

## TILLIDSBASERET LEDELSE

PILOTPROJEKT I BØRNEOMRÅDET I ROSKILDE KOMMUNE

## EVALUERINGSRAPPORT

JUNI 2010



## INDHOLD

1. Executive summary	3
2. Baggrund og metode	8
3. Teoriovervejelser	11
4. Projektbeskrivelse	15
5. Kvalitativ evaluering:	19
Indsatsområde a. Rolleafklaring	
Indsatsområde b. Administrative opgaver	
Indsatsområde c. Udvikling af områdeledere, herunder tillidsrammen	
Indsatsområde d. Udvikling af samarbejde med forvaltningen	
6. Kvantitativ evaluering:	29
a. Trivsel	
b. Sygefravær	
c. Personaleomsætning	
7. anbefalinger	34

## BILAG

a. Kommissorium	35
b. Konklusionsreferat fra evalueringssession med områdeledere d. 7. maj 2010	40
c. Oplæg til spørgeramme for evalueringsproces for pilotprojektet	43
d. Eksempler på udarbejdede værktøjer	47

## 1.0 Executive summary

*Dette summary sammenfatter essensen fra de evalueringsinput, som er indsamlet undervejs i pilotprojektet om tillidsbaseret ledelse; og som er blevet målrettet i den afsluttende evalueringsfase.*

*På baggrund heraf kan det konstateres, at de opstillede mål generelt er nået, og at der er indhentet en række bemærkelsesværdige resultater. Endvidere er der identificeret en række indsatsområder samt foretaget en perspektivering. Sidstnævnte indikerer, at der ligger et yderligere og ganske betydeligt potentiale i at fastholde og udvikle anvendelsen af tillidsbaseret ledelse i Børneområdet i Roskilde.*

### Baggrund

Roskilde Kommune besluttede i foråret 2009 at indføre områdeledelse på Børneområdet; og den 1. september 2009 etableredes den nye områdeledelse. 54 kommunale daginstitutioner samledes i en ny struktur bestående af 13 områder med hver sin områdeleder.

Der blev af Roskilde Kommune defineret følgende formål ved indførelse af områdeledelse:

- ▶ At styrke den faglige og strategiske ledelse
- ▶ At styrke den faglige pædagogiske udvikling
- ▶ At skabe mere fokus på kerneydelsen

Pilotprojektet om tillidsbaseret ledelse er indgået i det overordnede projekt om områdeledelse, således at pilotprojektet er afgrænset til forandringsledelsesindsatsen. Formålet med pilotprojektet er at bidrage til en succesfuld overgang til områdeledelse.

Roskilde Kommune har identificeret følgende målsætning for kompetenceudviklingen af områdeledelsen: *"Den nye ledelses- og organisationsstruktur betyder, at nuværende ledere får nye ledelsesroller. En væsentlig ændring for områdelederen er, at denne skal lede gennem ledere. Pædagogiske ledere skal redefinere deres rolle, så de i højere grad fungerer som rollemodel i det pædagogiske arbejde i praksis. Medarbejdere får ligeledes nye muligheder i form af tværgående funktioner og udvikling af ekspertroller"*

I kommissoriet for pilotprojektet blev fastlagt følgende forventninger til udviklingseffekt: *"Områdelederne er styrket i deres nye lederrolle, herunder at have en anerkendende og inddragende ledelsesstil med uddelegering af ansvar til pædagogiske ledere og medarbejdere. Ved projektets afslutning har de 13 områdeledere skabt sig en praktisk opgaveprioritering, en tidsallokering og en opgavefordeling mellem sig og den administrative medarbejder og de pædagogiske ledere, der indebærer, at den daglige ledelsespraksis er i samklang med stillingsbeskrivelsen som områdeleder.*

*Målet for de første seks måneder (september 2009 til marts 2010) er, at sygefravær, personaleomsætning og trivsel i områderne ikke forringes væsentligt.*

### Forløbet

Der var planlagt tre overordnede faser igennem pilotprojektet – 1) analyse; 2) eksekvering samt 3) evaluering. Endvidere blev der som støtte til områdelederne udviklet strategiske styringsværktøjer i

processen.

**1. Analysefasen:** Fasen havde det formål gennem trivselsmåling og personaleprofil at få ind- og overblik i områderne, og ved identificering af behovene at kunne skræddersy pilotprojektet. Den oprindelige plan var, at gennemføre analysefasen inden opstart, men idet pilotprojektet blev igangsat samtidig med at områdelederne tiltrådte, blev analysefasen og eksekveringsfasen opstartet samtidig. Det var derfor ikke muligt at skræddersy pilotprojektet på baggrund af analysefasen, men projektet blev derimod tilpasset undervejs

**2. Eksekveringsfasen:** Fasen var planlagt således, at de tre niveauer (hhv. individuelt, relationelt og organisatorisk) forløb parallelt. På **det individuelle niveau** blev der afholdt løbende coaching sessioner for områdelederne. Dette gav områdelederne personlig indsigt omkring forandringsledelse, styrkede deres evne til at udvise tillid, at lede gennem andre og skabe stærke team relationer. **Det relationelle niveau** bestod af fællessessioner for områdeleder teamet. Disse havde til formål at skabe en fælles platform for områdelederne samt mangfoldiggøre teamet og få kompetencerne bredt ud. På det sidste niveau; **det organisatoriske niveau** var formålet – via gruppesessioner – at bygge områdets identitet op ved at tydeliggøre en ”tillidsramme” – dvs. den bane hvor arbejdet udføres. Samtidig blev organisationens snubletråde identificeret.

**Strategiske værktøjer:** Som en del af processen med at skabe områdernes tillidsrammer og som støtte til at fastholde områdelederne i deres rolle som strategisk ledere, udvikledes i samarbejde med områdelederne og forvaltningen, en række værktøjer i form af bl.a. et strategiske årshjul, en forandringsstøtte plan og personaleprofil.

#### **Justering af projektet undervejs:**

Indsatsen i pilotprojektet var centreret omkring områdelederne med henblik på at styrke områdelederne til at implementere tillidsbaseret ledelse ned igennem organisationen. Undervejs måtte det erkendes, at denne målsætning var for ambitiøs, idet at træde ind i rollen som områdeleder var omfattende i sig selv. Derfor justeredes programmet således, at der primært blev holdt fokus på, at få områdelederne ind i deres nye rolle og mindre fokus på at få tillidsbaseret ledelse implementeret ned igennem organisationen.

**3. Evalueringsfasen:** Fasen havde det formål at evaluere pilotprojektet og at vurdere om målene fra kommissoriet var nået. Her blev indsamlet data fra hhv. fokusgrupper og spørgeskemaundersøgelse. Både forvaltningen, områdeledere, pædagogiske ledere og administrative ledere deltog i evalueringsprocessen. Evalueringen skulle ske i et fremadrettet perspektiv, således at læringspunkterne kunne anvendes i den efterfølgende proces.

#### **Konklusioner:**

I betragtning af, at projektet blev løbende udviklet undervejs, og at der herunder blev foretaget justeringer – f.eks. udskydelse af forankringen hos medarbejderne – synes projektet at honorere kommissoriets kvalitative mål. Konklusionen bygger på viden indsamlet fra både forvaltningen, områdeledere, pædagogiske ledere og administrative medarbejdere og udgør de samlede betragtninger, de tilkendegav. Målene blev imødekommet ved:

**Primært:**

- ▶ Områdelederne er trådt ind i deres nye lederrolle
- ▶ Områdelederne har en anerkendende og inddragende ledelsesstil
- ▶ Områdelederne uddelegerer ansvar til pædagogiske ledere og medarbejdere.

**Sekundært:**

- ▶ Områdelederne har skabt sig en praktisk opgaveprioritering, en tidsallokering og en opgavefordeling mellem sig og den administrative medarbejder og de pædagogiske ledere.
- ▶ At der opleves samklang med stillingsbeskrivelsen som områdeleder
- ▶ At den store gruppe af pædagogiske ledere er blevet langt mere positive overfor områdeledelse end tidligere, og modstanden er minimeret (eksisterer dog stadig)
- ▶ At der kommer flere positive historier fra områderne (igangsatte projekter mv.)
- ▶ At områdelederne oplever god støtte fra ledelsen
- ▶ At områdelederteamet har en tydelig oplevelse af at være et team med et godt samarbejde.
- ▶ At områdelederne generelt får meget ros af både forvaltning og pædagogiske ledere, for i den svære forandringsproces at tacklet forandringen professionelt, givet plads til de respektive afdelingers forskellighed samt at have været en god støtte for de pædagogiske ledere.

**Samtidig peger opfølgningen på de kvantitative mål for Børneområdet, at:**

- ▶ Sygefraværet er faldet fra 9,55 % i første kvartal 2009 til 8,49 % i første kvartal 2010
- ▶ Den overordnede tilfredshed som målt i trivselsundersøgelserne er steget fra 4,6 fra ultimo 2007 til 4,8 ultimo 2009
- ▶ Personaleomsætningen er ikke steget – bemærkelsesværdigt at der ud fra det oplyste kun er to pædagogiske ledere, der har fratrukket deres stillinger i perioden.

Alt i alt må det siges, at områdeledelse på dette stadie er blevet succesfuldt implementeret. Taget i betragtning af den forandringsproces Børneområdet har gennemgået, er det bemærkelsesværdigt at udmeldingen fra forvaltningen og pædagogiske ledere har været gennemgående positiv. Endvidere kunne man forvente, i så stor en forandringsproces, at sygefraværet, trivsel og personaleomsætning ville ændres i negativ retning, hvilket ikke er tilfældet. (i perioden hvor pilotprojektet, har jobmarkedet være under pres, hvilket muligvis forklarer personaleomsætningstallet).

**Indsatsområder:**

Evalueringen er sket i et lærende og fremadrettet perspektiv, og på den baggrund kan der udledes fire indsatsområder, som bør gives opmærksomhed, herunder en tydeliggørelsen af Tillidsrammen for både alle områderne samlet og hver enkelt område. Tillidsrammen udgør definitionen af den bane hvorpå arbejdet udføres (bestående af værdier, mål, vision, struktur, strategi og processer). Dertil er processen at tydeliggøre kerneydelsen i forhold til indholdet i tillidsrammen – så der sikres den rette mængde plads til kerneydelsen.

1. *Behov for rolleafklaring for de pædagogiske ledere; en tydeliggørelse af Tillidsrammen samt rollefordelingen mellem pædagogiske leder og områdeleder*
  - ▶ Tydeliggørelse af ledelseslagene mellem områdeledere og pædagogiske ledere
  - ▶ Behov for involvering og inddragelse af de identificerede i Tillidsrammen for områderne
  - ▶ Pædagogiske leders adfærd er ifølge dem selv afgørende for succes, derfor skal de involveres i og forstå mål og indhold i tillidsbaseret ledelse.
  - ▶ Behov for at pædagogiske ledere strukturerer deres tid (så de får tid til pædagogisk leder arbejde)
  - ▶ Der skal mere til før end at medarbejderne føler at de er en del af et område, derfor er det vigtigt, at såvel områdeledere som pædagogiske ledere inddrager medarbejderne.
  
2. *Behov for optimering af de administrative opgaver og disses organisering*
  - ▶ Der er behov for at se på arbejdsgangene – der er risiko for fejl
  - ▶ Nogle opgaver opleves som for tidskrævende, fordi de skal gå igennem mange led
  - ▶ Forskellige definitioner af administrative opgaver
  - ▶ Rollefordelingen/snitfladerne skal afklares mellem administrativ medarbejder / pædagogiske ledere /områdeledere / forvaltning
  - ▶ Der kan hentes en effektiviseringsgevinst ved et tættere samarbejde med forvaltningen
  
3. *Områdelederteamets fastholdelse af strategiske fokus/værktøjer samt videreudvikling af eksisterende Tillidsrammer samt identificere tilsvarende for områdeledelse*
  - ▶ Områdelederne oplever selv at de er på vej væk fra drift - men der er fortsat risiko for at falde ”drift-fælden”. Derfor er der fortsat behov for fokus og fastholdelse af de strategiske værktøjer.
  - ▶ Pædagogiske ledere mangler grundlæggende forståelse for, hvad områdelederne står for og laver.
  - ▶ Økonomisk styring kan optimeres, således at den større kritiske masse, som et område udgør, muliggør en mere rationel styring.
  - ▶ I forhold til udvikling af Tillidsrammer for områderne savnes en styrkelse og udbredelse af disse (med afsmittende effekt ned igennem organisationen til børn og forældre). Endvidere efterlyses at en fælles Tillidsramme for områdeledelse, der identificerer fællesnævnerne og råderummet områderne imellem.
  
4. *Behov for rolleafklaring mellem forvaltning og områdeledere*
  - ▶ Der er behov for en rolleafklaring der identificerer snitfladerne mellem forvaltningen og områdelederne.
  - ▶ Forvaltningen skal deltage i italesættelsen af områdeledelse
  - ▶ Alle har fået nye roller – det har skabt usikkerhed (samtidig med at driften skal passes). Der opleves en vis uklar arbejdsdeling i forvaltningen
  - ▶ Områdelederne står i stort krydspres mellem forventninger fra pædagogiske ledere og reelle handlemuligheder.

## Perspektivering

På baggrund af den konkrete evalueringsproces samt erfaringerne fra selve projektforløbet og fra udviklingsarbejdet med tillidsbaseret ledelse er det muligt at foretage en perspektivering.

