater samt mindre effektivitet.

En resultatbaseret ledelse skal basere sig på en tydelig respekt for medarbejdernes faglighed, viden, erfaring og menneskelige kvaliteter. Lederne af medarbejdere i den offentlige sektor står i et krydspres mellem detaljeret styring og selvledelse (Voxted, S. 2009), og kunsten er at finde den rette balance her imellem.

Fokuseret ledelse

Det er langt fra noget nyt, at lederen har fokus på at skabe resultater i ordets brede forstand. Der er mange tilgange til systematisk at lede resultatbaseret og systematisk at evaluere resultaterne af indsatserne. Imidlertid er mange af tilgangene ikke hensigtsmæssige

Resultatbaseret ledelse møder ofte modstand fra medarbejderne, blandt andet fordi mange processer og faglige metoder er beskrevet i form af handlinger, der skal udføres på bestemte måder, der er defineret udefra og oppefra. For eksempel af fagforvaltninger eller gennem rigide koncepter, der ikke har bund i

medarbejdernes faglighed. Det skal understreges, at vi ikke mener, at det at arbejde efter et koncept i sig selv er negativt. Et koncept kan være med til skabe nye handlemuligheder, fokus og klarhed.

Den form for meningsfuld og fagligt funderet resultatbaseret ledelse, som vi skriver om i dette notat, bygger på en konkret beskrivelse af mål og resultater, der er skabt af medarbejderne (nedefra) i en tæt dialog med og ud fra en ramme, der er vedtaget af institutionens ledelse.

Målene i formerne for uhensigtsmæssig resultatbaseret ledelse er detaljerede mål, som lægges oven fra og ned over medarbejderne. De udvalgte mål er ofte lette at måle, men målene tager sjældent afsæt i medarbejdernes erfaringer og faglighed og viden om, hvad der skal til for at lykkes. I denne tænkning er det lederens opgave at sælge beslutningen og detaljeret implementere, det der er besluttet oppefra.

Eksempel: I 2013 havde man inden for politiet et resultatmål om, hvor mange der skulle have en bøde for hastighedsoverskridelse. Hen mod resultatperiodens slutning blev antallet af hastighedsmålinger øget på bekostning af andre og vigtigere opgaver for at resultatmålene kunne opnås. Metoden gav sandsynligvis en øget indtægt i politiets bødekasse og udløste resultatløse til ledelsen, men metoden til resultatbaseret ledelse skabte ikke meningsfuldhed og arbejdsglæde blandt medarbejderne.

Eksempel: Udvalget i en større kommune beslutter, at alle børn i alle daginstitutioner hver dag skal bevæge sig en halv time. Børnene får en skridttæller.

Eksempel: Det politiske udvalg i en større kommune beslutter at de største børnebørn skal på 12 ture ud i naturen om året (ikke 11 eller 13).

Eksempel: I en kommune foreslog direktøren for børneområdet, at politikerne vedtog, at alle daginstitutioner skulle beskrive, hvordan de det næste år ville arbejde med børnenes motoriske udvikling. Det skulle ske så konkret, at forløbet kunne evalueres og beskrives. Formålet fra direktørens side var, at det politiske udvalg, som havde besluttet målene, kunne se, at de havde besluttet noget, som gav konkrete resultater. Det var en beslutning, som slet ikke tog højde for, at daginstitutionerne var midt i et pædagogisk arbejde med andre af de pædagogiske lærerplaner og havde vidt forskellige udfordringer.

Hvis medarbejdere oplever målene som et resultat af tilfældige beslutninger hos "dem deroppe", og hvis lederen ikke kan argumentere fagligt overbevisende for målene, kan det være medvirkende til at medarbejderne mister energi, og der er risiko for at de lettere bliver stressede (Dahler-Larsen, P og Pihl-Thingvad, S., 2014).

En klog model for meningsfuld og fagligt funderet resultatbaseret ledelse tager udgangspunkt i borgerne, brugerne, børnene, beboerne, elevernes levede liv og sætter målene ind i et fremadrettet langsigtet perspektiv. Det stiller krav om, at der udvikles en model om resultatbaseret ledelse, hvor resultaterne er meningsfulde for medarbejderne. Modellens metoder skal bygge på professionel viden og faglige kompetencer, ligesom målene skal være i overensstemmelse med ledelsens strategi for institutionen.

Inden vi går videre, vil vi beskrive tre eksempler på resultatstyring. I de to første eksempler er der stor risiko for dekolning af sammenhængen mellem medarbejdernes faglighed og de resultater som ledelse og medarbejdere ønsker at opnå, mens det tredje eksempel er fra en institution, der realiserer det, vi vil betegne som en hensigtsmæssig form for resultatbaseret ledelse.

