

Slip lederne løs i en ramme af tillid

I Roskilde Kommune har man indført områdeledelse på daginstitutionsområdet. Det har indtil nu vist sig at være en givende proces, som i vid udstrækning fremmer vores styreform "central styring – decentral ledelse"

KRONIK

Vil man have professionelle ledere, der tænker ud over egen navle og er engagerede og loyale mod det kommunale fællesskab, skal man give dem indflydelse på rammerne for opgaverne, give dem karrieremuligheder og kommunikere i stedet for at kontrollere. Sådan beskriver blandt andre Lederweb konklusionen på Jørn Kjølseth Møllers ph.d.-afhandling om ledelsesroller og -identitet blandt lederne af kommunale daginstitutioner. Den konklusion ligger ganske tæt op ad det arbejde, vi i Roskilde Kommune oplevede ved indførelse af områdeledelse på daginstitutionsområdet.

At finde balancen mellem det centrale og det decentrale niveau i en kommunal organisation er en væsentlig opgave. Skal styringsformen "central styring – decentral ledelse" virke i praksis, kræver det en fælles og entydig forståelse af, hvad denne styringsform rent faktisk fører med sig. Men hvordan sikrer man sig, at de mange centrale og decentrale ledere rent faktisk har denne fælles forståelse? Hos os har vi valgt at give styringsformen et serviceeftersyn, nu da vi er godt forbi kommunesammenlægningen.

Børn og Kultur i Roskilde Kommune har 4.000 medarbejdere og ledere, hvoraf langt de fleste arbejder i kommunens decentrale virksomheder, det vil sige folkeskoler, musikskoler, daginstitutioner, fritidsklubber, biblioteker med videre. Organisation og styreform er på plads, og centrale styringstiltag er valgt og stort set implementeret i de decentrale virksomheder. Det gælder for eksempel den lokale kvalitetsmodel og det lokale aftalesystem for afdelingernes resultatmål, som binder ledelseslagene sammen, giver et fælles sprog og en fælles forståelse for, hvilken retning organisationen skal bevæge sig. Så langt, så godt.

Spørgsmålet er så, om de mange decentrale og centrale ledere rent faktisk har den fælles forståelse? Svaret er selvfølgelig, at der stadig er noget at arbejde med. Derfor giver det rigtig god mening at foretage serviceeftersynet af styringsformen.

AFSTEM FORVENTNINGER

Vi har hængt serviceeftersynet op på kommunens implementering af områdeledelse på børneområdet, hvor 73 daginstitutioner er blevet lagt sammen til 13 områder med 5-6 enheder i hver. I



At finde balancen mellem det centrale og det decentrale niveau i en kommunal organisation er en væsentlig opgave. Skal styringsformen "central styring – decentral ledelse" virke i praksis, kræver det en fælles og entydig forståelse af, hvad denne styringsform rent faktisk fører med sig.

forbindelse med indførelse af denne nye ledelsesstruktur giver det god mening at arbejde med en fælles forståelse af styreform "central styring – decentral ledelse". Vores erfaring med indførelse af styringsformen fra andre dele af kommunen har vist, at der især er to forhold, der er vigtige at holde fokus på: At sikre en forventningsafstemning

mellem det centrale niveau og det decentrale niveau for at undgå en over- eller understyring på niveauerne.

Og at sikre mindst mulig friktion på og imellem de centrale og decentrale niveauer – så den centrale styring bygger på den rette involvering og forståelse af de respektive niveauer. Dette forudsætter stærke relationer niveauerne imellem.

For at imødekomme disse forhold valgte vi at benytte ledelsesretningen "tillidsbaseret ledelse" som den løftestang, der skulle bistå implementeringen af områdeledelse på børneområdet. Netop ved at optimere tillidsniveauet i organisationen blev de to ovenstående forhold imødekommet.

TILLID SOM ORGANISATORISK REDSKAB

Tillidsbaseret ledelse udmønter sig ved, at tillid indarbejdes i organisationen på tre niveauer: Individuelt, relationelt og organisatorisk. På det **individuelle niveau** tydeliggøres den enkelte leders brug af tillid som ledelsesredskab ved at træne lederen i de områder, som tillid relaterer sig til: Kommunikation, at bygge relationer, forståelsen for andre, at være en troværdig og autentisk leder samt evnen til at udvise tillid.

Parallelt med denne proces bevidstgøres lederen også om afgrænsningen af brugen af tillid. Det er eksempelvis vigtigt at gøre sig

af **JESPER REMING TANGBÆK**, direktør Børn og Kultur i Roskilde Kommune, **STINA TROJLSGAARD** og **TORBEN VANG**, begge Living Value



bevidst om, hvor meget metodefrihed den enkelte medarbejder skal have, og hvor grænserne for dette er.