Det er vores vurdering, at der ligger et yderligere og ganske betydeligt potentiale i at fastholde og udvikle anvendelsen af tillidsbaseret ledelse i relation til områdeledelse Børneområdet i Roskilde. Det drejer sig i første række om:

- Styringsmæssigt, hvor centrale beslutninger kan gennemføres både hurtigere og smidigere. Det kan dreje sig om opnåelse af for eksempel økonomiske eller kvalitetsmæssige mål: I og med at der nu opereres med en styringsmæssig positiv kritisk masse, og at der samtidig er mindre friktion omkring eksekveringen.
- Ledelsesmæssigt, hvor den decentrale ledelsesindsats målrettes inden for nogle klare rammer. Det vil sige, at det bliver muligt at realisere en mere professionel ledelse, som ikke kun er ren driftsledelse; men som er i stand til at holde fokus på en langsigtet og sammenhængende indsats. Samtidig vil ledelsesindsatsen kunne give plads en endnu tydeligere og dedikeret faglig ledelse og personaleledelse.
- Økonomisk, i og med at ledelsesindsatsen målrettes og professionaliseres, vil ledelses-kvaliteten forøges. Heri ligger forudsætningen for at kunne øge effektiviteten, som er nøglen til at anvende de begrænsede økonomiske ressourcer bedst muligt. Ved at øge involveringen af områdelederne før eventuelle justeringer i de økonomiske rammer, kan justeringen formentlig gennemføres med både større effekt og med mindre modstand. Tilsvarende gælder ved en forøgelse af medarbejdernes involvering.
- Bedre ressource allokering, som gør det muligt at anvende de tildelte medarbejderkompetencer mere fleksibelt og samtidig forøge fokus på kerneydelsen. Det vil være oplagt, at fordele relevante spidskompetencer hen over områderne; således at man får adgang til kompetencer, der kan anvendes i særlige sammenhænge med henblik på udvikling af kerneydelsen. Endvidere vil det være en fordel, at kunne dele og anvende medarbejderressourcerne på tværs af afdelingerne, hvorved sårbarheden ved for eksempel fravær formindskes.
- Positive trivsels faktorer, som medfører fortsat lavere sygefravær, højere trivsel og lavere personale omsætning. Denne positive spiral vil fastholde og tiltrække gode medarbejdere, hvilket næsten automatisk vil udløse højere produktivitet.

Forudsætningen for at høste disse fordele er at agere på de fire indsatsområder, samt kontinuerligt indtænke den praktisk brug af Tillidsbaseret Ledelse i dagligdagen – på alle niveauer.

## 2.0 Baggrund og metode

Denne rapport sammenfatter de evalueringsinput, som er indsamlet undervejs i projektforløbet med Pilotprojektet om Tillidsbaseret Ledelse; og som er blevet målrettet i den afsluttende evalueringsfase. Rapporten tegner et billede af en fremadrettet evaluering, der således vil kunne anvendes i Børneområdets videre færd med at høste gevinsterne ved områdeledelse.

### Baggrund

Roskilde Kommune besluttede i foråret 2009 at indføre områdeledelse på Børneområdet; og den 1. september 2009 etablerede kommunen den nye områdeledelse. Kommunen samlede sine 54 kommunale daginstitutioner i en ny struktur bestående af 13 områder med hver sin områdeleder, der er leder for 4-5 pædagogiske ledere, som varetager den daglige ledelse af hver sin institution.

Der blev af Roskilde Kommune defineret følgende formål ved indførelse af områdeledelse:

- ▶ At styrke den faglige og strategiske ledelse
- ▶ At styrke den faglige pædagogiske udvikling
- ▶ At skabe mere fokus på kerneydelsen

Pilotprojektet om Tillidsbaseret Ledelse er indgået i det overordnede projekt om områdeledelse, således at pilotprojektet er afgrænset til forandringsledelsesindsatsen.

Formålet med pilotprojektet er at bidrage til en succesfuld overgang til områdeledelse i forbindelse med sammenlægningen af de involverede institutioner. Derfor har pilotprojektet fokus på alle tre ovennævnte formål.

Roskilde Kommune har identificeret følgende målsætning for kompetenceudviklingen af områdeledelsen:

*”Den nye ledelses- og organisationsstruktur betyder, at nuværende ledere får nye ledelsesroller. En væsentlig ændring for områdelederen er, at denne skal lede gennem ledere. Pædagogiske ledere skal redefinere deres rolle, så de i højere grad fungerer som rollemodel i det pædagogiske arbejde i praksis. Medarbejdere får ligeledes nye muligheder i form af tværgående funktioner og udvikling af ekspertroller”*

I kommissoriet for pilotprojektet blev fastlagt følgende forventninger til udviklingseffekt og dermed retningslinjer for evalueringen: *”Områdelederne er styrket i deres nye lederrolle, herunder at have en anerkendende og inddragende ledelsesstil med uddelegering af ansvar til pædagogiske ledere og medarbejdere. Ved projektets afslutning har de 13 områdeledere skabt sig en praktisk opgaveprioritering, en tidsallokering og en opgavefordeling mellem sig og den administrative medarbejder og de pædagogiske ledere, der indebærer, at den daglige ledelsespraksis er i samklang med stillingsbeskrivelsen som områdeleder.*



*Der foretages ved projektets afslutning en kvalitativ evaluering, baseret på deltagernes og relevante interessenters vurderinger.*

*Målet for de første seks måneder (september 2009 til marts 2010) er, at sygefravær, personaleomsætning og trivslen i områderne ikke forringes væsentligt.*

*Sygefraværprocenten reduceres og ved udgangen af 1. kvartal I 2010 udgør sygefraværprocenten for Børneområdet 8 %, mod tidligere års fraværprocent på 9,55 I 1. kvartal for 2009. Herefter skal der opnås forbedringer i sygefravær, medarbejderomsætningen og i trivslen i områderne ved udgangen af 2010. ”*

### **Evalueringemetode**

På baggrund af kommissoriet blev evalueringen tilrettelagt som en fremadrettet evalueringproces, der skulle tage udgangspunkt i det lærende perspektiv. Det vil sige, at evalueringen munder ud i en beskrivelse af status; og vigtigst – en række opmærksomhedspunkter, som områdeledere og forvaltning kan anvende i den videre udvikling af Tillidsbaseret Ledelse.

Endvidere er evalueringen todelt: Dels en kvalitativ del; og dels en kvantitativ del. Denne opdeling skyldes først og fremmest tidsperspektivet; idet de fleste kvantitative informationer for måleperioden (fravær og personaleomsætning) først har været mulige at opgøre efter midten af andet kvartal 2010.

### **Kvalitativ evaluering:**

*Fokusgruppeinterview:* Ud fra kommissoriets rammer gennemførtes en række fokusgruppeinterview med relevante interessenter. Det drejede sig om repræsentanter for områdelederne, de pædagogiske ledere, de administrative medarbejdere, ledere og konsulenter fra forvaltningen samt repræsentanter for Økonomi og HR. Formålet var at tilvejebringe faktuel information om interessenternes/omgivelsernes oplevelse af områdeledelse i den praktiserede kontekst af Tillidsbaserede Ledelse. Der blev gennemført 5 fokusinterview med i alt 25 deltagere.

*Spørgeskemaundersøgelse:* Også ud fra rammerne i kommissoriet gennemførtes en spørgeskemaundersøgelse blandt områdelederne. Undersøgelsen skulle give et fingerpeg om områdeledernes personlige oplevelser og vurderinger.

*Fællessession:* Afslutningsvist gennemførtes en Fællessession for områdeledere, rådets konsulenter samt Børneområdet ledelse, hvor ovenstående informationer anvendtes til at skabe en fremadrettet evalueringproces. Det konkrete udbytte skulle være en individuel og fælles erkendelse af relevante fokusområder. Bilag B. beskriver nogle af konklusioner fra sessionen.

### **Kvantitativ evaluering:**

*Evalueringsprofil:* Ud fra tilgængelige data om trivsel, fravær og personaleomsætning i første kvartal 2010 udarbejdes en kvantitativ fremstilling af evalueringspunkterne. Fremstillingen vil i store træk følge strukturen i de personaleprofiler, som undervejs er blevet udarbejdet til de enkelte områder. Fremstillingen vil dog primært fokusere på en samlet oversigt for alle områderne under et.

### **Fremadrettet evaluering**

I og med at der i forbindelse med evalueringen af det overordnede projekt vedrørende områdeledelse skal gøres status medio 2011; og da nærværende evaluering er ønsket opstillet i et fremadrettet perspektiv, indeholder denne rapport ikke en vurdering af områdeledelse som sådan. Til gengæld peger rapporten på, hvad vi kan lære af det hidtidige forløb, og på hvad der på fokuseres på i det videre forløb. Endelig vil rapporten implicit pege på, hvilke gevinster der kan opnås ved at arbejde med Tillidsbaseret Ledelse i en områdeledelsesstruktur.

### 3.0 Tillidsbaseret Ledelse – teoretiske overvejelser

Tillidsbaseret Ledelse defineres som en dynamisk proces, der sikrer fokus på kerneydelsen ved at forøge mængden af tillid i organisationen. Dette sker ved at udvikle individ, relationer og organisation samtidigt i en fælles tillidsramme.

#### **Teoretiske overvejelser.**

Værdibaseret ledelse er et meget udbredt ledelseskoncept i Danmark. Alligevel er forandringspotentialet ved værdibaseret ledelse kun i begrænset omfang blevet indfriet. Derfor peger forskere på, at Tillidsbaseret Ledelse må anses for at være det næste og nødvendige skridt fra værdibaseret ledelse.

De teoretiske overvejelser, som har dannet grundlag for udviklingen af konceptet Tillidsbaseret Ledelse, bygger i stort omfang på det arbejde, som Søren Jagd (Roskilde Universitet Center) for sig har udført i relation til at få skabt et teoretisk fundament for Tillidsbaseret Ledelse. Arbejdet bygger blandt andet på input fra Adler og Hecksher samt Alan Fox:

”De aktuelle forandringer i virksomheder fører, ifølge Adler og Hecksher, til udvikling af samarbejdende fællesskaber, som viser sig som videnbaserede og lærende organisationer. Tillid er den fundamentale forudsætning for at udvikle organisationer til samarbejdende fællesskaber, der bygger på fælles værdier:

- ▶ **Værdier:** Samarbejdende fællesskaber bygger på at deltagerne koordinerer deres aktiviteter gennem tilslutning til en fælles norm om gensidige bidrag til fællesskabet.
- ▶ **Organisering:** Samarbejdende fællesskaber understøtter samvirkende procesledelse gennem formelle og uformelle strukturer.
- ▶ **Identitet:** Samarbejdende fællesskaber bygger på en interaktiv social karakter og samvirkende, interaktive aktører.

Basis for samvirkende fællesskaber er således fælles værdier om samarbejde og gensidighed. I samvirkende fællesskaber får tillid en helt afgørende betydning, da organiseringen sker med udgangspunkt i en gensidig tilpasning og i et komplekst samspil mellem medarbejderne. Tillid bliver afgørende for hvor smidigt samarbejdet og den gensidige tilpasning kan finde sted. Denne type virksomheder må derfor arbejde aktivt med at udvikle tillid mellem medarbejdere indbyrdes og mellem medarbejdere og ledelse. Der bliver med andre ord brug for at tillid bliver et centralt ledelsestema.

Med udgangspunkt i Alan Fox' (1974) klassiske beskrivelse af lavtillids- og højtillidsdynamikker, kan vi forstå hvordan graden af værdifællesskab er afgørende for at skabe tillidsbaseret ledelse.

Alan Fox viser at den afgørende forskel på kontrol- og tillidsbaseret ledelse er graden af værdifællesskab. I lavtillidsorganisationer er lederens adfærd præget af at de ikke stoler på medarbejderne. Derfor udformes regler, overvågning og andre kontrolsystemer under forudsætning af manglende tillid. I højtillidsorganisationer forventes medarbejderne at dele organisationens mål og værdier. I lys af Alan Fox' analyse kan vi pege på fem centrale forandringsopgaver, med værdifællesskabet som det afgørende element:

- ▶ Udvikling af organisationen til et reelt værdifællesskab

Set i dette perspektiv bliver værdibaseret ledelse et afgørende element i arbejdet med at ændre ledelsesformerne. Det handler om at videreføre og uddybe det tidligere arbejde med værdiledelse, så ledere og medarbejdere forenes omkring en række fælles værdier. Det er vigtigt at alle ledere reelt deler virksomhedens værdier og at de klart viser at de har organisationens udvikling som deres primære mål og ikke kun varetager snævre egeninteresser.

- ▶ Ændre kontrol fra overvågning til selvkontrol

Den væsentligste form for kontrol i højtillidsvirksomheder er den selvkontrol, der udøves af den enkelte medarbejder og af medarbejdergruppen, ofte baseret på professionelle normer om godt arbejde. Ledere, der ønsker at udvikle højtillidsorganisationer kan, ifølge Reinhard Sprenger (2004) skabe tillid hos medarbejderne ved at fjerne de traditionelle kontrolsystemer, for eksempel det traditionelle tidsregistreringssystem og stimulere udviklingen af medarbejdernes egne kvalitetsstandarder. Medarbejdere der mødes af tillid vil typisk besvare denne tillid ved at handle tillidsværdigt.