Eksempel 1. Moderniseringsstyrelsens koncept for mål og resultatstyring

Moderniseringsstyrelsen har indført et koncept for mål og resultatstyring. Styrelsen skriver i 2010: *"Inden for de overordnede rammer og mål er formålet med økonomistyring i staten, at institutionerne skal være effektive, og de skal kunne dokumentere deres økonomiske resultater. Til stadighed er det en forpligtelse for hver enkelt statslig institution at koncentrere sig om sine kerneopgaver og at løse disse på den mest optimale måde. Talemåden "at gøre de rigtige ting på den rigtige måde" er dækkende."*

Ifølge Moderniseringsstyrelsen kan begreberne mål - og resultatstyring *"med fordel knyttes til den styring, som udøves i relation til den enkelte institution (en styrelse, en virksomhed eller lignende). Ofte vil der være tale om en aftalebaseret styring, f.eks. kontraktstyring, hvor der i dialog mellem et departement og en tilknyttet styrelse aftales bestemte (strategiske) mål, som styrelsen vil tilstræbe inden for en given tidshorisont og givne ressourcerammer. Samtidig udmøntes og aftales et antal mere konkrete resultatkrav, som styrelsen vil realisere og dermed rapportere om og vurdere sin fremdrift på. Heri ligger grundlaget for den fortsatte mål- og resultatstyringsproces – i den enkelte institution såvel som inden for koncernen som helhed.*

Der sættes mål for virksomheden som helhed. Disse mål nedbrydes til forretningsenheder, til afdelinger og sidst til individuelle mål som der kan følges op på løbende. Ved at gøre dette sikrer organisationen sig at den enkelte medarbejder arbejder på at opfylde mål som er relevante for hele organisationen."

I moderniseringsstyrelsens tænkning er mål og resultatstyring knyttet til en styrings- og implementeringslogik, hvor forståelsen af både mål og resultater skal sive ned gennem systemet oppefra og ned til det yderste led: De praktisk arbejdende fagpersoner.

I virkelighedens verden er der ikke altid enighed om, hvilke resultater der skal opnås, og hvad der skal forstås ved de forskellige resultater. Kampen om hvilke resultater der er hensigtsmæssige og "rigtige" foregår både på det overordnede statslige og det kommunale niveau og i forhold til den enkelte bruger eller brugergruppe. Denne kamp er væsentlig både for staten og kommune, den enkelte institution, de faglige organisationer, de ansatte og brugerne. I Danmark er der en god, lang og hensigtsmæssig tradition for at fastlægge målene i et tæt samarbejde mellem chefer, ledelse og medarbejdere.

Den styringsmodel, som er beskrevet ovenfor, kan man se i mange offentlige institutioner. Og det er den form for styring, som så mange fagpersoner tager afstand fra, fordi de oplever, at konsekvensen ofte er en tilsidesættelse af deres faglighed. De oplever, at de under andre betingelser kunne bruge deres faglighed bedre og dermed skabe bedre resultater, hvis de fik lov til at bruge de kompetencer, de har.

Det ikke at kunne bruge sin faglighed og sine kompetencer kan være medvirkende til, at der bliver skabt stress og modstand i systemerne.

Eksempel 2. Projekt Fremtidens Dagtilbud

Fremtidens dagtilbud er et flerårigt forsknings- og udviklingsprojekt sat i gang af Socialministeriet. Projektet baserer sig blandt andet på international evidensbaseret viden om, hvad der skaber en optimal læring for børn i dagtilbud. Projektets leverandør er et konsortium bestående af Rambøll, Syddansk Universitet, Aarhus Universitet og Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) og UC Nord. Projektet startede i 2013 og afsluttes i 2017.

Socialministeriet beskriver projektet blandt andet på følgende måde: *Et væsentligt formål med udviklingsprogrammet er at opnå evidensbaseret og generaliserbar viden om, hvordan det pædagogiske personale bedst muligt klædes på til at understøtte udvikling af børns trivsel og kompetencer.*

Udviklingsprogrammet handler om at kvalificere og forandre den pædagogiske praksis (... gennem at arbejde...) mere vidensbaseret, ligesom de (medarbejderne) skal have viden og redskaber, så de kan håndtere de udfordringer, som forskning og undersøgelser peger på, der er til stede i dagtilbuddene.