På det **relationelle niveau** sikres det, at de horisontale og vertikale relationer styrkes ved, at ledergruppen trænes i at få en stærk fælles identitet. I processen arbejdes der på at afstemme ledergruppens forventninger, roller og kompetencer, så mangfoldigheden kommer mere til udtryk i gruppen. Derved opnås en højere tillid lederne imellem samt et bedre samarbejde, som resulterer i en større forståelse og inddragelse ledelseslagene imellem. Denne proces sikrer også mindre friktion.

Endeligt arbejdes der på det **organisatoriske niveau** med to formål: For det første at tydeliggøre den ramme – "Tillidsrammen" – som alle medarbejdere/ledere arbejder i. Hver organisation/afdeling har sin egen tillidsramme, som defineres af værdier, visioner, strategier, processer, strukturer, med videre som beskriver den "bane", hver enkel medarbejder spiller på.

Tillidsrammen har det centrale formål at skabe tydelighed uden hverken at over- eller understyre – men give den passende mængde rum til decentral ledelse, samtidig med at der overordnet arbejdes mod samme målsætning og strategi. Jo tydeligere rammen er, jo lettere er det for den enkelte medarbejder at navigere og udfolde potentialet. Vores erfaring viser, at jo tydeligere ramme, der defineres, jo mere tillid udvises der leder-medarbejder imellem, fordi det netop er muligt at give stor plads til metodefrihed, når lederen ved, at medarbejderne bliver inden for rammen.

For det andet er formålet at fjerne de "snubletråde", som hæmmer forholdene mellem det centrale og decentrale niveau. Et eksempel fra indførelse af områdeledelse er et strategisk værktøj – et årshjul – som fungerer som en "transformer" mellem de centrale styringsværktøjer og den decentrale praksis. Formålet med dette værktøj er at undgå en "snubletråd", som gik på, at det i enkelte tilfælde var svært direkte at koble direktionens visioner til daglig praksis. Denne proces betød en god forventningsafstemning og bedre kobling mellem den centrale styring og decentrale ledelse.

Det skal dog understreges, at der i en kommune – eller hvilken som helst organisation – vil være "snubletråde", som kan fjernes, men der er også snubletråde, som må accepteres som vilkår. Men erkendelsen og eventuelt fjernelsen af organisatoriske snubletråde betyder, at der kommer mindre friktion ledelseslagene imellem.

RESULTATET

Indførelse af tillidsbaseret områdeledelse er så nyt, at vi endnu ikke har målinger på effekten. Vi har dog erfaret, at tillidsbaseret ledelse kan medvirke til at realisere "central styring – decentral ledelse" i dagligdagen. Og det har givet positive sidegevinster, blandt andet ved effektivisering i form af bedre styring af økonomi og bedre allokering af ressourcer. Samtidig har det været muligt at arbejde målrettet med trivsel og lavere sygefravær, ligesom det over tid bliver muligt at øge fokus på kerneydelsen.

Et eksempel på en af sidegevinsterne kommer fra et af de nyetablerede områder, hvor man har valgt at "tillidsbasere" budgetstyring. Konkret er det sket ved at udbygge de retningslinjer, der fra centralt hold er udstukket for budgettet. Lederne i det pågældende område har identificeret principper for økonomien i form af en række spørgsmål, som de kan bruge som rettesnor for beslutningerne. Herved kan den enkelte pædagogiske leder (og i sidste ende medarbejderen) beslutte, hvad områdets budget skal bruges til. Tillidsbaseret områdeledelse i Roskilde Kommune hænger sammen med "central styring – decentral ledelse". Det er helt sikkert, at vi kan bruge erfaringerne på andre decentrale områder. På den måde er det muligt at brede serviceeftersynet ud til en stor del af kommunens decentrale institutioner.

Hertil kommer, at tillidsbaseret ledelse spiller fint sammen med kommunens andre indsatsområder som for eksempel effektivitet, forenkling og fokus på det gode arbejdsliv med lavere sygefravær og højere trivsel. Her spiller gensidig tillid en helt central rolle. Processen har stillet skarpt på lederrollen og lederens opgaver for netop at forbedre vilkår for ledelse og give lederen mere plads til at udfylde sin rolle. Vi har med processen fået endnu mere "tillid til tillid" som ledelsesværktøj og ser med forventning frem til at høste endnu flere gode erfaringer. <

Kronikken er et rum for debat og vidensdeling. Der er plads til 7.500 enheder inklusiv mellemrum. Teksten sendes sammen med et portræt til redaktør Tom Ekerøth på tek@kl.dk, som også kan kontaktes på tlf. 33 70 32 94.