- ▶ Udvikle koordinering ved gensidig tilpasning

Kontrolbaseret ledelse baseres på topstyret koordinering af aktiviteterne med begrænset interaktion og kommunikation mellem organisationens forskellige niveauer. Tillidsbaseret ledelse bygger derimod på koordinering gennem gensidige tilpasning og med overførsel af information mellem kolleger og på tværs af hierarkiske niveauer, i form af udveksling af ideer, forslag, kritik, råd og konsultering i en kultur præget af høj grad af gensidig tillid.

- ▶ Udvikling af en læringskultur

I lavtillidsorganisationer er udgangspunktet at fejl og mangler skyldes ligegyldighed overfor arbejdsregler og organisationens mål. I højtillidsorganisationer ses fejl og mangler derimod som et udtryk for fejlskøn og som en anledning til læring så fejl minimeres i fremtiden. En central opgave for ledere bliver derfor at udvikle en egentlig læringskultur i hele organisationen.

► Indførelse af en problemløsende tilgang til konfliktløsning

I lavtillidsorganisationer behandles konflikter typisk på gruppebasis gennem forhandlinger. Forhandlinger ses som den bedste konfliktløsningsmetode, da målene forventes at være forskellige mellem medarbejdere og ledelse. I højtillidsorganisationer antages det at medarbejdere og ledelse har fælles mål og konfliktløsningsmodellen får derfor karakter af problemløsning, baseret på indsamling af relevant information og udforskning af alternative løsninger.

Med udgangspunkt i Alan Fox' analyse af kontrol- og tillidsbaserede organisationer, kan vi pege på at værdibaseret ledelse er et afgørende fundament for at udvikle ledelsesformerne i retning af tillidsbaseret ledelse. Det fulde udbytte af værdiledelse kan tilsyneladende først realiseres når ledelsen er villig til at tage de afgørende skridt og indføre tillidsbaseret ledelse. Det indebærer at ledelsen skal afgive en væsentlig del af deres traditionelle hierarkisk baserede magt. Til gengæld kan ledelsen opnå en langt større involvering af medarbejderne, og dermed skabe et grundlag for en løbende udvikling af organisationens produkter og processer" (Jagd, 2010).

### **Praktiske overvejelser**

Som nævnt har blandt andet ovennævnte teoretiske overvejelser været fundamentet for udviklingen af et praktisk implementeringskoncept: Hvordan kan man indføre og fastholde Tillidsbaseret Ledelse i en given organisation?

I praksis går Tillidsbaseret ledelse i korte træk ud på at skabe større tillid både i relationerne og i organisationen som helhed ved at skabe et større råderum og ansvar og hermed mere plads til kerneydelsen.

For at opnå fuld effekt – skal tillid indgå på flere niveauer i organisationen. Dette sikrer et tillidsflow gennem organisationen og derved mindre friktion. Vi mener, at implementering af tillidsbaseret ledelse nødvendiggør intervention på tre niveauer: Det individuelle, det relationelle samt det organisatoriske niveau

Der arbejdes sideløbende på de tre niveauer for at bygge stærk sammenhæng mellem disse. Indsatserne for implementering er et sammensat forløb bestående af individuelle coaching sessioner, fællessessioner og organisatoriske processer. De individuelle og relationelle sessioner har indhold der relaterer sig til de emner som gør at tillid opbygges og giver vilkår der gør det fungerer optimalt: forståelse og implementering af strategi, selvledelse, relationer, teamsamarbejde, at skabe mening i arbejdet, anerkendelse, autenticitet og kommunikation. Formålet med det organisatoriske niveau er at vurdere, om de organisatoriske styringsredskaber er hhv. fremmende eller hæmmende for tillidsflowet. Heri indgår afdækning af det nødvendige

samspil mellem tillid og kontrol – hvilke kontrolprocesser er hensigtsmæssige, og hvilke er unødvendige.

Forskning og praksis har således vist, at tillid har en effekt på de organisatoriske processer. På trods af at tillidsbaseret ledelse er meget nyt i Danmark, og erfaringerne er spæde, synes der at være bevis for at tillidsbaseret ledelse har følgende effekt:

- ▶ Bedre brug af ressourcerne. Der opnås bedre resultat ved samme ressourcemængde
- ▶ Der sikres fokus på kerneydelsen (defokusering fjernes)
- ▶ Der opnås mindre organisatorisk friktion (og derved en større effektivitet)
- ▶ Trivslen højnes ved at sætte nødvendigt fokus på ansvarlighed og mening med arbejdet
- ▶ Unødig kontrol fjernes (hvor muligt erstattes med hensigtsmæssig kontrol).

Som det vil kunne ses efterfølgende, har pilotprojektet med tillidsbaseret ledelse i Børneområdet i Roskilde også haft en tydelig, positiv effekt.

## 4.0 Projektbeskrivelse

Projektet forløb over 8 måneder, med start i august 2009, men blev forlænget med en ekstra session hvorved afslutningen var i maj måned 2010.

Der var planlagt tre overordnede faser igennem pilotprojektet:

**Analysefasen** – med det formål gennem trivselsmåling og personaleprofil at få ind- og overblik i områderne og ved identificering af behovene at kunne skræddersy pilotprojektet.

**Eksekveringsfasen** – med det formål at implementere områdeledelse – via tillidsbaseret ledelse – med indsatser på tre niveauer: individuelt, relationelt og organisatorisk.

**Evalueringsfasen** – med det formål at evaluere pilotprojektet og at vurdere om målene fra kommissoriet var nået.

Den oprindelige plan var, at gennemføre analysefasen inden opstart, men idet pilotprojektet blev igangsat samtidig med at områdelederne tiltrådte, blev analysefasen og eksekveringsfasen opstartet samtidig. Det var derfor ikke muligt at skræddersy pilotprojektet på baggrund af analysefasen, men projektet blev derimod tilpasset undervejs.

Eksekveringsfasen var planlagt således, at de tre niveauer (individuelt, relationelt og organisatorisk) forløb parallelt. På **det individuelle niveau** blev der afholdt løbende coaching sessioner for områdelederne. Dette gav områdelederne personlig indsigt omkring forandringsledelse, styrkede deres evne til at udvise tillid, at lede gennem andre og skabe stærke team relationer. **Det relationelle niveau** bestod af fællessessioner for områdeleder teamet. Disse havde til formål at skabe en fælles platform for områdelederne samt mangfoldiggøre teamet og få kompetencerne bredt ud. På det sidste niveau; **det organisatoriske niveau** var formålet – via gruppesessioner - at bygge områdets identitet op ved at tydeliggøre en "tillidsramme" – dvs. den bane hvor arbejdet udføres. Samtidig blev organisationens snubletråde identificeret. De respektive sessioner understøttede hinanden med et overordnet tema.

Ved implementering af tillidsbaseret ledelse, havde sessionerne forskellige emner som alle relaterede sig til emnet tillid – herved blev tillid bygget ind som "kittet" i forandringsprocessen.

Sessionerne blev målrettet, ud fra reflekterende spørgsmål, som områdelederen fik inden sessionerne. Efterfølgende udfyldte områdelederne en handleplan, som var gennemgående i processen. Herved blev en sammenhæng i processen opnået. Hver områdeleder havde en individuel coaching session og en fællesession omtrent hver måned samt en gruppe session hver anden måned.

## **Det individuelle niveau og det relationelle niveau:**

De individuelle sessioner og fællessessionerne var struktureret som følger:

### **Selvledelse:**

En forudsætning for indførelse af områdeledelse var "ledelse gennem ledere". Derfor var selvledelse et selvskrevet element for indførelse af områdeledelse. Disse sessioner havde til formål at "klæde" områdelederen på til at praktisere og implementere selvledelse ned igennem organisationen. Tillid er et grundredskab for en organisation, der bygger på selvledelse.

### **Strategi og struktur:**

En af de væsentligste udfordring ved indførelse af områdeledelse var, at områdelederne gik fra daglige ledere til strategiske ledere. I sessionerne med dette tema satte vi fokus på at lede på et strategisk niveau. Indsatserne gik endvidere på at udarbejde en vision og strategi for de nye områder samt indarbejde de politiske identificerede mål. Der blev i denne sammenhæng udviklet strategiske værktøjer til netop fastholdelse og styrkelse af det strategiske fokus (se det organisatoriske niveau for uddybning).

### **At skabe et tillidsfelt:**

Et af de centrale områder i tillidsbaseret ledelse er at skabe et fælles "tillidsfelt" mellem områdelederen og de pædagogiske leder og derigennem videre til medarbejderne. Tillid i relationen mellem mennesker kan ikke statisk konstrueres, derved skabes tillidsfeltet ved gensidig respekt, åbenhed og anerkendelse. Sessionerne satte derfor fokus på lederens tilgang til at bygge relationer, der bygger på tillid.

### **Anerkendelse og motivation:**

Der opnås en klar afsmittende tillidsbaseret effekt på effektiviteten og trivslen, når den enkelte pædagogiske leder oplever, at deres nye rolle giver mening. Tillid opstår, når der skabes plads til den enkeltes personlige behov og ønsker for det pædagogiske arbejde. Sessionerne havde til hensigt at klæde områdelederen på til at støtte de pædagogiske leder i den nye rolle. Samtidig med at deres roller og individuelle præg bidrog til en fremadrettet proces for hele området.

### **Teamspirit:**

Forskning har vist, at teams, der indgår i tillidsbaserede relationer, har en langt større trivsel og opnår bedre resultater end teams, som ikke har tillid som grundelement. For at områdelederen kunne få den rette kollegiale støtte, var det essentielt, at områdelederteamet havde et højt tillidsniveau i gruppen. Dette gjorde områdelederne i stand til at bygge stærke mangfoldige teams ned igennem organisationen. Til dette formål udarbejdede alle områdeledere en personlig adfærdsprofil.



## **Kommunikation:**

Det redskab, som binder elementerne sammen til at udgøre et tillidsflow gennem organisationen, er kommunikation. Kommunikation indgik både på det individuelle, relationelle og organisatoriske niveau. Emnet satte fokus på tilgang til kommunikation, samt de mere overordnede opgaver der lå i områdeleder funktionen.

## **Det organisatoriske niveau:**

På det organisatoriske niveau, indgik ovenstående emner også, men niveauet havde også et andet specifikt formål. I processen var der en gennemgang af eksisterende organisatoriske processer og styringsredskaber. Formålet var at afdække, hvilke eksisterende strukturer og processer, som fremmede og henholdsvis bremsede tillid – set ud fra det organisatoriske niveau. Denne afdækning var vigtig for at kunne etablere tillidsbaseret Ledelse på en effektiv måde. Et direkte spin-off af denne proces, var konkrete forandringsstøtteaktiviteter. Ved at holde disse aktiviteter for øje sikres, at organisationen understøtter tillidsniveauet blandt medarbejdere og ledere. Denne proces førte frem til dannelsen af en såkaldt tillidsramme for områderne. En tillidsramme definerer rammen for udførelsen af arbejdet – bestående af værdier, mål, visioner, strukturer, processer mv. I Tillidsbaseret ledelse er tesen, at jo tydeligere tillidsrammen er, jo lettere er det for medarbejderne at navigere indenfor feltet, og jo mere råderum får den enkelte. I denne proces – med nyoprettede områder – var formålet at identificere tillidsrammerne for områderne ved at identificere værdier, samt at skabe overblik over det eksisterende, som skulle bevares, og hvad der med fordel kunne udføres i samarbejde - områdets ledere imellem.

## **Strategiske værktøjer**

Som en del af processen af at skabe områdernes tillidsrammer og som støtte til at fastholde områdelederne i deres rolle som strategisk ledere, udvikledes i samarbejde med områdelederne og forvaltningen en række værktøjer i form af bl.a. et strategiske årshjul, en forandringsstøtte plan og personaleprofil.

Formålet med det strategiske årshjul var at koble visionen til de daglige aktiviteter i området. I processen opdagede vi en sekundær gevinst, idet det strategiske årshjul knyttede direktionens strategier og målsætninger tættere til den enkelte afdeling. Dette virkede som en slags "transformer", fordi mellemtrinene nu blev synliggjorte. Eksempelvis blev de læreplaner, der "haltede", mere relevante og gennearbejdede, fordi de blev koblet til en overordnet strategi og vision og indarbejdet i den daglige praksis.

Formålet med forandringsstøtteplanen var at opstille en praktisk handleplan, der kunne realisere visionerne og samtidig anskueliggøre tillidsrammen. Forandringsstøtteplanen blev opbygget omkring områdeledernes ansvarsområder, som de er beskrevet i deres jobbeskrivelser. Endvidere indgik direktionens strategiske målsætninger i planen. Selvom der anvendtes en fælles skabelon

blev resultatet helt individuelle forandringsstøtteplaner, som afspejlede områdernes strategiske indsatsområder. Områdelederne skulle herigennem forholde sig til, hvorledes de skulle leve op til deres respektive ansvar og mål i deres eget områdes tillidsramme.

Formålet med personaleprofilen var at skabe et overblik og beslutningsgrundlag vedrørende de nye områders menneskelige ressourcer. I den nye rolle som områdeleder kunne det være vanskeligt at kende alle medarbejderressourcer i sit respektive område – og især at se de overordnede kendetegn ud fra enkeltpersoner. Derfor kunne en kvantificering give et bedre overblik. Eksempelvis kunne det være interessant at se, om der muligvis var sammenhæng mellem høj trivsel og lavt sygefravær og høj anciennitet?