Et af de evidensbaserede udgangspunkter er, at børnene opnår god læring i situationer, hvor de er med i en fælles aktivitet med en gruppe jævnaldrende to gange om ugen i en halv time sammen med en pædagog. Kort fortalt har konsortiet derfor udarbejdet et koncept, der er under afprøvning i nogle dagtilbud i de 10 projektkommuner. Konceptet er et led i forskningen, og det har følgende indhold: 1) Pædagogen undersøger børnenes baggrund ved hjælp af et til formålet udarbejdet redskab, 2) Pædagogen har sat klare resultatmål for arbejdet det enkelte barn, 3) pædagogen og børnene arbejder med et udvalgt tema to gange om ugen i et halvt år og 4) pædagogen evaluerer forløbet ved hjælp af en refleksionsguide. Alle professionsbaserede metodevalg er udarbejdet af konsortiet.

I flere af de 10 kommuner, der er med i forsknings- og udviklingsprojektet, er man i gang med at implementere konceptet i alle kommunens dagtilbud – det vil sige også de dagtilbud, som ikke deltager i forsknings- og udviklingsprojektet.

I dette eksempel ser vi, at evidens bliver anvendt som legitimitet for et obligatorisk metodevalg, uden at medarbejderne aktivt inddrages i at bringe deres professionsbaserede viden og erfaring i spil. I værste fald bliver medarbejdernes viden og erfaringer reduceret til modstand mod forandringer.

Det er en udfordring for den resultatbaserede ledelse, at nogle resultater først viser sig på meget lang sigt og at resultater der opnås på kort sigt er ikke nødvendigvis er positive på lang sigt. For at der kan skabes en meningsfuld sammenhæng, er vi derfor nødt til at bygge vores arbejde på nogle få værdier som gennemsyner hverdagen. Det kræver, at vi er bevidste om vores værdigrundlag, så vi kan sikre at vores mål og metoder er i overensstemmelse hermed. Vores metoder og vores værdier skal blive ved med at have en produktiv indbyrdes sammenhæng. Det er derfor en central opgave for leder og medarbejdere at sikre, at der sker en systematisk refleksion herom på alle niveauer i institutionen.

Eksempel 3. Autismekonsulenterne

Autismekonsulenterne er en gruppe af bosteder for voksne med autisme. Beboerne har problemskabende adfærd. Organisationen bygget op omkring at sikre systematiske, fokuserede professionelle dialoger mellem ledelse og medarbejdere. Rammerne for systematiske, fokuserede professionelle dialoger er synligt indbyggede i organisationens arbejds- og mødeplaner. Institutionens indhold bliver styret af to grundlæggende mål og værdier, der skal gennemtrænge alt, hvad der foregår i bostederne: beboernes livskvalitet skal øges, og beboerne ikke må skade sig selv eller andre.

Hele mødestrukturen er indlejret i en cyklus, som gentages hvert halve år. Mødestrukturen er en rammesætning, der sikrer en synlig systematik, som støtter op om realiseringen af de to mål og værdier.

Cyklus:

1. *Teammøde med drøftelser af mål og metoder for det kommende halvår.* Teamet, der består af de fem medarbejdere, der er ansvarlige for én beboer, laver en pædagogisk udviklingsplan, hvor de opstiller mål for deres arbejde i den kommende periode. En periode er på ca. et halvt år. Alle mål tager udgangspunkt i beboerens liv, læring og trivsel inden for den overordnede målsætning, og de grundlæggende værdier. Derefter planlægger teamet, hvilke metoder de vil bruge for at realisere

målene. Metoder og mål skal ses i lyset af den tidshorisont, som medarbejdere i praksis har til rådighed.

2. *Sparring på de opstillede mål og metoder.* Institutionslederen sparrer og udfordrer teamet med henblik på at kvalificere teamets mål og metoder. Medarbejderne justerer herefter mål og metoder i forhold til den konkrete beboer.
3. *Medarbejdere arbejder med det, de har besluttet.* Det daglige arbejde evalueres skriftligt hver dag. Der er afsat tid til denne daglige evaluering.
4. På *teammøde* hver 6. uge drøftes diverse problematikker, som teamet vurderer, er relevant. Teamet skriver referat under selve mødet, og referatet skrives under af alle ved mødets afslutning.
5. *Supervision med lederen* hver 6. uge. Lederens supervision af teamet er et refleksionsrum, hvor der er fokus på, hvor langt er vi nået indtil nu, hvad tænker vi? Hvor står vi dag? osv.
6. *Teamets evaluering.* Teamets arbejde med at skabe resultater bliver evalueret hvert halve år. Teamet dokumenterer de opnåede resultater ved hjælp af skriftlige notaer og videoklip. Lederen leder evalueringsmødet. Det er både den daglige drift, den pædagogiske udviklingsplan og teamets funktion der bliver evalueret. Perioden mellem teamets fastlæggelse af mål og metoder er afpasset således, at det er realistisk at forvente, at der er opnået resultater i forhold til de opstillede mål.
7. *Individuel evaluering.* Som supplement til teamets evaluering af de opnåede resultater gennemføres en individuel evaluering hvert halve år mellem leder og den enkelte medarbejder.

