

Arbejdsgruppe 1: Ledelseskædens roller

Bilag: Rollebeskrivelser. 6 roller og 12 temaer

Indledning

Arbejdsgruppe 1 har fået til opgave at afklare ledelseskædens roller: virksomhedsledere, chefer og direktører. Arbejdsgruppen består af både chefer, ledere og medarbejdere, der sammen har drøftet, hvordan vi både i udtryk og indhold vil kunne signalere den ønskede forandring, sammenhængskraft, og fælles retning. Resultatet af disse mange drøftelser er blevet en model for 6 roller og 12 temaer.

Bedre velfærd til borgerne

I gruppens arbejde med at beskrive ledelseskædens roller har vi specifikt taget udgangspunkt i de bærende principper fra politisk side om fokus på det borgernære og kerneopgaven gennem en øget faglighed, et stærkere samarbejde på tværs af fagligheder, og en styrkelse af ledelseskraften hos de decentrale ledere, samt principperne om at skabe sammenhængskraft i organisationen, og koble det politiske niveau tættere på de decentrale enheder. Disse bærende principper afspejles i vores beskrivelse og anbefalinger.

Modig, tydelig, kompetent, og –med glæde

Vores fælles værdigrundlag er vores fundament og er med til at binde os sammen som organisation. Lige meget hvilken rolle, vi indtager, er vi alle værdibærere, og vi ser derfor værdierne afspejlet i forskellige arbejdsmæssige forhold, som eksempelvis i vores tilgang til kerneopgaven og borgerne, i vores tværgående samarbejde, og i valg af løsninger. Vores værdifællesskab er således vigtigt at bære med videre i det fremtidige arbejde med at skabe forandring. Vi har derfor lagt værdierne ned over vores model for de 6 roller, og i beskrivelser af disse.

Inspiration og involvering

Foruden de bærende principper og vores værdigrundlag har gruppen også set i retning af andre kommuners tilgang til ledelsesroller, men vi har arbejdet os frem til en model, som bedst muligt indfanger det specielle "Slagelse Kommune". Vores første tanker om en model for ledelsesroller samt rollebeskrivelser præsenterede vi på Høringsworkshoppen, hvor vi fik input, anbefalinger og bekymringer fra de mange deltagere, som vi har taget med videre i vores arbejde med ledelsesrollerne.

Om modellen – 6 roller og 12 temaer

Resultatet er blevet en model, hvor vi har fravalgt at beskrive ledelseskædens roller, fordi hvert ledelsesniveau rummer store forskelle i eksempelvis antal medarbejdere at det ikke vil give mening lokalt at beskrive.

Vi har i stedet for valgt at beskrive de forskellige roller, som en direktør, chef, virksomhedsleder eller medarbejder kan indtage alt efter situation. Hver rolle beskriver det ansvar, den forpligtelse og de forventninger, som ligger i rollen. Dermed gør vi rollebeskrivelsen kontekstrelateret, og lettere at arbejde med ude lokalt på arbejdspladserne.

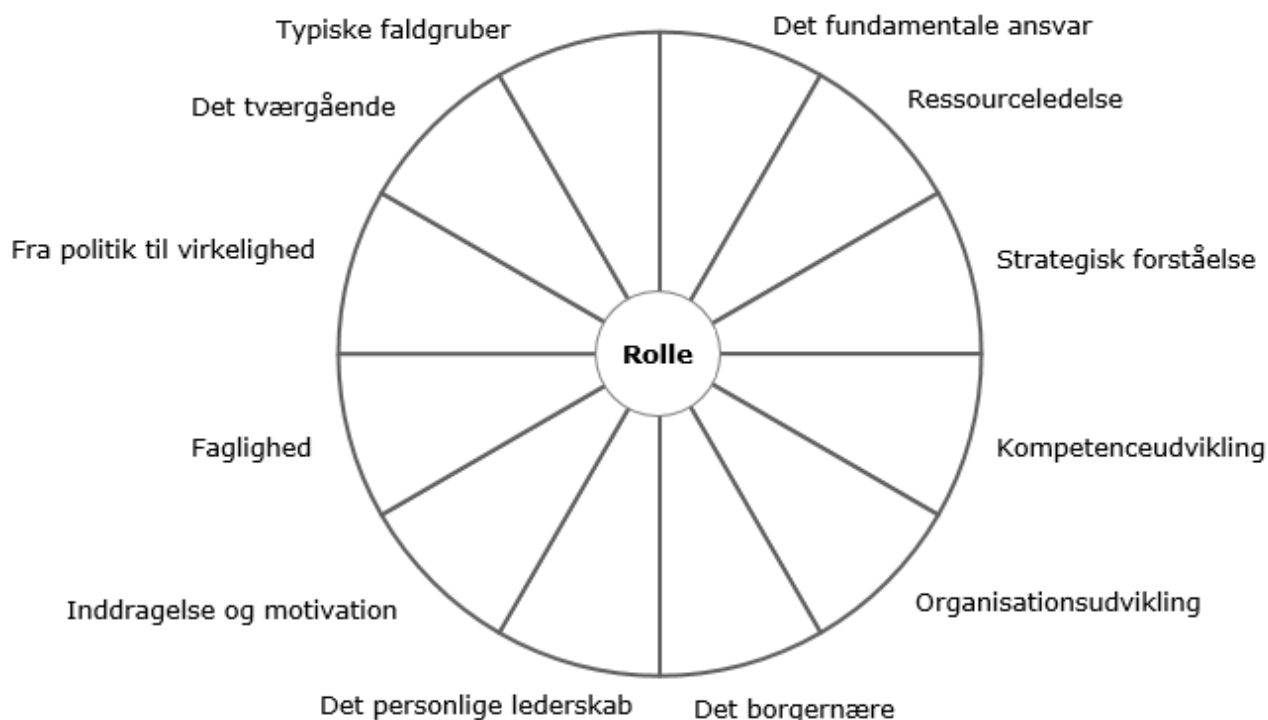
Arbejdsgruppens opgave er at beskrive ledelseskædens roller, men vi har valgt også at indarbejde medarbejderrollen, fordi medarbejderne spiller en central rolle i arbejdet med kerneopgaven, og ligesom ledelsen, træffer medarbejdere også beslutninger i det daglige, de udøver også ledelse i forskelligt omfang i løsningen af deres opgaver, og der er også forventninger til, hvordan de løser deres kerneopgave. Med dette grundlag for både ledelse og medarbejdere ønsker vi at signalere, at alle ansatte er hinandens gensidige forudsætninger for at lykkes, og at vi ønsker at tydeliggøre forventninger på alle niveauer i organisationen.