### **Justering af projektet undervejs:**

Indsatsen i pilotprojektet var centreret omkring områdelederne med henblik på at styrke områdelederne til at implementere tillidsbaseret ledelse ned igennem organisationen. Undervejs blev vi bevidste om at denne målsætning var for ambitiøs, idet at træde ind i rollen som områdeleder var omfattende. Undervejs gav områdelederne udtryk for, at processen i pilotprojektet satte dem under et pres idet de manglede tid til at få den ny viden under huden og taget værktøjerne i brug. Derfor justerede vi programmet og tilpassede således, at vi primært holdt fokus på at få områdelederne ind i deres nye rolle og mindre fokus på at få tillidsbaseret ledelse implementeret ned igennem organisationen. Vi udskød gruppe sessionerne så der blev et mere tid imellem sessionerne. For også at involvere de pædagogiske ledere (som også var nye i rollerne), blev der afholdt en halv dags session for dem med fokus på den nye rolle som pædagogiske leder.

## 5.0 Kvalitativ evaluering

Målet for pilotprojektet var defineret i et kommissorium (vedlagt som bilag A).

På baggrund af indsamlede materiale fra hhv. fokusgrupper og spørgeskemaundersøgelsen fremstod det, at følgende var lykkedes fuldt ud i pilotprojektet;

Det blev bekræftet fra både pædagogiske ledere, forvaltningen og områdelederne selv, at de var trådt styrket ind i deres nye lederrolle, havde taget rollen til sig og agerer som områdeledere. Ift. deres lederstil blev det tilkendegivet, at områdelederne havde en anerkendende og inddragende ledelsesstil, og at de formåede at uddelegere ansvar til pædagogiske ledere og medarbejdere. Dette bekræftede, at kommissoriets mål overordnet set var nået.

Endvidere viste evalueringen at følgende var delvist nået; at områdelederne havde fået skabt sig en praktisk opgaveprioritering, en tidsallokering og en opgavefordeling mellem sig og den administrative medarbejder og de pædagogiske ledere. Samt at der blev oplevet samklang med stillingsbeskrivelsen som områdeleder.

### **Generel tilbagemelding:**

Overordnet set var der stor ros til områdelederne for at være nået så langt, som de var: At de er trådt ind i rollen, som de har gjort med alt det, der har været i processen af modstand, udfordringer og pres. Både pædagogiske ledere og forvaltningen tilkendegav, at de synes at områdelederne havde gjort det rigtig flot. De pædagogiske ledere oplevede i store træk god støtte fra områdelederne, og stor forståelse for at områdelederne havde været under stort pres i processen. De pædagogiske ledere roste områdelederne for deres evne til at give plads til den enkelte pædagogiske leder og derved udvise en stor portion tillid til dem. Der var endvidere også enighed om, at områdeledergruppen var nået dertil i processen, som var forventet, men også at der stadig er et stykke vej, før at områdeledelse var fuldt ud indført. Denne tilkendegivelse blev bakket op af områdelederne selv.

### **Dertil blev følgende positive tilbagemeldinger tilkendegivet:**

Det blev tilkendegivet at på trods af den meget korte tid, projektet havde løbet, var den store gruppe af pædagogiske ledere blevet langt mere positive overfor områdeledelse end tidligere. Endvidere viste evalueringen, at den modstad der i opstarten af processen var imod områdeledelse var minimeret, om end den stadig eksisterer i et lille omfang.

I evalueringsprocessen blev der flere gange tilkendegivet positive erklæringer omkring succesen af områdeledelse, og at områdeledelse har positive gevinster; positive historier fra områderne – eksempelvis projekter, der er lavet på tværs af afdelingerne mobbeprojekter, trivselsprojekter,

tværgående kompetenceudvekslingsprojekter mv. Endvidere blev der fra flere af de pædagogiske ledere udtrykt en spontan glæde ved de nye lederteams – og udbyttet af disse.

Områdelederne udtrykte også i evalueringen at de oplevede god støtte fra ledelsen i processen, hvilket har været essentielt for dem i processen af at træde ind i rollen som områdeleder. Endvidere oplevede områdelederteamet også en stærkt sammenhold i områdelederteamet, som ifølge dem selv også har været en afgørende støtte i processen.

### **De fire indsatsområder:**

Grupperes den indsamlede viden fra hhv. fokusgruppeinterview og spørgeskemaundersøgelsen fremstår fire overordnede områder - herunder indsatsområder:

1. Der blev identificeret et behov for rolleafklaring for de pædagogiske ledere; en tydeliggørelse af Tillidsrammen samt rollefordelingen mellem pædagogiske leder og områdeleder
2. Der blev identificeret et behov for optimering af de administrative opgaver og disses organisering
3. Det blev identificeret behov for at områdelederteamets fastholdelse af strategiske fokus/værktøjer samt den fælles Tillidsramme for områdeledelse
4. Der blev identificeret et behov for rolleafklaring mellem forvaltning og områdeledere

### **Indsatsområde 1: Der blev identificeret et behov for rolleafklaring for de pædagogiske ledere; en tydeliggørelse af Tillidsrammen samt rollefordelingen mellem pædagogiske leder og områdeledere**

Konklusionerne viste, at de pædagogiske lederes tilbagemeldinger i flere tilfælde delte sig i to grupperinger. Dette skitseres ved disse to udtalelser, som var kendetegnede for denne opdeling;

#### **På den ene side:**

*”Altså jeg har sådan lidt en oplevelse af, og ved ikke om det er fordi jeg har været leder i rigtig mange år, at det er ligesom at flytte hjem og så få taget lommepengene fra sig – altså der er ikke adgang til noget som helst. Og det synes jeg, det er rigtig svært. Det er virkelig svært for mig.”*

Pædagogisk leder om områdeledelse

#### **På den anden side:**

*”Jeg havde en brokkefase til at starte med, og synes ikke administrationsarbejdet blev taget væk til at starte med. Men det er det nu – nu kan jeg fokusere på at tænke pædagogik og personale. Min*

*hverdag er blevet meget mere nær personalet. Der er mere pædagogik som lykkes, og det giver noget mere for børnene.”*

#### **Pædagogiske leder**

Denne deling skyldes, at nogle pædagogiske ledere hurtigt har flyttet sig meget, hvor andre, af forskellige årsager, har flyttet sig i et andet tempo. For nogle har forudsætningerne for at flytte sig været til stede, hvor andre har oplevet, at forudsætningerne har været træge, og derfor har ”rejsen” været sværere og mere kompliceret.

Gennemgående i evalueringen var behovet for en rolleafklaring for de pædagogiske ledere samt rollefordeling mellem de pædagogiske ledere og områdelederne stor.

Der blev fra områdeledere, forvaltning og de pædagogiske ledere udtrykt et behov for at en tydeliggørelse af forholdet mellem områdeledere og pædagogiske ledere var nødvendig. Dette gik både på en tydeliggørelse af arbejds- og ansvarsfordelingen samt en afklaring af indbyrdes roller pædagogiske ledere / områdelederne imellem. Samt for dem som har afdelingsledere tilknyttet deres afdelinger. Disse roller skal tydeliggøres ift. de pædagogiske ledere og de resterende medarbejdere.

Behovet for en rolleafklaring gik på, at de pædagogiske ledere manglede redskaber og sparring til at strukturere deres tid, så de fik tid til det pædagogfaglige ledelses arbejde. I den sammenhæng blev det bemærket, at man kunne komme ud for at skulle lede medarbejdere, som havde en bedre faglig opdatering end lederen selv. Det var evident, at flere pædagogiske ledere følte de stod alene i dagligdagen, idet de havde mistet deres souschef, som de tidligere sparrede med omkring dagligdags ting. Det nye lederteam (lederteamet af pædagogiske ledere), som var tiltænkt at skulle erstatte denne sparring, blev anset af flere som positivt og en god støtte, som de så muligheder i, men teamet var for alle nyt og stadig under opbygning. Dertil udtrykte de, at de savnede en sparringspartner, som kendte deres dagligdag. Flere så dog på sigt, at problemet ville løse sig selv, når lederteamet blev mere etableret.

I forbindelse med identificeringen af behovet for rolleafklaring, udtrykte de pædagogiske ledere også, at de ikke ved hvad områdelederne reelt set laver. De kan se at områdelederne har travlt, og at deres kalendere er fyldte, men hvad, de reelt set laver, står uklart. En sådan afklaring vil til dels hjælpe på rolleafklaringen. Endvidere udtrykte de pædagogiske ledere, at områdelederne skulle være bedre til at forklare, hvad de gør og hvorfor. Dette ville fjerne en del uklarhed for de pædagogiske ledere.

En af de tilbagemeldinger, som både de pædagogiske ledere og områdelederne identificerede, var endvidere, at de pædagogiske ledere manglede styringsredskaber til at udføre det pædagogiske arbejde. Et af behovene er en tydeliggørelse af områdernes Tillidsramme – den ramme der for hvert område definerer, hvor arbejdet udføres (processer, strukturer og strategi) og hvilken retning, der sættes for området (mål og visioner). I denne efterlysning lå også en oplevelse af at de

pædagogiske ledere ikke var inddraget i processen om indførelse af tillidsbaseret ledelse som områdelederne havde gennemgået. De pædagogiske ledere udtrykte, at de gerne ville have været med i processen. De havde hørt om processen, men følte de var blevet forbigået, og håbede på at blive inddraget på et senere tidspunkt, idet de oplevede det som en merværdi for deres område/afdeling.

Gennemgående for hele evalueringen var der både en anerkendelse af områdeledernes tilgang til den enkelte afdeling og bibeholdelse af dennes særpræg, samtidig med at de pædagogiske ledere ønskede mere frihed til pædagogisk praksis. Dette blev koblet sammen med at en tydeligere rolleafklaring og flere styringsredskaber, som ville give større frihed.

Et område som de pædagogiske ledere vendte tilbage til flere gange i evalueringen var at de oplevede at have mistet overblikket, og at de hele tiden skulle spørge områdelederen til rådes eller om "lov" (dette gik mest på økonomien). Dette var en generel frustration og blev oplevet som en af de største barrierer ved indførelse af områdeledelse idet de følte at det var svært at fortsætte den ledelse de før havde praktiseret uden det overblik på før havde. Denne problemstilling tydeliggør problematikken om at de pædagogiske ledere ikke har fundet deres "nye rolle". Fokusgrupperne viste nemlig, at de pædagogiske ledere søger efter det "de havde" (overblikket og deres "gamle" måde at lede på) og har svært ved at finde frem til "det nye" (den nye lederrolle med endnu større fokus på pædagogisk ledelse).

Der er enighed blandt forvaltningen, områdeledere og de pædagogiske ledere, om at deres adfærd er afgørende for succes for områdeledelse. Derfor er det vigtigt at se på hvilken indsats, der kan bringe dem videre i processen.

Selvom størstedelen af pædagogiske ledere var positive overfor områdeledelse og begynde at se fordelene, så manglede de stadig argumenter, der overbevise dem helt. Gruppen af pædagogiske ledere var splittet i denne betragtning, idet en del var begyndt at se fordelene, men en gruppe stadig ikke kunne se dette. Der har i flere tilfælde været positive historier fremme fra områderne, som er direkte afkast af den nye struktur. Der var generelt enighed om, at de gode historier skal udbredes, så alle kan se fordelene ved områdeledelse.

De pædagogiske ledere tilkendegav endvidere, at der er behov for medarbejderne oplever forskellen ved områdeledelse, at de pædagogiske ledere selv havde en andel i denne synliggørelse overfor medarbejderne, og at de ikke havde givet det tilstrækkeligt fokus. Dertil vil det på sigt, i tråd med de pædagogiske lederes eget behov, være nødvendigt at medarbejderne forstår den nye struktur og oplever frugten af områdeledelse. På det aktuelle tidspunkt oplevede nogle medarbejderne, at de ikke havde fået noget ud af områdeledelse – og de var distanceret til den nye struktur, som var langt væk fra deres virkelighed.

## **Indsatsområde 2: Der blev identificeret et behov for optimering af de administrative opgaver og disses organisering**

I processen med indførsel af områdeledelse var der primært fokus på områdelederne, hvorfor nogle administrative medarbejdere oplevede frustration i deres rolle. Forståelsen af dette blev bakket op af forvaltningen, områdelederne og de pædagogiske ledere. De administrative medarbejdere oplevede, at der ikke var tid nok til opgaverne, de følte sig trukket i – fra områdeledernes side og fra afdelingernes side, hvor de fysisk også sidder placeret begge steder. Endvidere var der en tendens til, at de administrative medarbejdere følte sig ladt alene – de ville gerne inddrages og savnede mere dialog med kollegerne, områdelederne, (forvaltningen) og de pædagogiske ledere. Hertil efterlyste de administrative medarbejdere netværk på tværs, så de får stærkere relationer og bedre tværgående samarbejde hinanden imellem.

Forvaltningsgruppen tilkendegav, at det virkede som om at de administrative medarbejdere "svømmede lidt rundt", og at støtten til dem var sporadisk. Denne gruppe tilkendegav at der er behov for opkvalificering, og måske har de administrative medarbejdere behov for et tydeligere fællesskab, så der også arbejdes på tværs.

Endvidere identificerede både forvaltningen, de pædagogiske ledere og områdelederne et stort behov for at se på rolleafklaringen, det tværgående samarbejde og arbejdsgangene omkring det administrative arbejde.