Denne cyklus sikrer

- at målene for arbejdet er formuleret af medarbejderne og er godkendt af ledelsen
- at medarbejdernes arbejder med at skabe synlige resultater med udgangspunkt i beboernes liv
- at medarbejderne arbejder konkret med udgangspunkt i de overordnede mål og værdier
- at alle medarbejdere får løbende sparring og tilbagemelding på det arbejde, de udfører

Mål og resultat – en begrebsafklaring

Begreberne mål og resultat bruges i mange sammenhænge og i mange betydninger. Derfor er det nødvendigt med en afklaring og en præcisering af, hvordan vi bruger begreberne.

Mål

Målstyring er at styre henimod realiseringen af bestemte på forhånd opstillede mål. Begrebet mål indeholder således en hensigt og et ønske, som vi ønsker at realisere gennem vores handlinger. Mål er det, man stræber efter at opnå. Mål kan både være målbare og ikke-målbare ud fra de målemetoder, vi kan anvende. For god ordens skyld skal det nævnes, at det er den samme definition, som Moderniseringsstyrelsen anvender.

I elitesport skelner man ofte mellem præstationsmål, procesmål og resultater:

Præstationsmål er mål, hvor udgangspunktet er, at man sammenligner sig selv med sine tidligere præstationer, og man opstiller mål for at forbedre sine egne resultater med udgangspunkt i sine tidligere præstationer.

Procesmålene er mål for, hvordan man vil udføre de konkrete processer for at opnå resultatet. For eksempel hvordan bueskytten helt konkret skal udføre sit skud. Her er processerne det eneste, som har betydning i situationen her og nu. Det er det, bueskytten styrer og arbejder efter i sin træning. Både under

træningen og i konkurrencer, er det procesmålene, der er interessante. Paradoksalt nok opnås de bedste resultater ved at have fokus på procesmålene og ikke på resultatmålene.

Det er en pointe, at resultater ikke er en umiddelbart motiverende drivkraft her og nu, men indgår som en overordnet styring i forhold til planlægning af de aktiviteter, man vil gennemføre.

Eksempel: En bueskytte ønsker, at resultatet af hendes mange træningstimer skal være, at hun bliver udtaget til OL i bueskydning. Hendes præstationsmål er at ramme plet dobbelt så mange gange i forhold til det antal gange, som hun er i stand til at ramme plet nu. Hendes procesmål er at fokusere helt på bueskydningen og være fuldstændig til stede i nuet i de afgørende øjeblikke.

Det er i nuet, hvor personale og borgerne, brugerne, børnene, beboerne, eleverne er sammen, at forandringerne sker. Selvfølgelig den konkrete forandringsproces udfoldes ikke i vores planer, men i de processer i det levede liv som borgerne, brugerne, børnene, beboerne, eleverne indgår i sammen med medarbejderne. Der er altid et: før - nu - efter. Det er i nuet forandringen sker, mens de resultater, der kommer ud af indsatsen ligger efter i tid.

I de komplekse sammenhænge som vi arbejder med, kan vi opstille en række krav til mål, som efter vores erfaring er med til, at de mål vi opstiller, kan blive anvendelige i det praktiske arbejde. Det drejer sig om følgende krav:

Målene skal være:

- Meningsfulde
- Klare og entydige
- I samklang med over ordnede værdier, målsætninger og planer
- Konkrete og fagligt argumenterede
- Nogle af målene skal være målbare
- Kunne opfyldes inden for en relevant tidshorisont
- Målene skal tage udgangspunkt i borgerne, brugerne, børnene, beboerne, eleverne

Eksempel: I forhold til at forberede børnene i en børnehave på overgangen til skolen er der stor forskel at opstille mål om, at børnene skal kunne sidde stille, indordne sig og holde på en blyant, eller at opstille mål som at børnene skal være robuste og nysgerrige, så de kan klare sig i nye situationer og opleve glæden ved at lære nyt og nysgerrigt indgå i nye sammenhænge.

Det vigtigt at argumentere vidensbaseret og fagligt for de mål vi vælger at arbejde på at realisere.