Vi opererer med følgende 6 roller:



Som ansat kan man indtage flere roller, alt efter hvilken kontekst man er i. Jo højere op i styringskæden man er, jo flere roller vil man typisk også repræsentere.

Hver rolle er beskrevet ud fra 12 temaer, som er gennemgående for alle 6 roller, og de er følgende:



Hvordan bruges modellen?

Det har været vigtigt for arbejdsgruppen, at beskrivelsen af ledelsesrollerne bliver brugt aktivt på arbejdspladserne og ikke blot er ord på et stykke papir. Det kræver derfor, at rollebeskrivelserne får lokal mening. Vi har derfor valgt en detaljeringsgrad, der lægger op til en konkret dialog ude på arbejdspladserne for på denne måde at omsætte rollebeskrivelsen til konkret virkelighed, og eksempelvis lokalt tage stilling til:

- Hvilke forventninger er der til mig?
- Hvad betyder den konkrete rolle lokalt hos os?
- Hvilke mål skal vi sætte for hvert tema?

Anbefalinger fra arbejdsgruppen

Anbefalinger til rollebeskrivelser

På baggrund af arbejdsgruppens arbejde med ledelseskædens roller anbefaler vi vores valg af model af flere grunde. Modellen beskriver et fælles grundlag med forpligtelser, ansvar og forventninger til alle ansatte, hvilket sender et vigtigt signal om, at vi alle er en vigtig del af noget større. Dermed fungerer modellen også som en fælles retning for organisationen, hvor temaerne er de vigtige fokuspunkter, som hele organisationen skal arbejde målrettet med for at lykkes.

Vi anbefaler således denne model, fordi den bedst muligt understøtter hele organisationen med at opnå den ønskede forandring.

Samtidig anbefaler vi, at der arbejdes videre på at give de 4 arbejdsgruppers produkt et fælles visuelt udtryk, og at skabe mening gennem det visuelle og ikke kun gennem det beskrevne.

Øvrige anbefalinger

Under vores drøftelser i arbejdsgruppen og i Høringsworkshoppene er der kommet en række anbefalinger frem, som vedrører det videre forløb. Det er disse anbefalinger, som vi her gerne vil give videre.

Roller:

- Vi skal udarbejde skabeloner for, hvordan vi har dialog om rollerne - ude lokalt.
- Vi bør klæde de decentrale enheder på til at kunne varetage den tættere kobling mellem politisk niveau og decentrale enheder.
- Vi kunne udvide rollebeskrivelse med politiker-rollen, fordi de decentrale enheder kommer tættere på politikerne.
- Vi kunne udvide rollebeskrivelse med brugerbestyrelse-rollen, fordi flere arbejdspladser samarbejder med en brugerbestyrelse.

Skabe forandring:

- For at skabe den ønskede forandring skal vi sikre sammenhængskraft, fællesskab og fælles fodslag i organisationen.
- Vi skal forpligte os og hinanden på at arbejde videre med vores materiale, således at det ikke er spildt arbejde. Det er derfor nødvendigt at udarbejde en detaljeret plan for, hvordan vi skaber forandringen, hvad vi konkret skal gøre i detaljen, og hvordan vi holder fast. Dette gælder for alle roller i organisationen, fordi vi alle har et ansvar for, at forandringen sker.

Skabe samarbejde på tværs:

- Vi skal etablere tværgående mødefora for at fremme samarbejde på tværs.
- Vi skal skabe modeller for tværgående samarbejde, således at samarbejde ikke baseres på tilfældigheder.
- Vi skal understøtte en sund og tillidsbaseret kultur, fordi det er en grundforudsætning for godt samarbejde.
- Vi skal tænke i relationel koordinering, og derfor også tænke i et fælles ansvar, opgaven sætter holdet og forståelse for hinandens forskelligheder – både opgavemæssigt og fagligt.

Kommunikation:

- For at skabe en sammenhængskraft bør vi tænke i at kommunikere de gode historier ud.
- Et bedre kendskab til hinanden gør det lettere at se nye samarbejdsmuligheder.