Enkelte områder tilkendegav, at brugen af deres administrative medarbejder ressourcer var hensigtsmæssig. Men helt overordnet set manglede et overblik over arbejdsopgaverne samt de administrative medarbejders kompetencer, som virkede til at variere meget. Behovet eksisterede fordi arbejdsgangene blev oplevet for træge, og fordi at når opgaverne skal "igennem mange hænder" eksisterer der risiko for fejl. I sammenhæng med dette, oplevede mange opgaver for tidkrævende (i forhold til det reelle tids behov), fordi de gennemgik for mange led, og fordi der reelt ikke er et overblik og en sammenhæng mellem de administrative opgaver. Evalueringen fra områdelederne viste også, at definitionen af en administrativ opgave varierede meget fra område til område og brugen af administrative medarbejdere også varierede meget. Eksempelvis mente nogle, at en læreplan hørte under administrativt arbejde – hvor andre ikke delte denne holdning. En afstemning af dette vil hjælpe til at tydeliggøre snitfladerne mellem de administrative medarbejdere og opgaverne imellem dem.

Det blev nævnt, at det administrative arbejdsfelt skulle kigges igennem på et helt overordnet niveau – herved se på sammenhængen mellem administrative medarbejdere, økonomi afdelingen og områdelederne samt de pædagogiske ledere. Forslaget gik på, at en omstrukturering måske skulle overvejes, hvor snitfladerne blev tydeliggjort, så processerne og kompetencerne bruges

mere optimalt. I en fremtidsvision blev det af forvaltningsgruppen anført, at den ”administrations frie institution” måtte være målet på sigt.

Det blev oplevet, at der kan hentes en effektiviseringsgevinst ved et tættere samarbejde med forvaltningen, idet der er ressourcer at hente ved en gennemgang og en optimering af disse.

### **Indsatsområde 3: Det blev identificeret behov for områdelederteamets fastholdelse af strategiske fokus/værktøjer samt den fælles Tillidsramme for områdeledelse**

Områdelederne oplevede selv, at de fra starten af indførelse af områdeledelse og til ca. 8 måneder efter har bevæget sig væk fra fokus på drift til fokus på strategi. Dette blev bakket op af forvaltningsgruppen. Dog tilkendegav områdelederne også, at fokus på strategi stadig er nyt for dem, og at det til stadighed var krævende for dem at fastholde dette. De vurderede selv, at der er en fortsat risiko for at falde ”drift-fælden” og derved ikke give det strategiske det nødvendige fokus. Netop at fastholde det strategiske fokus oplevede områdelederne og forvaltningen er essentielt for at områdeledelse forbliver en succes. Derfor er der fortsat behov for fokus og fastholdelse af de strategiske værktøjer.

Afhængig af, om områdelederne var nye eller gamle i Roskilde Kommune, var oplevelsen af opstarten meget varieret. Den nye leder havde fordel ved ikke at have nogen historie. For de ”gamle” ledere oplevede lidt jantelov, at det var svært at gå fra kollega til leder. Dette opleves både af områdeleder og af de pædagogiske ledere selv, som en barriere for indførelse af områdelederne.

Der var i evalueringen generelt meget snak om, hvorvidt områdelederne var ”forvaltningens repræsentant” eller ej. De pædagogiske ledere oplevede tydeligt områdelederne som forvaltningens repræsentant, som videreleverede kedelige budskaber. Områdelederne var på den anden side mere diskuterende omkring dette, de var klare på, at det ikke officielt var deres rolle at være forvaltningens budbringer af dårlige nyheder, men de oplevede situationer, hvor manglende information og involvering inden beslutningsprocessen – f.eks. ved budget/besparelser havde gjort, at de ikke forstod hvorfor beslutningerne var endt, som de nu var. I disse tilfælde oplevede de, at de var forvaltningens budbringer. Her ville de gerne have haft mere information om beslutningerne og viden om, hvorfor beslutningerne var taget – det ville have klædt dem mere på til at ”stå på mål” for beslutningerne, endvidere ville dette have gjort følelsen af at være forvaltningens budbringer mindre relevant.

Der blev i evalueringen også sat spørgsmål ved, hvor områdelederne var placeret i forhold til forvaltningen, fordi der i forandringsprocessen med indførelse af områdeledelse netop var kommet ændret roller og fordelinger ledelseslagene imellem. Områdelederne oplevede det som



et paradoks at de organisatorisk blev skubbet frem og tilbage mellem forvaltningen og de pædagogiske ledere og derved blev usikre på deres rolle og placering. Der blev derfor identificeret et behov for at få tydeliggjort områdeledernes placering ift. forvaltningen og de gensidige forventninger her imellem.

Vedrørende områdeledernes støtte til de pædagogiske ledere oplevede forvaltningsgruppen stor forskellighed – at der var 13 måder at gøre det på. Dette opleves meget personafhængigt og i nogle tilfælde lidt famlende. Derfor blev en afklaring af rollefordelingen efterlyst mellem de pædagogiske ledere og områdelederne som et meget tydeligt indsatsområde.

Selvom rollen fremstod tydelig, oplevede områdelederne ikke at de var helt på plads. De var på vej, og der var nye stier, som skulle betrædes. Men arbejdsdelingen ift. de pædagogiske ledere var ikke på plads endnu. Usikkerheden og presset gjorde, at der var en klar risiko for, at områdelederne forblev en del af driften. Det var derfor vigtigt også i ledelsesteamet at holde fast i det langsigtede frem for det kortsigtede, hvilket der var risiko for, når usikkerheden indtrådte. Områdelederne var dog opmærksomme på, at de selv skulle tage deres indflydelse i denne proces.

Områdelederne oplevede, at de havde flyttet sig mere end omgivelserne. Det indebar oplevelsen af ikke at blive taget alvorligt, og at de ikke blev betragtet som medspillere. Områdelederne savnede accept fra forvaltningens side; men også fra politisk side. Faktisk oplevede de nogle situationer, hvor der ikke udøves tillidsbaseret ledelse ovenfra; at tillidsbaseret ledelse først startede på områdeleder-niveauet. Et eksempel herpå, var oplevelsen af forvaltningens manglende inddragelse inden beslutningerne – og derved manglende forståelse af disse.

Et af de områder, som områdelederne pegede på, der var behov for at kigge på, var også deres rolle ift. udviklings- og pædagogiske konsulenter. Det opleves, at snitfladerne var ændret ift. at områdelederstrukturen var implementeret, og at dette skulle afklares. Områdelederne var i tvivl om, hvordan de kunne bruge konsulenterne optimalt. Endvidere fremkom der meget stor divergens mellem brugen af konsulenter områdelederne imellem. En sådan afklaring ville give større og bredere brug af konsulenternes kompetencer – og derved profitere de enkelte (og flere) områder bedre.

I forhold til områdelederteamet oplevede både områdelederne og forvaltningen, at de havde opbygget et rigtig godt teamsamarbejde. Teamsamarbejdet gjorde, at de arbejdede meget tværgående, spærrede fagligt såvel som personligt med hinanden samt havde fået fokus på at få de forskellige kompetencer i spil og havde fået et godt mangfoldigt kompetencefelt i spil. Alt dette gjorde at de fandt god støtte i områdeleder teamet.

Den tidligere nævnte tendens til, at områdelederne oplevede at blive ”skubbet” frem og tilbage i organisationen, havde gjort at områdeleder teamet havde samlet sig så meget, at der var kommet en ”skyttegravs-tendens” – at de fandt en fælles bekræftelse i at det var omverdenen, som ikke

havde tilpasset sig dem – ikke omvendt. Den erkendelse fik områdelederne til at være opmærksom på netop dette fænomen.

## **Struktur**

Der var igennem processen med LivingValue arbejdet på, at hvert område havde identificeret sin egen "tillidsramme" – den ramme som definerer en samlet bane for de afdelinger, som området består af. Tillidsrammen består af strategier, visioner, mål, strukturer, processer og værdier. Da områderne var nye, var processen at identificere dette fra bunden – i en proces af analyse (lære afdelingerne og lederne at kende), vurdere og dertil udvikle. Processerne blev grebet meget forskelligt an, ud fra situationen, afdelingerne og den metode områdelederen valgte at benytte tillidsrammen.

I processen med LivingValue, var områdelederne nået et godt stykke, idet der er blevet udarbejdet strategier og visioner for områderne, samt udarbejdet Forandringsstøtte planer og Årshjul som identificerede processer og strukturer. Men alt dette var nyt, og i evalueringen efterlyste områdelederne, at tillidsrammen blev sat endnu tydeligere; hertil blev to specifikke behov identificeret:

1: At der blev arbejdet videre med den tillidsramme, som hvert område (områdeleder) arbejdede med i processen – for at fastholde det strategiske niveau og fastholde udviklingen af områdeledelse.

2: At se på den overordnede tillidsramme for børneområdet i Roskilde kommune. Her blev synspunkter fremhævet; at den overordnede ramme skulle synliggøres for at se, hvor en ensartethed ville give mening – eksempelvis brug af bestyrelser, Tillidsrepræsentanter, økonomi mv. Det blev dog understreget at rammen IKKE måtte begrænse områderne, men kun skulle strømlignes, hvor det gav mening. Fokus ville i processen være at fastholde fokus på kerneydelsen. Det opleves som meget afgørende for forvaltningen og (til dels) områdelederne at finde den rette fælles ramme. Dette vil skabe en "rød tråd" for områdeledelse, som også vil give afkast i at forældrene oplever at få den samme service i de forskellige områder. Områdelederne vurderer også, at forvaltningens input her var meget centralt, så en forventningsafklaring vil resultere i en større afklaring.

Forvaltningsgruppen tilkendegav, at de oplevede at områdelederne delegerede på meget forskellig vis, at dette kunne have sine fordele, men at der også kunne høstes ressourcer ved at områdelederne så på "best practice" ift. brugen af de pædagogiske lederes kompetencer. I den forbindelse blev det også efterlyst, at få mere tyngde på de fælles områdeledermøder; strategi og budgetdrøftelserne burde fylde mere end de nuværende meget driftsorienterede enkeltsager. Det blev tilkendegivet, at områdelederne selv skulle tage indflydelse her. Det blev også nævnt, at i forhold til jobbeskrivelsen havde områdelederne flyttet sig. Men virkeligheden i dag var også en

anden, end da områdeledelse blev besluttet. Områdeledelse skulle fortsat udvikles, og jobbeskrivelserne for områdelederne og pædagogiske ledere burde justeres herefter.

Endeligt blev det fra flere sider også nævnt, at områdelederne skulle passe på sig selv, og holde fokus på egen trivsel. Det blev nævnt, at områdelederne var efterspurgt, og i deres ønske om at være servicemindet, kunne få svært ved at nå alt.

Det blev også nævnt, at områdelederne skulle være opmærksomme på, at deres anerkendelse smittede af på medarbejderne, og at dette var motiverede medarbejderne. Derfor skulle de bevidstgøre sig om netop denne effekt.

#### **Indsatsområde 4: Der blev identificeret et behov for rolleafklaring mellem forvaltning og områdeledere**

Der fremstod fra områdelederens side et ønske om, at forvaltningen skulle synliggøre områdeledelse mere, både i form af anerkendelse og italesættelse af områdeledelse. Dette ville fremme omgivelsernes forståelse for områdeledelse, som til tider blev oplevet uklar. Områdelederne oplevede, at deres rolle ikke var implementeret i strukturen, og at omgivelserne ikke altid vidste, hvordan de skulle bruge områdelederne. Områdelederne eksemplificerede dette ved, at nogle samarbejdspartnere ikke forstod, hvad områdeledelse gik ud på, og at dette var hæmmende for samarbejdet.

Forvaltningsgruppen eksemplificerede også "rolle skiftet" ift. HR-opgaverne. Her oplevede HR et større fokus på HR opgaverne, idet der var blevet skabt en god kontakt til områdelederne.

Økonomiafdelingen oplevede til gengæld mindre kontakt til områdeledere og pædagogiske ledere, idet der nu primært er kontakt til de administrative medarbejdere. Forvaltningsgruppen tilkendegav, at kvaliteten nu er højere – nok fordi kontakten er mere koncentreret og nemmere; man har færre kontaktpunkter.

I forhold til forvaltningen oplevede områdelederne også, at arbejdsdelingen internt i forvaltningen var uklar. Det var vigtigt, at den kom på plads; for at høste gevinsterne ved områdeledelse.

Men samlet set, ville et gennemsyn af rollefordelingen i hele forvaltningen være hensigtsmæssig, idet områdeledelse havde gjort at alle i princippet havde fået nye roller, som skulle tilpasses og efterses, så det mest effektive resultat fremkom.

I forlængelse af overvejelserne ved projektets opstart var det intensionen at forankre især forandringsstøtteaktiviteterne i den interne konsulentgruppe, som deltog i gruppesessionerne i forløbet. Bilag B Konklusionsreferatet fra fællesevalueringssessionen med områderne beskriver netop de interne konsulents medvirken i det videre forløb.