Resultat

Resultat bruges i mange betydninger. Begrebet anvendes af nogle i en meget snæver betydning om de ændringer, der er opnået efter gennemførelsen af helt konkrete handlinger. Andre anvender begrebet i en meget bredere betydning. En betydning der kan være så bred, at det kan være svært at adskille begreberne mål, resultat og værdier.

Vi har valgt at bruge begrebet resultat i betydningen: de forandringer opstår på grund af en given indsats. Det gælder, hvad enten forandringerne er tilsigtede, utilsigtede, positive eller negative¹. Et resultat er således ofte bredere og mere end blot realiseringen af de ønskede mål.

¹ fra Evalueringsterminologi (Dansk Evalueringsselskab. 2004)

Resultaterne, det vi ønsker at opnå, kan beskrives på forskellig måde med forskellige konsekvenser. Her er en af de store udfordringer at udpege de vigtige, relevante mål og formulere dem på et niveau så medarbejderen kan arbejde på at opfylde målene og opnå de ønskede resultater.

Resultatforståelsen bør basere sig på medarbejdernes faglighed og borgerne, brugerne, børnene, beboerne, elevernes behov.

Faglighed, evidens og erfaring

I mange offentlige organisationer finder der en dekolpling sted. De ses ved at "... studier i en række organisationer har vist en betydelig forskel på, hvad der italesættes overfor hvad de ansatte (og omgivelserne) oplever der finder sted ... Der er ikke umiddelbar overensstemmelse imellem den italesatte praksis, og den praksis de ansatte befinder sig i (Voxted, S., 2009)."

Medarbejderne oplever efter vores erfaring ofte, at der ikke er sammenhæng mellem mål, metode og ønskede resultater. Det er netop de beskrevne former for dekolpling, det er muligt helt eller delvist at overvinde gennem den resultatfokuserede ledelse, som er beskrevet i eksemplet med Autismekonsulenterne og som uddybes i de følgende afsnit.

Pointen i meningsfuld og fagligt funderet resultatfokuserede ledelse er, at organisationen optimeres, således at de ansattes faglighed og erfaring kan komme til at spille sammen med ledelsens ønsker til mål og resultater. Både der hvor der bruges evidensbaserede metoder, og der hvor der arbejdes med udgangspunkt i medarbejdernes faglighed og erfaring, skal det ske på baggrund af systematisk organiserede refleksioner og løbende evalueringer af de processer, der foregår mellem medarbejdere og brugere.

Resultatbaseret ledelse gennem optimeret organisationsdesign

Alle ledere vil noget, de vil skabe noget, de vil skabe resultater, og det kan selvsagt kun ske gennem det arbejde, som medarbejderne udfører. På enhver arbejdsplads er det ledelsens opgave, at medarbejderne yder en god indsats. Kort sagt præstationsoptimering. Det gøres som bekendt ikke ved at stille direkte krav om, hvordan medarbejderen skal udføre sine opgaver, men ved at skabe rammer, så medarbejderne kan udfolde og udvikle sine talenter sammen med andre i selve arbejdsprocessen.

Resultatbaseret ledelse, som vi bruger begrebet, er en betegnelse for en ny styringslogik, hvor lederens ageren i høj grad handler om at organisere rammer, synlige kommunikationskanaler og systematiske dialoger, der fremmer opnåelsen af de ønskede og meningsfulde resultater.

Det er en styringslogik, hvor der primært sker en styring i kraft af de rammer og den måde arbejdet og udviklingen heraf organiseres. Der bliver lagt afgørende vægt på, at lederen og den enkelte medarbejder indgår i teams, der selvstændigt står for udførelsen af opgaverne. Det er teamets medlemmer, der selv udvikler deres indbyrdes relationer, der skal til for at udføre arbejdet på et fagligt kvalificeret grundlag, inden for de givne rammer – under ansvar over for ledelsen.

Ledelse af opgaveløsningen

Ledelse af organisationen handler om at finde det optimale organisationsdesign, hvor arbejdsprocesser, og møder er planlagt med udgangspunkt i, at det skal fremme opgaveløsningen. Det handler om at have et klart og logisk sammenhængende organisationsdesign, og de enkelte dele i organisationen skal *ikke*

løbende diskuteres eller (re-)konstrueres af medarbejderne. Det stramme organisationsdesign opleves ofte frisættende for den enkelte leder og medarbejder.

