



Resultatorienteret ledelse

Hvad er det?

Resultatorienteret ledelse er en ledelsesadfærd, hvor du som leder har fokus på, om I skaber de resultater, I skal. Det indebærer, at du formulerer mål for jeres arbejde, og at du løbende og systematisk bruger informationer om jeres resultater og effekter, når du sammen med medarbejderne følger op på, om I når målene. Endelig indebærer resultatorienteret ledelse, at du bruger de relevante informationer til at blive klogere og lede udviklingen af enhedens indsats.

Hvorfor er det vigtigt?

Den offentlige sektor skal skabe værdi for borgerne. Resultatorienteret ledelse sikrer, at dine medarbejdere og andre aktører, fx din leder, er klar over, hvad der skal til for, at organisationen lykkes med at skabe værdi for borgerne.

Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om, hvordan du bruger information om jeres resultater. Du og din leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om resultatorienteret ledelse i din rapport.

De næste spørgsmål handler om din oplevelse af, om din leder gør det tydeligt for dig og dine kolleger, om I når jeres mål og leverer de resultater, I skal. Det kunne fx [områdespecifikt eksempel].

Hvor enig er du i følgende udsagn?

- *Min leder gør det tydeligt, hvilke resultater, vi skal levere i enheden.*
- *Min leder gør det tydeligt, om vi leverer de resultater, vi skal.*
- *Min leder bruger information om vores resultater til at forbedre den måde, vi løser opgaver på.*

Hvordan kan du arbejde med resultatorienteret ledelse?



I dit eget lederskab

Resultatorienteret ledelse handler om at indsamle og bruge resultatinformation til at forbedre jeres resultater og den måde, I løser jeres opgaver på. Du kan styrke din resultatorienterede ledelse ved at kigge på, om enheden har de rette resultatinformationer og overveje, hvordan I systematisk kan bruge jeres viden om resultater til at forbedre jeres opgaveløsning. For at lykkes med resultatorienteret ledelse er det vigtigt, at dine medarbejdere ved hvilke resultater, I skal opnå, og hvordan I opnår dem. Det er også vigtigt, at dine medarbejdere oplever, at de resultater, I arbejder hen imod, giver mening.

Hvis du vil arbejde med resultatorienteret ledelse, kan du overveje:

- Kender dine medarbejdere de resultater, som I arbejder hen imod at opnå? Hvordan og hvornår formidler du dem til dine medarbejdere?
- Er resultaterne meningsfulde for medarbejderne? Er der dele af jeres arbejde med resultater, der opleves som unødvendig dokumentation?
- Ved dine medarbejdere, om I når de resultater, I skal? Er der nogle områder, hvor det er nemmere at vide end andre? Hvordan sikrer du dig, at I har det rigtige overblik?
- Er den resultatinformation, du modtager, forståelig? Kan den omsættes til læring og udvikling? Hjælper den dig til at nå jeres resultater?
- Modtager du resultatinformation i et format, som du kan dele med dine medarbejdere? Deler du information med medarbejderne? Hvis ja, hvor og hvordan?
- Hvordan harmonerer de resultater, I arbejder for at opnå, med jeres eller organisationens vision? Hvordan kan du som leder gøre sammenhængen mellem jeres resultater og den overordnede vision tydelig?
- Hvornår lykkes du som leder med at handle på den information, du får? Hvordan kan I som enhed blive endnu bedre til at forbedre jeres arbejde ud fra jeres resultater?

På næste side kan du se to eksempler som inspiration til, hvordan du kan arbejde med resultatorienteret ledelse.

Modstand mod at arbejde resultatorienteret

En leder i et dagtilbud vil gerne arbejde mere resultatorienteret, men oplever, at pædagogerne er kritiske overfor de typer af resultatinformation, som lederen præsenterer dem for. De finder ikke sprogtest relevante, og de er kritiske overfor rapporterne fra det kommunale tilsyn.

Lederen bruger et personalemøde på at tale med medarbejderne om fordele og ulemper ved de forskellige kilder til resultatinformation, som er tilgængelige for dagtilbuddet. På den baggrund diskuterer personalegruppen, om der er bestemte former for resultatinformation, det kunne være nyttigt at få adgang til. Pædagogerne vil gerne have adgang til andre former for evalueringer af børnenes sproglige udvikling og det sociale samspil i børnegruppen, og de efterspørger resultatinformation, der passer ind i deres faglige praksis.

Lederen drøfter herefter med sin leder og forvaltningens konsulenter, hvordan pædagogernes behov kan imødekommes med andre typer resultatinformation end det, der er tilgængeligt i dag.

De nye typer af resultatinformation hjælper lederen til at sætte børnenes sproglige og sociale udvikling på dagsordenen på en systematisk måde. På den måde bliver det tydeligere for pædagogerne, hvordan de kan arbejde mere resultatorienteret.

Fokus på resultater – hurtigere svar på borgernes henvendelser

En leder i borgerservice vil gerne sikre, at flere borgere får hurtigt svar på deres henvendelser. Svartider på borgernes henvendelser er en del af den ledelsesinformation, lederen har adgang til. Efter at have fulgt tallene i en periode, kan han se, at der er plads til forbedring. Han ved, at to nabokommuner har skabt gode resultater på området.

Lederen besøger derfor borgerservice i de to nabokommuner for at se, hvordan de har organiseret arbejdet med at tage imod borgernes henvendelser. En af nabokommunerne har ansat en jurist i borgerservice. Juristen fungerer som ressourceperson for de øvrige ansatte og hjælper med at afgøre, hvornår der er brug for at oprette en sag på en henvendelse, og hvornår henvendelsen kan løses på stedet.

Lederen bliver inspireret og ansætter også selv en jurist. Mange af borgernes henvendelser kræver faktisk ikke, at der bliver oprettet en sag. Derfor kan de besvares ret hurtigt - til glæde for både borgerne og medarbejderne i borgerservice, som får mere fleksible arbejdsgange. Lederen aftaler med lederne af borgerservice i de to nabokommuner, at de løbende vil udveksle gode erfaringer og sparre om brug af resultatinformationer.