Områdeledergruppen oplevede, som tidligere nævnt, at de blev ”skubbet” frem og tilbage imellem de pædagogiske leders forventninger og en manglende inddragelse fra forvaltningens side, og at de derved havde svært ved at indfinde deres rolle. I forlængelse af dette skisma, blev en forventningsafstemning mellem forvaltningen og områdelederne efterlyst – at det ville være rart at få tydeliggjort snitfladerne imellem ledelseslagene. Endvidere efterlyste områdelederne en større indsigt i processerne før forvaltningens beslutninger, så de havde mulighed for at forstå hvorfor beslutningen var kommet til og baggrunden herfor. En områdeleder udtrykte at således at det var svært at stå inden for en beslutning når man ikke kendte baggrunden for denne. Men hvis man kunne sige til de pædagogiske ledere at ”af alle de muligheder der forelå, var denne den bedste”, ville det være lettere at ”stå på mål” for beslutningerne.

### **Forankringen:**

Områdelederne så et behov for hjælp til at fastholde udviklingen af områdeledelse og tillidsbaseret ledelse, herunder at få tydeliggjort tillidsrammen. Hvis processen ikke skulle gå i stå, skulle der iværksættes konkrete tiltag. Dette blev understøttet af forvaltningsgruppen. Alle var enige om, at det i en videre proces var vigtigt at få de pædagogiske ledere med. De skulle opleve frihed til den pædagogiske praksis, fokus på kerneydelsen samt klar styring af de ledelsesmæssige udfordringer.

### **Evalueringen af processen for pilotprojektet:**

Områdeledere og forvaltningen tilkendegav stor tilfredshed med pilotprojektet, der kørte fra august 2009 til maj 2010. Det opleves, at leverancen var nødvendig for at nå dertil, hvor områdelederne er i dag. Både områdeledere og forvaltningsgruppen har ladet forstå at de var tilfredse med de tre niveauer, som der blev arbejdet på hhv. coaching, fælles og gruppe sessioner. Områdelederne erfarede, at fællessessionerne var mest givende for dem. Endvidere var de strategiske værktøjer, som blev udviklet, hjælpsomme for områdelederne, selvom de til tider var svære at få hold på.

Der blev tilbagemeldt om en række punkter som kunne ændres/forbedres under processen:

Områdelederne oplevede at processen var for presset, at der var indsat for mange initiativer over for kort tid. Der skulle have været større intervaller imellem hhv. coaching-, fælles og gruppe sessioner.

Forandringsstøtteplanerne var svære at få hold på – men var afgørende for at forstå den nye strategiske rolle.

Coaching sessionerne blev af flere oplevet som for låste, idet der var et tema tilknyttet – metoden hertil skulle være tydeliggjort før start.

Projektet blev igangsat for sent, idet det stort set blev opstartet samtidig med at områdelederne indtrådte i rolle som områdeleder. Det ville have været hensigtsmæssigt, hvis der havde været en periode før opstart, så områdelederne havde haft mulighed for forberedelse/sparring med andre områdeledere inden start. Områdelederne ville gerne have været mere involveret fra før start, det ville have givet dem et bedre overblik.

## 6.0 Kvantitativ evaluering

Udover den grundlæggende kvalitative evaluering fastlagde kommissoriet for pilotprojektet nogle kvantitative mål:

*"Målet for de første seks måneder (september 2009 til marts 2010) er, at sygefravær, personaleomsætning og trivslen i områderne ikke forringes væsentligt.*

*Sygefraværsprocenten reduceres og ved udgangen af 1. kvartal I 2010 udgør sygefraværsprocenten for Børneområdet 8 %, mod tidligere års fraværsprocent på 9,55 I 1. kvartal for 2009. Herefter skal der opnås forbedringer i sygefravær, medarbejderomsætningen og i trivslen i områderne ved udgangen af 2010. "*

De tre måleområder indgik også i et af de værktøjer, som er blevet udviklet under pilot-projektet: Personaleprofilen.

Personaleprofilen er tænkt som et beslutningsstøtteværktøj for områdelederne, og indeholder en række relevante nøgletal, der beskriver personalestrukturen i de enkelte institutioner, i de enkelte områder samt i hele børneområdet; se eksempel på personaleprofil i bilag D.

Da rapporteringsrutinerne ikke har været tilrettelagt efter den nye områdeinddeling, har det ikke været muligt at opstille et fuldstændigt initialbillede; dvs. situationen ultimo august 2010. Der er forsøgt skabt et tilnærmelsesvist terminalbillede – baseret på tilgængelige input til en opdateret personaleprofil for andet kvartal 2010.

Erfaringerne med datafangsten til beslutningsstøttematerialet peger derfor på, at der ligger et udviklingsbehov her; idet de hidtidige ledelsesinformationssystemer ikke er gearet til at understøtte den nye ledelsesstruktur. Imidlertid vil der formentlig være muligheder i det nye fælles kommunale ledelsesinformationssystem.

## 6.1 Trivsel

Roskilde kommune gennemfører hvert andet år en meget omfattende trivselsundersøgelse for alle ledelsesenheder i kommunen. Således blev der gennemført en undersøgelse i slutningen af 2007, som blev offentliggjort i foråret 2008. Tilsvarende gennemførtes en trivselsundersøgelse ultimo 2009, der blev offentliggjort i februar 2010. I den oprindelige projektbeskrivelse af pilotprojektet blev det foreslået at gennemføre en selvstændig trivselsundersøgelse før opstart og ved projektets afslutning. Imidlertid blev det af ressourcemæssige årsager og af hensyn til at sikre stringens besluttet at anvende kommunens egne trivselsundersøgelser.

Da undersøgelserne som nævnt er ganske omfattende, blev en række relevante nøgleområder udvalgt til at beskrive trivslen i forhold til Personaleprofilen. Det drejer sig om følgende trivselsfaktorer:

- Overordnet tilfredshed
- Ny personalepolitik
- Arbejdsmiljø og samarbejde
- Arbejdsopgaver
- Kompetenceudvikling
- Afholdelse af MUS
- Afholdelse af GRUS
- Loyalitet

I 2008/09 indgik 1.112 medarbejdere fra Børneområdet i undersøgelsen; heraf besvarede 778 medarbejdere spørgeskemaet, hvilket svarer til en svarprocent på 70 % . I 2009/10 kunne 998 medarbejdere fra Børneområdet deltage i undersøgelsen; heraf afgav 654 medarbejdere svar, hvilket svarer til en svarprocent på 66 %.Såvel for Roskilde kommune som helhed som for Børneområdet viser trivselsundersøgelsen for 2009/10 en forøget trivsel.

For Børneområdet er der hovedsageligt tale om stigninger på alle udvalgte nøgleområder:

<b>Måleområde</b>	2007/08	2009/10	Udvikling
Overordnet tilfredshed	4,6	4,8	+0,2
Ny personalepolitik	4,5	4,8	+0,3
Arbejdsmiljø og samarbejde	4,8	4,8	-
Arbejdsopgaver	4,9	5,0	+0,1
Kompetenceudvikling	4,6	4,8	+0,2
Afholdelse af MUS	4,8	4,8	-
Afholdelse af GRUS	4,5	4,5	-
Loyalitet	4,3	4,8	+0,5

Selvom det er forventeligt, at Børneområdet følger den generelle udvikling i Roskilde kommune – blandt andet som følge af de centralt initierede trivselstiltag – er det bemærkelsesværdigt, at trivslen i området stiger; når man tager i betragtning størrelsen af den forandringsproces, som området har gennemgået. Og som var i en kritisk fase, netop i den periode som trivselsundersøgelsen blev gennemført.

Det er således lykkedes områdeledere og pædagogiske ledere at fastholde et højt trivselsniveau undervejs i pilotprojektet; hvilket jo var et af målene fra kommissoriet. Den kvantitative måling understøttes i øvrigt af tilbagemeldingerne fra blandt andet fokusgruppeinterviewene. På denne baggrund er det også relevant at pege på en af grundteserne bag tillidsbaseret ledelse; nemlig at et bevidst arbejde med øget tillid påvirker trivslen positivt.

## **6.2 Sygefravær**

Ud fra de oplyste fraværsdata var det gennemsnitlige sygefravær for hele Børneområdet i 1. kvartal 2009 på 9,55 %; mens sygefraværet for området i 1. kvartal 2010 er registreret til 8,49 %.

Selvom faldet i sygefraværet ikke lever helt op til målet fra kommissoriet på 8,0 %, er der dog tale om en betydelig og iøjnefaldende reduktion: Faldet på godt en procent svarer til næsten 10 fuldtidsstillinger; hvilket understreger hvor stor effekt et vedvarende, lavere sygefravær vil kunne få.

For god ordens skyld skal det nævnes, at 1. kvartal traditionelt har større sygefravær end årets øvrige kvartaler; blandt andet på grund flere tilfælde af influenza og forkølelse.

Også for god ordens skyld skal det nævnes, at sygefraværet varierer fra område til område; og fra institution til institution på Børneområdet. Hvis man går ned på område- og institutionsniveau, vil man kunne se områder og institutioner, som har et meget lavt sygefravær og som samtidigt har en høj trivsel. Det er nærliggende at antage, at der er en sammenhæng.

Det lavere sygefravær hænger givetvis også sammen med den centrale indsats mod sygefravær, som Roskilde kommune har iværksat. Men også her er det bemærkelsesværdigt, at sygefraværet kan reduceres under en så stor forandringsproces, som Børneområdet har gennemlevet i perioden. Erfaringer fra andre store forandringsprocesser viser, at netop sygefraværet kan være en tydelig indikator for et negativt oplevet forandringspres. Det er tilsyneladende ikke tilfældet på Børneområdet.

## **6.3 Personaleomsætning**

Personaleomsætning er generelt set en kompleks størrelse; idet den kan være udtryk for en god intern mobilitet, for en forøgelse af medarbejderstyrken; for en indskrænkning af medarbejderstyrken, etc. Det kan altså være positive og negative indikationer ved en høj henholdsvis lav personaleomsætning.

Hvis man vælger at nuancere personaleomsætningen til alene at være opgørelsen af den eksterne afgang, bliver det mere relevant at værdisætte personaleomsætningen. Den eksterne afgang



beskriver den situation, hvor en medarbejder helt forlader sin kommunale arbejdsplads. Derfor er det her valgt at fokusere på den eksterne afgang; og dermed fortolke succeskriteriet fra kommissoriet til at være en lavere ekstern afgang. Denne personaleomsætningstype er selvsagt kostbar for Børneområdet – dels som følge af afledte rekrutteringsomkostninger; og dels som følge af direkte omkostninger til vikarer og overarbejde. Derfor giver det god mening at arbejde for at reducere denne personaleomsætning.

De oplyste personaleomsætningsdata bygger på en årsopgørelse pr. maj 2009 og en årsopgørelse pr. november 2010. Sidstnævnte er altså tidssvarende trivselsundersøgelsen; men det skal understreges, at omsætningsdata er akkumuleret over 12 måneder, hvilket kan påvirke billedet. En årsopgørelse pr. 1. september 2010 vil i denne sammenhæng være interessant.

Generelt viser de oplyste data en faldende personaleomsætning blandt stort set alle personalegrupper. Nedenfor vises de konkrete omsætningstal for kernekompetencerne; nemlig det pædagogiske personale:

	<b>Maj 2009</b>	<b>November 2009</b>	<b>Udvikling</b>
Hele Børneområdet	21,68 %	19,89 %	-1,79 %
Pædagogisk personale i alt	16,01 %	13,87 %	-2,14 %
Pædagoger	18,60 %	15,87 %	-2,73 %
Souschefer/afdelingsledere	13,51 %	10,96 %	-2,55 %

Overordnet set er der tale om en relativ høj personaleomsætning; som næppe adskiller sig markant fra personaleomsætningen i sammenlignelige kommuner. Alligevel er det et synligt indsatsområde, som Roskilde kommune også via centrale initiativer har adresseret. En lavere personaleomsætning vil have betragtelig positiv indflydelse på ressourceforbruget; herunder ikke mindst det i økonomiske perspektiv og i opbygningen af kernekompetenceniveauet.

Også i den sammenhæng er det positivt at kunne konstatere et fald i en periode med store forandringer, som alt andet lige ville afstedkomme en stigende personaleomsætning. Naturligvis skal det tages i betragtning, at den danske arbejdsmarkedssituation generelt har dæmpet personaleomsætningen i stort set alle erhverv.

Ud fra det oplyste vedrørende fratrædelser i den seneste periode (2010) er personaleomsætningen fortsat ikke stigende – ej heller blandt ledere -, hvilket er en positiv indikation af ledelsesindsatsen.

Atter er det relevant at overveje sammenhængen mellem anerkendende ledelse som praktiseret gennem tillidsbaseret ledelse og effekten på de kvantitativt målbare størrelser som trivsel, personaleomsætning og sygefravær. Når det lykkes at igangsætte og fastholde en positiv udvikling, opstår der synlige resultater, som skaber plads til øget fokus på kerneydelsen.

## 7.0 anbefalinger

På baggrund af den konkrete evalueringsproces samt erfaringerne fra selve projektførelsen og fra udviklingsarbejdet med tillidsbaseret ledelse er det muligt at foretage konkrete anbefalinger.