Forudsætningerne for at udvikle et resultatbaseret organisationsdesign er at:

- Institutionens arbejde bygger nogle få, meget tydelige grundlæggende mål og værdier.
- Der fastlægges en såkaldt resultatperiode på for eksempel ½ år.
- Ud fra de grundlæggende mål og værdier fastlægger medarbejderne i teamet selv de konkrete mål for perioden for den konkrete bruger, klient, beboer. Er der tale om store børn eller voksne vil målene skulle fastlægges i et samarbejde. Lederens opgave er at kvalificere medarbejdernes udformning af målene ved hjælp af at udfordre og sparre med teamet/medarbejderne i deres udformning af målene.
- Lederen skal gennem dialogerne med teamet/medarbejderne sikre, at målene er så konkrete, at medarbejderne nemt kan arbejde med dem i dagligdagen.
- Lederen skal sammen med teamet/medarbejderne evaluere de opnåede resultater på et på forhånd fastlagt tidspunkt, og der skal anvendes på forhånd fastlagte - enkle - metoder.

Hvornår, hvordan og hvem der skal arbejde med punkterne ovenfor fremgår af organisationsplanen, som planlægges for eksempel for et år af gangen. Det er ledelsen, som udformer planen og som sikrer at den overholdes. Organisationsplanen skal naturligvis også drøftes i MED udvalget. Det kræver, at der arbejdes meget systematisk med et årshjul, og at lederen arbejder lige så systematisk som medarbejderne.

For at der kan skabes en meningsfuld sammenhæng i hele forløbet skal følgende elementer være afklaret i hele organisationen: målgruppe, mål, organisering af indsatsen, aftalesystemer, evalueringssystemer. Elementerne skal danne en helhed, der følger en meningsfuld, indbyrdes sammenhængende tidsrækkefølge.

Resultatbaseret ledelse gennem optimeret organisationsdesign kræver, at man arbejder helt ned i detaljen med alle elementerne i designet, så arbejdet med borgerne, brugerne, børnene, beboerne, eleverne ikke kun bliver til ædle hensigter.

Det giver stor tilfredsstillelse for medarbejderne, at de faktisk kan se resultater af den indsats de selv og teamet har ydet.

Lederen skal gennem sin attitude og varetagelse af opgaver udfordre og sparre med medarbejderne, så medarbejderne selv udvikler en konkret forståelse af opgaven, og at leder og medarbejdere i samarbejde fastlægger, hvilke resultater de vil opnå. Lederen skal udfordre medarbejderne til at udforme målene så konkret, at leder og medarbejdere i samarbejde kan vurdere, om medarbejderne opnår de ønskede resultater. Denne proces kræver faglig viden og lyst og evne til refleksion af både leder og medarbejdere, samtidigt med at deres faglighed og den måde de anvender den på, bliver meget synlig både for dem selv, deres kollegaer og ledelse. Det er med til at skabe en bevidsthedsændring hos medarbejderne og en øget faglighed.

I slutningen af resultatperioden er lederens attitude og opgaver sammen med medarbejdere at undersøge om medarbejdere har opnået de resultater, de har opstillet mål for. Denne proces er kritisk undersøgende og ledelse af disse dialoger med medarbejderne stiller andre krav til lederen end i starten af perioden, hvor målene skal formuleres. Lederen skal kunne optræde både som en leder, der giver sparring og som en leder der nysgerrigt sammen med medarbejderne evaluerer, hvad der er kommet ud af indsatsen, hvordan det er

sket, og hvad det har betydet for borgerne, brugerne, børnene, beboerne, eleverne. Det er et rolleskift som lederne ofte finder svært.

Rammer og proces

De organisatoriske rammer er de økonomiske, fysiske og tidsmæssige råderum, der er for arbejdet i en virksomhed, herunder de fx personalemæssige ressourcer, der er til rådighed.

At skabe den optimale form for organisering er en væsentlig ledelsesopgave. Ledelsesopgaven består således både i at udtænke den optimale organisering og i at implementere denne, så den giver mening for medarbejderne.

De organisatoriske rammer skal støtte op om og være med til at klargøre, hvilke processer der skal foregå hvornår og med hvilket formål. Det stiller nye krav til organiseringen om en meget klar sammenhæng mellem de enkelte dele, og hvordan arbejdet i en del af organiseringen udviklingsmæssigt skal spille sammen med andre dele af organiseringen.

Med andre ord er det opgaven at udvikle organisatoriske og ledelsesmæssige styringslogikker, der fremmer arbejdsprocesserne, så fokus på værdier, mål, resultater og faglige arbejdsprocesser bliver skarpe.

