



# Resultatorienteret ledelse

## Hvad er det?

Resultatorienteret ledelse er en ledelsesadfærd, hvor lederen har fokus på, om enheden skaber de resultater, de skal. Det indebærer, at lederen formulerer mål for enhedens arbejde, og at lederen løbende og systematisk bruger informationer om enhedens resultater og effekter, når han eller hun sammen med medarbejderne følger op på, om enheden når målene. Endelig indebærer resultatorienteret ledelse, at lederen 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 medarbejdere og andre aktører, fx lederens overordnede 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 medarbejderne nedenstående spørgsmål om, hvordan deres leder bruger information om enhedens resultater. Lederen selv og overordnet leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om resultatorienteret ledelse i lederens individuelle 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 I arbejde med resultatorienteret ledelse?



## På organisatorisk niveau

Organisatorisk opbakning er vigtig, hvis ledere skal lede resultatorienteret. Det gælder både i de situationer, hvor lederne har brug for hjælp til at skabe relevant resultatinformation, og når de har brug for hjælp til at forstå og anvende resultatinformation. Hvis resultatorienteret ledelse skal give bedre resultater, er det vigtigt, at I bruger resultatinformation til læring og udvikling. Hvor godt det kan lykkes, afhænger i høj grad af kulturen i organisationen. Det afhænger også af ledernes muligheder for at arbejde systematisk med at skabe bedre resultater.

## Hvis I på organisatorisk niveau vil arbejde med resultatorienteret ledelse, kan I overveje:

- Hvordan understøtter I en kultur, hvor resultaterne bruges til læring og udvikling, og ikke kun som dokumentation?
- Hvordan kan I som organisation understøtte, at lederne kan læse, forstå og omsætte den resultatinformation, de modtager? Kan I som organisation klæde lederne bedre på?
- Hvordan kan I som organisation understøtte, at der bliver indsamlet resultatinformation af høj kvalitet, der måler det, I faktisk ønsker? Hvordan sikrer I, at indsamlingen er både systematisk og kontinuerlig?
- Er der sammenhæng mellem de resultater, der arbejdes hen imod, og organisationens vision? Hvordan kan I gøre sammenhængen tydelig for både ledere og medarbejdere?

På næste side er der to eksempler som inspiration til, hvordan I på organisatorisk niveau kan arbejde med resultatorienteret ledelse.

## Har hele organisation den rette data til rådighed?

I en kommune har man fra politisk niveau besluttet, at alle dele af kommunen skal arbejde mere resultatorienteret. I processen bliver det dog tydeligt, at ikke alle dele af organisationen har den rette resultatinformation til rådighed. Det gælder fx jobcentret.

Socialforvaltningens analyseafdeling inddrager derfor ledere og medarbejdere i jobcentret i en proces, hvor de sammen identificerer, hvilken information de mangler om deres resultater. Samtidig taler de om, hvordan de fremover kan indsamle og behandle denne information.

Sammen kortlægger jobcenteret og socialforvaltningens analyseafdeling også de datakilder, der allerede indsamles. På den måde undgår de at skulle indsamle nye data og dermed skabe ekstra dokumentationsarbejde.

## Kan lederne bruge den information, de får?

En ledelsevaluering i en styrelse viser, at en del af lederne ikke bruger resultatinformation i deres arbejde med resultatorienteret ledelse. Ledelsessekretariatet spørger lederne, hvorfor de ikke bruger den tilgængelige information. Det viser sig, at lederne synes, at informationen er svær at forstå og svær at omsætte til egentlig læring og udvikling.

Lederne får forholdsvis meget information om deres resultater. Direktionen beslutter derfor at holde workshops for dem. Her gennemgår analyseenheden, der leverer resultatinformation, hvordan informationerne skal læses og tolkes. De snakker desuden i mindre grupper om, hvad de forskellige resultatinformationer kan bruges til, hvordan information kan understøtte beslutninger og hvordan informationerne kan kædes sammen. Fokus for workshoppen er altså, at lederne skal kunne forstå og omsætte data systematisk.