Det er vores vurdering, at der ligger et yderligere og ganske betydeligt potentiale i at fastholde og udvikle anvendelsen af tillidsbaseret ledelse i relation til områdeledelse Børneområdet i Roskilde. Det drejer sig i første række om:

- Styringsmæssigt, hvor centrale beslutninger kan gennemføres både hurtigere og smidigere. Det kan dreje sig om opnåelse af for eksempel økonomiske eller kvalitetsmæssige mål: I og med at der nu opereres med en styringsmæssig positiv kritisk masse, og at der samtidig er mindre friktion omkring eksekveringen.
- Ledelsesmæssigt, hvor den decentrale ledelsesindsats målrettes inden for nogle klare rammer. Det vil sige, at det bliver muligt at realisere en mere professionel ledelse, som ikke kun er ren driftsledelse; men som er i stand til at holde fokus på en langsigtet og sammenhængende indsats. Samtidig vil ledelsesindsatsen kunne give plads en endnu tydeligere og dedikeret faglig ledelse og personaleledelse.
- Økonomisk, i og med at ledelsesindsatsen målrettes og professionaliseres, vil ledelses-kvaliteten forøges. Heri ligger forudsætningen for at kunne øge effektiviteten, som er nøglen til at anvende de begrænsede økonomiske ressourcer bedst muligt. Ved at øge involveringen af områdelederne før eventuelle justeringer i de økonomiske rammer, kan justeringen formentlig gennemføres med både større effekt og med mindre modstand. Tilsvarende gælder ved en forøgelse af medarbejdernes involvering.
- Bedre ressource allokering, som gør det muligt at anvende de tildelte medarbejderkompetencer mere fleksibelt og samtidig forøge fokus på kerneydelsen. Det vil være oplagt, at fordele relevante spidskompetencer hen over områderne; således at man får adgang til kompetencer, der kan anvendes i særlige sammenhænge med henblik på udvikling af kerneydelsen. Endvidere vil det være en fordel, at kunne medarbejderressourcerne på tværs af afdelingerne, hvorved sårbarheden ved for eksempel fravær formindskes.
- Positive trivsels faktorer, som medfører fortsat lavere sygefravær, højere trivsel og lavere personale omsætning. Denne positive spiral vil fastholde og tiltrække gode medarbejdere, hvilket næsten automatisk vil udløse højere produktivitet.

Forudsætningen for at høste disse fordele er at agere på de fire indsatsområder, samt kontinuerligt indtænke den praktisk brug af Tillidsbaseret Ledelse i dagligdagen – på alle niveauer.

# BILAG

## A. Kommissorium

### KOMMISSORIUM

**SKOLE- OG  
BØRNEFORVALTNINGEN**  
Børne- og Kultursekretariat

Sagsnr. 91075  
Brevid. 800551

Ref. KLO  
Dir. tf.  
karenlol@roskilde.dk

### Pilotprojekt Tillidsbaseret ledelse for Daginstitutioner med LivingValue

15. oktober 2009

#### Baggrund

Roskilde Kommune indfører områdeledelse pr. 1. september 2009 ved at sammenlægge driften og udviklingen ledelsesmæssigt af 54 kommunale daginstitutioner til 13 områder.

Det primære mål for indførelse af områdeledelse er:

- At styrke den faglige og strategiske ledelse
- At styrke den faglige pædagogiske udvikling
- At have fokus på kerneydelsen

Pilotprojektet skal bidrage til en succesfuld overgang til områdeledelse i forbindelse med sammenlægningen af de 54 kommunale institutioner

Projektet vil tage udgangspunkt i Roskilde Kommunes overordnede politik om at nedsætte sygefraværet, medarbejderomsætningen og højne trivsel, målrettet til 0-6 årsområdet.

Endvidere skal projektet medvirke til at skærpe de fastlagte politiske mål for Børneområdet.

#### Formål med Tillidsbaseret Ledelse

Det overordnede mål er en effektiv ledelsesindsats i forbindelse med implementering af en ny struktur for de kommunale daginstitutioner i Roskilde Kommune.

Såvel ledelse, medarbejdere, børn og forældre skal opleve og medvirke til at gøre dette område af Roskilde Kommune til et positivt værdiområde.

Områdelederne skal støttes og udvikles i rollen som leder af ledere, og herunder styrkes i at have en anerkendende og inddragende ledelsesstil, med uddelegering af ansvar til pædagogiske ledere og medarbejdere.

Som afledt virkning vil sygefravær og medarbejderomsætningen mindskes, og medarbejdertrivslen højnes i områderne.

Projektet følger den i den godkendte projektbeskrivelse beskrevne proces (vedlægges).

#### **Aktører fra Direktør området Børn og Kultur:**

Direktør Jesper Remming Tangbæk

Børnechef Leo Juul Andreasen

Pædagogisk udviklingschef Karen-Lisbeth Olsson

Teamkoordinator Trine Sonne

Pædagogiske konsulenter og udviklingskonsulenter

Konsulenter fra sekretariatet ad hoc

#### **Aktører fra HR & Organisation**

Inge Iversen, personalechef

Chefkonsulent Susan Høygård Nørskov

Konsulent Anne B. Jørgensen

Tessa Jensen

#### **Organisering af arbejdet med pilotprojektet tillidsbaseret Ledelse**

## **Styregruppe**

Der nedsættes en styregruppe. Gruppens arbejde består af:

- Igangsætning, styring og evaluering af projektet.
- Ansvarlig for styringsmæssige aktiviteter, som går på tværs i organisationen.
- Sikre tilstrækkelig information til projektet på tværs af organisationen.
- Sikrer, at der er etableres en ekstern og intern kommunikationsplan
- Tager initiativer til opfølgning og forankring af aktiviteter.

Styregruppen træffer beslutninger primært på baggrund af oplæg fra Koordinationsgruppen/arbejdsgruppen og fra input fra de eksterne konsulenter. Der udarbejdes referat (ekstern konsulent) fra hvert styregruppemøde.

### Styregruppen består af:

Direktør Jesper Tangbæk

Børnechef Leo Juul Andreasen

Pædagogisk udviklingschef Karen-Lisbeth Olsson

Chefkonsulent Susan H. Nørskov

Konsulent Stina Trojlsgaard og Torben Vang, LivingValue

## **Koordinationsgruppe (Arbejdsgruppe)**

Der nedsættes en Koordinations- og arbejdsgruppe. Gruppens arbejde består af:

- Medvirke til at processen og tidsplanen for pilotprojektet gennemføres
- Koordinere og styre konsulenterne deltagelse og involvering i den direkte proces i projektet og sideløbende processer uden for projektet
- Styring og koordination af praktiske forhold, herunder sikre at dataindsamling tilvejebringes og bearbejdes til brug for projektet
- Træffe beslutning om praktiske forhold, der har betydning for projektets fremdrift
- Fordele roller/aktørers deltagelse i fælles- og forandringsstøttesessioner
- Informere og sikre dialog og inddragelse om projektet til implicerede parter og andre interessenter
- Sikre kommunikation, formidling og synliggørelse, herunder afrapportering til Styregruppen
- Planlægge nye aktiviteter, og følge op på igangsatte processer

Der udarbejdes referater (intern projektleder) fra hvert gruppemøde.

Koordinationsgruppen/arbejdsgruppen består af:

Pædagogisk udviklingschef Karen-Lisbeth Olsson (Intern projektleder)

Teamkoordinator Trine Sonne

Chefkonsulent Susan H. Nørskov

Områdeleder Mette Wegeberg

Konsulenter ad hoc fra sekretariatet

Konsulent Stina Trojlsgaard og Torben Vang (ekstern projektleder), LivingValue

Projektlederens/ interne konsulenter samt eksterne konsulenter roller

- Projektlederne er bindeled mellem styregruppe og Koordinationsgruppe/arbejdsgruppe
- Projektlederne skal have fokus på den strategiske planlægning i forhold til pilotprojektet
- Projektlederne skal sikre at processerne i projektet igangsættes
- Projektlederne skal sammen med interne konsulenter sikre kommunikation, formidling og synliggørelse
- Projektlederne skal forestå arbejdsgruppens møder
  
- Konsulenterne skal i fællesskab sikre dialog og inddragelse
- Konsulenterne skal sammen sparre og træffe ad hoc beslutninger med projektleder og sikre fremdrift i projektet
  
- Interne konsulenter skal bistår områdelederne i udrulningsprocessen i forhold til pædagogiske ledere og medarbejdere
- Interne konsulenter deltager direkte i forandringsstøtteaktiviteterne
- Interne konsulenter skal have kontakt med HR og andre interessenter
  
- Eksterne konsulenter skal i samarbejde med interne konsulenter forestå planlægning af aktiviteterne i forhold til de opstående behov i individuelle og fælles sessioner
- Eksterne konsulenter skal forestå de specifikke aktiviteter som beskrevet i Projektbeskrivelsen

Rollefordelingen mellem projektledere og konsulenterne aftales og vurderes løbende.

Arbejdsgruppen kan tilknytte konsulenter mv. ad hoc til gruppens arbejde, samt nedsætte arbejdsgrupper, der kan udarbejde forslag til dele af temaerne

## **Kommunikationsplan**

Der skal udarbejdes en beskrivelse af, hvordan der sikres profilering af projektet eksternt og internt.

## **Evaluering**

Mål og succeskriterier evalueres efter projektets afslutning i marts 2010. De endelige succeskriterier fastlægges, når valide data for udgangspunktet er fastlagt i forbindelse med projektets fase 1A.

Følgende succeskriterier er dog foreløbigt opsat:

Pilotprojekt tillidsbaseret ledelse igangsættes 1. september 2009

Områdelederne er styrket i deres nye lederrolle, herunder at have en anerkendende og inddragende ledelsesstil, med uddelegering af ansvar til pædagogiske ledere og medarbejdere. Ved projektets afslutning har de 13 områdeledere skabt sig en praktisk opgaveprioritering, en tidsallokering og en opgavefordeling mellem sig og den administrative medarbejder og de pædagogiske ledere, der indebærer, at den daglige ledelsespraksis er en samklang med stillingsbeskrivelsen som områdeleder.

Der foretages ved projektets afslutning en kvalitativ evaluering, baseret på deltagernes og relevante interessenters vurderinger.

Målet for de første seks måneder (september 2009 til marts 2010) er, at sygefravær, personaleomsætning og trivslen i områderne ikke forringes væsentligt.

Sygefraværsprocenten reduceres og ved udgangen af 1. kvartal I 2010 udgør sygefraværsprocenten for Børneområdet 8 %, mod tidligere års fraværsprocent på 9,55 I 1. kvartal for 2009. Herefter skal der opnås forbedringer i sygefravær, medarbejderomsætningen og i trivslen i områderne ved udgangen af 2010.

## **Tidsplan**

Den overordnede tidsplan vedlægges kommissoriet



## B. Konklusionsreferat

**Børn og Kultur  
 Daginstitutioner**

Sagsnr. 81718  
 Brevid. 1044967

Ref. CHJE  
 Dir. tlf. 46 31 40 97  
 Christinemj@roskilde.dk

Konklusionsreferat fra evalueringsmødet med Living Value d. 7. maj 2010

27. maj 2010

	Læringspunkter	Hvad skal gøres	Hvem gør hvad hvornår
<b>Udvikling af rollefordeling mellem områdeledere og pædagogiske ledere</b>	<p>Det vil kvalificere processen at have nogle fælles input til både områdeledere og pædagogiske ledere, hvad angår den tillidsbaserede ledelse og tillidsrammen</p> <p>En sådan proces vil altid skabe frustration så det er vigtigt at være realist omkring at ting tager tid, skabe ro og så vidt muligt gennemsigtighed.</p>	<p>Planlægge en temadag for områdeledere, pædagogiske ledere, konsulenter med fokus på tillidsrammen herunder snitflader og rollefordeling.</p> <p>Coaching for pædagogiske ledere med fokus på deres rolle i den nye struktur.</p>	<p>Arbejdsgruppen omkring lederseminar og faglige møder og nogle pædagogiske ledere indkaldes til et møde umiddelbart efter sommerferien.</p> <p>Områdelederne opfordrer de pædagogiske ledere til at gøre brug af det eksisterende tilbud om coaching v. Accept</p>
<b>Udvikling af administrative medarbejders opgaver og organisering</b>	Afklaring af snitflader mellem adm. opgaver og pæd. lederes opgaver	Drøftelse af administration på områdeledermødet	Arbejdsgruppen (Anni, Birgit, Anni Michael og Birgit) der skal formulere en stillingsbeskrivelse + samarbejde/struktur udvides med 1-2

	<p>Behov for samarbejde på tværs</p> <p>Kompetenceafklaring</p> <p>Hvad er administrativt arbejde</p> <p>Måske skal en omstrukturering undersøges</p>	<p>Opgaver og stillingsbeskrivelser skal laves</p> <p>Systemer skal fungere, rakat, regneark, kompetenceudvikling.</p> <p>Der skal udarbejdes et kommissorium</p>	<p>administrative medarbejdere samt Leo.</p> <p>Birgit indkalder til første møde inden sommerferien.</p>
<p><b>Udvikling af områdelederteamet, den fælles tillidsramme</b></p>	<p>Ud fra drøftelser om roller, tillidsrammen, og trivsel i gruppen følgende læringspunkter:</p> <p>Formål med ens/ forskellighed.</p> <p>Fælles udmelding om forskellighed/ ens.</p> <p>Hvornår graver vi grøfter/ ser fælles horisonter.</p>	<p>Temadag for områdeledere, hvor vi drøfter "hvor er vi ens og hvor er vi forskellige?"</p> <p>Drøftelse af dette i samarbejde med forvaltningen.</p> <p>Ifht. trivsel: Drøftelse i Områdelederteamet "Hvad er strategi og hvad er drift?"</p> <p>Dialog med Leo omkring drøfte trivsel, stress, mobning, chikane, politik/ handleplan.</p>	<p>Leo indkalder områdelederne til dialog om udvikling af områdelederteamet indenfor den fælles tillidsramme.</p> <p>Leo indkalder områdelederne inden sommerferien</p>