Medarbejderne arbejder i teams

Resultatbaseret ledelse gennem optimeret organisationsdesign kræver, at lederen reflekterer over hvilke metoder, der er meningsfulde for medarbejderne, og hvilke værktøjer hun vil bruge for at få tilbagemeldinger fra medarbejderne på, hvorvidt de ønskede mål er omsat til ønskede resultater.

Det er vigtigt, at lederen skelner mellem og både arbejder med de enkelte medarbejders mål, motivation og fokus, og med de teams medarbejderne er en del af. Lederens genstand for ledelse er både den enkelte medarbejder og teamet af medarbejdere. Som bekendt er der kun tale om et team, hvis der er et fælles mål og en klar rollefordeling, og en åbenhed overfor hvilke teamdeltagere, der har hvilke spidskompetencer, hvem er god til hvad? Dette er en del af det, som lederen skal have fokus på i sit ledelsesarbejde.

Organisering af tid

I resultatbaseret ledelse gennem optimeret organisationsdesign får lederen en meget tydelig rolle. I dette paradigme skal lederen kunne organisere og sætte rammer for medarbejdernes tidsforbrug, og hvad tiden skal bruges til. Hun skal mestre at gå ind i sparringsfunktioner og at involvere sig i evalueringen af medarbejdernes indsats. Der er således tale om en meget aktiv lederrolle, men ikke en lederrolle hvor det er den direkte beslutningstagning i forhold til, hvad medarbejderne skal foretage sig, der fylder mest.

Kort sagt styring gennem organisering af tidsforbruget så medarbejderne får mulighed for at anvende tiden til det, der er vigtigt og mest udviklende både på kort og længere sigt.

Flow i ledelsesprocesserne

Den systematik, der er beskrevet i det foregående, sikrer, at der er et forudsigeligt flow i ledelsesprocesserne. Noget der meget ofte mangler, og som medarbejderne ofte savner. Lederen skal være til tilgængelig og til stede på forudsigelige tidspunkter. Medarbejderne skal have hyppig feedback og lederen skal sætte sig lige så hyppigt selv i spil overfor medarbejderne. Medarbejderne bliver set samtidigt med, at de har en meget stor handlefrihed. I perioder er de nærmest selvledende, men de er ikke overladt

til sig selv. Dette sikres ved lederens systematiske sparring ved udviklingen af mål og metoder og gennem evaluering både af den enkeltes og teamets resultater.

Denne proces giver medarbejderne en sikkerhed samtidigt med, at de hurtigt kan få hjælp af lederen.

Sparring og faglig udvikling

Brugen af denne form for resultatbaseret ledelse kræver, at lederen lærer sig både at give sparring og styre en systematisk evaluering – og ikke mindst skille de to funktioner tydeligt fra hinanden.

Fordelene ved denne form for organisering af arbejdet er, at der er fokus på målene og på opnåelse af resultater, samtidigt med at medarbejderne har en høj grad af frihed til selv at bestemme de konkrete mål og hvordan medarbejdere vil opnå de konkrete mål. Samtidigt bliver medarbejderne set af deres leder, deres indsats bliver bevidnet, og der er i høj grad mulighed for individuel refleksion. Det er temaer, som mange medarbejdergrupper efterspørger og savner.

Forholdet mellem den enkelte medarbejder, hendes team og hendes leder bliver systematiseret. Samspillet herimellem bliver italesat og bliver en udviklingsopgave, som ledelsen permanent har særligt fokus på.

Det primære omdrejningspunkt for denne ledelsesform er den enkelte medarbejders faglige udvikling i et samspil med kollegerne og med lederen. Udviklingen tager udgangspunkt i den enkeltes faglige kompetencer og personlighed, som det kommer på spil i fællesskabet i forhold til borgerne, brugerne, børnene, beboerne, eleverne.

Klarhed på alle niveauer

Det er en væsentlig gennemgående opgave at skabe klarhed på alle niveauer. Det gælder både i forhold til hvordan organisationen er organiseret, og hvorfor og klarhed over, hvad der forventes af deltagerne i de dialoger, der organiseres med forskellige formål i den resultatbaserede ledelsesproces.

Klarheden har to formål: Den er med til at skabe fokus, og tydelighed gør det enkelt at have relevante dialoger med medarbejdere med et relevant indhold.

Evaluering og dokumentation

Det er vigtigt at ledere og medarbejdere kan se deres egne resultater. Derfor vil det i resultatfokuseret ledelse være nødvendigt at kigge på, om man som medarbejder skal gøre tingene anderledes, og at vurdere om det, man har gjort anderledes, virker som ønsket. Det kræver, at der er nogle fælles rammer og metoder, så vi kan se og måle resultaterne.