		Være "pro-krise".	
<b>Udvikling af samarbejdet med forvaltningen</b>	<p>Områdelederne giver tilbagemelding på deres opfattelse. Der er forundring over forskellige problemstillinger.</p> <p>Konsulenternes roller og opgaver i den nye ledelsesstruktur skal i højere grad synliggøres overfor områdelederne.</p>	<p>Konsulenternes opgaver og kompetencer skal synliggøres overfor områdelederne.</p> <p>Dialogen om videreudviklingen i områderne skal prioriteres i samarbejdet mellem konsulenterne og områdeledere og skal ske med inddragelse af ledelsesteamet.</p> <p>Børn og Kultur og områdelederne skal samarbejde om udviklingen af 0-6årsområdet bl.a. i forhold til opfølgning på direktionens strategiplan, politiske mål mv.</p>	<p>Konsulenternes kompetenceprofiler ligges på intranettet inden sommerferien.</p> <p>Konsulenterne tager kontakt til områderne som konsulenterne er tilknyttet inden sommerferien.</p> <p>Konsulenterne kontakter først områdeledere der ikke tidligere har mødtes med konsulenterne om forandringsstøtte i området.</p> <p>Områdelederne indkaldes til et møde om politiske mål d. 23. juni.</p>

## C. Spørgeramme til fokusgruppeinterview

### Oplæg til spørgeramme for evalueringsproces for pilotprojekt: Tillidsbaseret Områdeledelse

Følgende kriterier skal vurderes i evalueringen:

Områdelederne er styrket i deres nye lederrolle, herunder at have en anerkendende og inddragende lederstil, med uddelegering af ansvar til pædagogiske ledere og medarbejdere. Ved projektets afslutning har de 13 områdeledere skabt sig en praktisk opgaveprioritering, en tidsallokering og en opgavefordeling mellem sig og den administrative medarbejder og de pædagogiske ledere, der indebærer, at den daglige ledelsespraksis er en samklang med stillingsbeskrivelsen som områdeleder.

Målet for de første seks måneder (september 2009 til marts 2010) er, at sygefravær, personaleomsætning og trivsel i områderne ikke forringes væsentligt.

FASE A, kvalitativ evaluering:

**Fokusgruppeinterview:** Ud fra kommissoriets rammer gennemføres en række fokusgruppeinterview med relevante interessenter – f.eks. pædagogiske ledere og medarbejdere, direktørområdet samt HR. Formålet er at tilvejebringe faktuel information om interessenternes/omgivelsernes oplevelse af den praktiserede Tillidsbaserede Områdeledelse. Informationen skal have en form, som muliggør at den kan anvendes i en fremadrettet proces med områdelederne.

#### **Følgende indgår i fokusgruppe 1:**

Leo Juul Andreassen

Karen-Lisbeth Olsson

Mette Edvardsen, HR

John Thilemann, Økonomi og Analyse

Helle Mitzi Christensen - udviklingskonsulent

#### **Deltagere fokusgruppe 2:**

6-7 pædagogiske ledere som udpeges af områdelederne

#### **Deltager fokusgruppe 3:**

6-7 pædagogiske ledere – udpeges af områdelederne.

#### **Deltager fokusgruppe 4 -5:**

3 hhv. 2 områdeledere

#### **Praktisk omkring fokusgrupperne:**

Varigheden er 2 timer pr fokusgruppe. Der er fastsat en spørgeramme som er gennemgående for alle fokusgrupper.

Alle deltagere har tavshedspligt, så det der bliver nævnt i fokusgruppen, forbliver der. For at skabe en tryghed, og så deltagerne føler, de kan "tale frit" informeres alle om dette inden interviewets start. Alle udtalelser og svar anonymiseres i endelig rapport. Input fra fokusgrupperne bruges i en fremadrettet evaluerings proces på en fællessession for områdelederne den 7/5 2010.

I fokusgrupperne ønskes en evaluering ud fra et generelt billede af områdelederne. Derfor skal deltagerne (i det omfang det er muligt) svare ud fra en generel betragtning af områdelederne.

For at få den optimale gruppe effekt af fokusgrupperne, spørges deltagerne enkeltvis på spørgsmålene, men der lægges op til efterfølgende debat i gruppen. Denne proces fordrer, at alle input kommer frem, samtidig med at der sker en udveksling og diskussion mellem deltagerne, hvorved flere synspunkter og refleksioner kommer til udtryk.

Deltagerne bliver inden start informeret om, at svarene indgår i en samlet rapport, som efterfølgende vil være tilgængelig i organisationen.

#### **Spørgeramme:**

Introduktion:

- Information om processen for tillidsbaseret områdeledelse
- Baggrund og formål med evalueringsprocessen.
- Præsentation af deltagere

#### **Emne 1. Den nye områdeleder rolle:**

Hvad betyder det for din funktion, at der nu er en "områdeleder" funktion?

Hvad betyder områdeleder rollen for:

- For pædagogiske ledere
- Administrative medarbejdere

- Medarbejdere
- Forældre
- Børn
- Organisationen
- Samarbejdspartnere
- Forvaltningen

Hvilken konkret forskel gør denne nye rolle?

Hvordan oplever I forskellen fra før til efter områdeledelse. Hvilke markante forskelle er der?

Hvilke organisatoriske forskelle oplever du efter indførsel af områdeledelse?

Hvordan oplever du, at områdelederne er "trådt ind" i den nye rolle?

Hvor meget "drift" og hvor meget "strategi" oplever du, at områdelederne holder fokus på?

Hvordan oplever du områdeledernes evne til at støtte følgende i deres "nye rolle" efter indførsel af områdeledelse:

- Pædagogiske ledere
- Administrative medarbejdere

Hvad skal de gøre mere eller mindre af fremover for hhv. pædagogiske ledere og administrative medarbejdere for at deres nye rolle forankres?

#### **Emne x. Ledelsesstilen:**

Beskriv områdeledernes lederstil – generelt

(Beskriv din nærmeste områdeleders lederstil)

Hvordan er deres evne til at være anerkende og inddragende? Hvordan opleves dette?

Hvordan er deres evne til at udvise tillid?

Er der noget du ønsker dig mere/mindre af ift. områdeledernes lederstil?

#### **Emne x. Uddelegering, prioritering, tidsallokering og opgavefordeling:**

Hvordan oplever du områdeledernes evne til at uddelegere ansvar til de pædagogiske ledere og derved også medarbejdere?

Skal de uddelegere mere? I så fald, hvad og hvor meget?

Hvordan oplever du at områdelederne forvalter deres tid?

Er områdelederne en passende mængde tid i afdelingerne, og mere specifikt ved:

- Deltagende ved p-møder
- Forældremøder
- Tilstedeværende ved enkelt cases (medarbejder/ særlig situation med barn)
- I dialog med forældre/bestyrelsen

Hvordan oplever du områdeledernes evne til at prioriterer opgaverne?

Hvordan oplever du områdeledernes evne til at støtte de pædagogiske ledere og administrative medarbejdere til at prioritere opgaverne?

Hvordan oplever du områdeledernes evne til at fordele opgaverne?

Hvordan oplever du områdeledernes evne til at støtte andre i at fordele opgaverne i afdelingen?

Oplever du, at der er et match mellem områdeledernes daglige opgaver og den beskrivelse som foreligger jobbet?

#### **Emne x. forankring:**

Hvordan ønsker du, at områdelederrollen yderligere forankres i organisationen?

Hvilke indsatser kræver det?

Hvordan kan pædagogiske leder rollen og administrative medarbejder funktionen styrkes yderligere?

Hvilken støtte skal der til fra:

- Områdelederne
- Øvrig ledelse
- Konsulenter
- Medarbejdere
- Administration
- Andre

Hvordan ønsker du at områdeleder strukturen yderligere forankres?

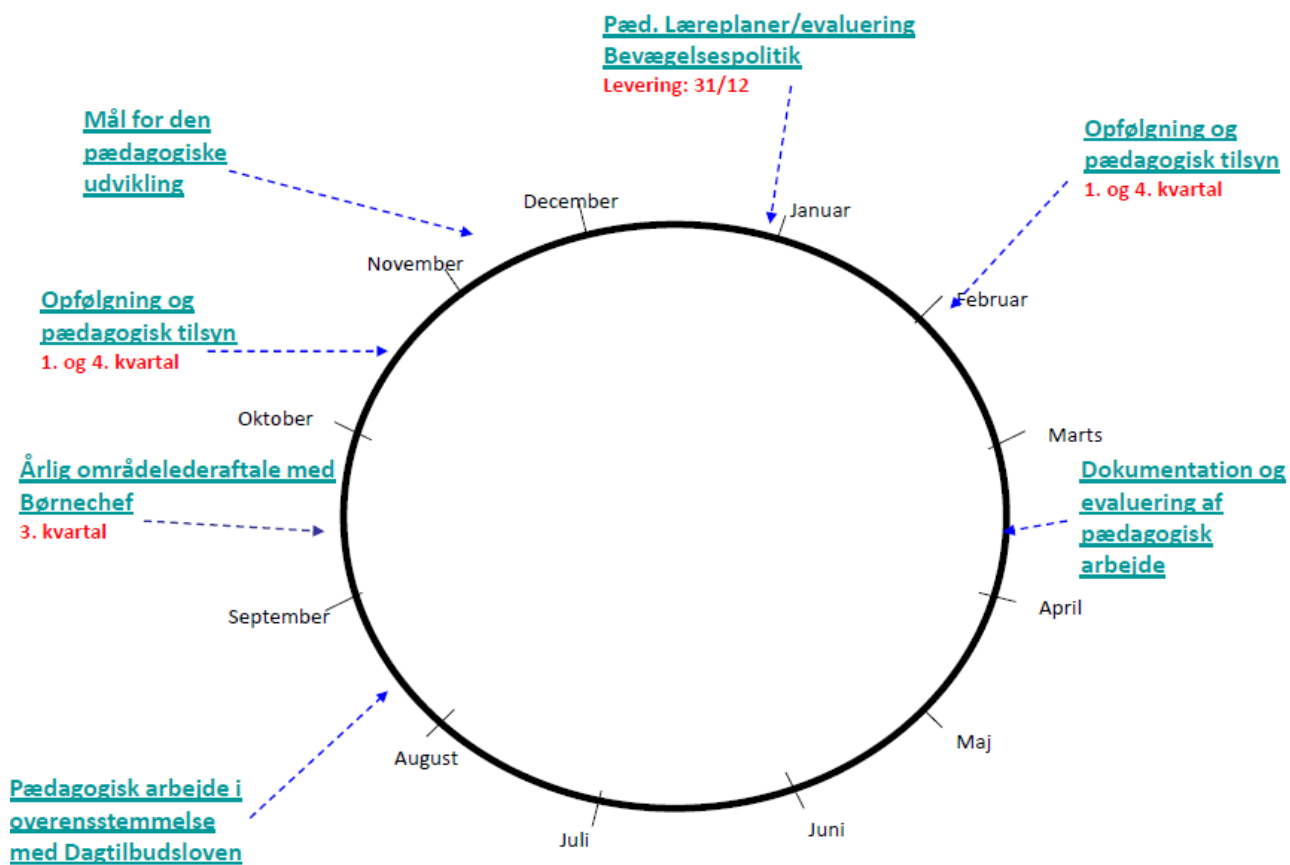
Hvilken indsats kræver det?

Hvordan ser områdeledelse ud om 5 år i Roskilde Kommune?

Hvordan ser områdeleder funktionen ud om 5 år i Roskilde kommune?

## D. Eksempler på udarbejdede værktøjer

### Strategisk årshjul – områdeledelse i Himmelev : PÆDAGOGISK UDVIKLING





Forandringsstøtteplan – Tillidsbaseret Områdeledelse: <u>Jyllinge</u>								
Hovedområde/ -proces	Delområde/- proces	Aktivitet	Tid			Hvem	Prio	Årshjul
			Start	Slut	Milepæle/del mål			
Drift og Økonomi	Strategisk og økonomisk /adm. ledelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskussion i ledelsesteamet vedr. principper for anvendelse af: indvendig vedligeholdelse, kurser, legeplads, vikarer mm.</li> </ul>	01/10	12/10	06/10: her har vi været alle emner igennem	Pæd. led + OL	Høj	X
	Områdets budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>Værdibaseret tilgang til anvendelse af budgetrammen (børnerelateret driftsmidler)</li> <li>Budgetopfølgning i teamet hver måned på teammøderne</li> </ul>	01/10	--	08/10: Her vil det være blevet vane at tænke værdibaseret	Pæd.led + OL	Høj	X
	Personalefordeling i Området + Visitering og kapacitetsstyring set ift. budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regne på personalefordeling jf. budget/bømfordeling</li> <li>Budgetmøde med den enkelte PL</li> <li>Se på vikarforbrug for området</li> <li>Tjekke Prokap løbende (Ansættelse af to fælles vikarer til området)</li> <li>Ansætte motorikvejleder til området</li> </ul>	01/10 03/10 01/10 01/10 05/10 02/10	04/10	03/10: Have styr på kapaciteten  03/10: Status  04 + 11: Status  Afventer budget 01: Møde med Lene vedr. jobbeskrivelse	Pæd.led + OL		X

### Personaleprofil, Børneområdet, Roskilde