Refleksionerne mellem personale og leder om, hvordan indsatsen virker, kan inspireres af Dahler-Larsens tanker om virkningsevaluering. Virkningsevaluering handler om at finde ud af og forstå, hvad der virker for hvem og under hvilke omstændigheder, herunder overvejelser over, hvordan den konkrete indsats virker i den konkrete sammenhæng, den indgår i².

Der er andre evalueringsmetoder, der kan anvendes, men de er ofte ikke forankrede i hverdagen. Pointen er, at vi ikke skal finde ny evalueringsværktøjer, men ledelsen skal tænke det ind i den organisatoriske struktur.

² Danmarks Evalueringsinstitut: En lærerig vej til resultater. Eva 2009.

På ledelsesplan kræver det en meget klar kommunikationsform, og det er vores erfaring, at der på dette punkt mangler faglighed blandt en del ledere. Mange ledere skal ændre deres sprog for at kunne skabe bedre resultater og højne fagligheden.

Det skal endvidere understreges, at ikke alt kan evidensbaseres. Dette skal selvfølgelig ikke forhindre os i at handle ud fra den faglige viden, der allerede findes.

Implementering i egen organisation

Implementering af meningsfuld og fagligt funderet resultatbaseret ledelse kræver, at lederen stiller sig i spidsen som ansvarlig for implementeringen og gennemførelsen.

Der er mange udfordringer ved indførelsen af den resultatfokuserede ledelse.

- Hvordan kobles den resultatfokuserede ledelse til de resultater man ønsker på de overordnede forvaltningsniveauer på måder, som er meningsfulde for medarbejdere og brugere?
- Hvordan kan lederen sikre, at medarbejderne selv at planlægger arbejdet så detaljeret, som er nødvendigt for at opnå resultaterne?
- Hvordan sikres der en meningsfuld evaluering af resultaterne?
- Hvordan sikres det, at meningsfuld, fagligt funderet resultatbaseret ledelse ikke bliver en ny mere raffineret top down styring, som alligevel ikke giver mening for medarbejdere og borgerne, brugerne, børnene, beboerne, eleverne?
- Hvordan er koblingen mellem resultatfokuseret ledelse og en kvalitetssikring af institutionerne?
- Hvordan sikres en progression i institutionernes udvikling?
- Hvordan sikres det, at mål og resultatforståelsen tager udgangspunkt i det hele menneske, og ikke i en menneskeforståelse, der reducerer mennesket til en række funktioner?
- Hvordan sikres, at de valgte resultater bliver set i lyset af hele menneskets livsforløb det vil sige på kort sigt, mellemlang og lang sigt?

Implementeringen af metoden skal tage højde for, at den enkelte medarbejder er klar over den samlede organisering og sine opgaver heri, samt opleve at den meningsfuldt støtter op om den konkrete opgaveløsning.

De erfaringer der er med denne arbejdsform viser, at den er med til at skabe højere kvalitet og en meningsfuld faglig udvikling hvor resultaterne af den enkeltes arbejde bliver synlig for medarbejderen selv – og for lederen. Det er efter vores opfattelse med til at skabe synlige resultater, modvirke stress og skabe en øget arbejdsglæde.

Litteratur

- Andersen, J. og Gundelach, S. (2013): Den Moderne Daginstitutionsleder. Dansk Pædagogisk Forums Forlag.
- Ansvar for styring – vejledning om styring fra koncern til institution (2010): Finansministeriet.
- Pedersen, O.K. (2013): Konkurrencestaten. Gyldendal
- Dahl, K. og Molly-Søholm, T. (2013): Leadership pipeline i den offentlige sektor. Dansk Psykologisk Forlag.
- Dahler-Larsen, P. og Pihl-Thingvad, S. (2014): Resultatmålinger og stress. Syddansk Universitetsforlag.
- Danmarks Evalueringsinstitut (2009): En lærerig vej til resultater. Eva.
- Evalueringsterminologi - Engelsk-Dansk (2009): Dansk Evalueringselskab.
- Mål og resultatkrav – med fokus på effekt (2010): Økonomistyrelsen.
- Om resultatbaseret ledelse og kvalitetsudvikling i børn og unge - fælles forståelsesramme (2014): Aarhus Kommune.
- Produktivitets Kommissionen (2013): Styring, ledelse og motivation i den offentlige sektor. Analyserapport 3. Produktivitets Kommissionen.
- Voxted, S. (2009): Leder uden ansigt På vej mod en ny form for selvledelse? Paper, konference Det Danske Ledelsesakademi. Syddansk Universitet.