



# Sammenhæng i ledelseskæden

## Hvad er det?

Sammenhæng i ledelseskæden betyder, at der er overensstemmelse mellem ledelsens retning, organisationens mål, medarbejdernes praksis og det resultat, der møder borgeren. Hvis det skal lykkes, skal du som leder løbende bidrage til at binde organisationens lag sammen. I kan sikre en fælles retning i organisationen gennem dialog, koordination og sammenhængende beslutninger mellem ledelseslagene. Løbende information og dialog om de faglige resultater er samtidig med til at sikre kvaliteten i ledelsens beslutninger.

## Hvorfor er det vigtigt?

Sammenhæng i ledelseskæden, fra det politiske niveau til frontlinjelederne, er en forudsætning for at skabe de ønskede resultater for borgerne. Det er vigtigt, at der er sammenhæng i ledelseskæden for, at alle dele af organisationen arbejder hen imod de samme mål. Dialog om de faglige resultater er centralt for at styrke opgaveløsningen.

## Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om, hvordan de oplever sammenhæng i ledelseskæden, og hvordan de oplever, at du som leder bidrager til at skabe sammenhæng, så I når jeres mål. Du og din leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om sammenhæng i ledelseskæden i din rapport.

*Indtil nu har du evalueret din nærmeste leder. I dette tema evaluerer du ikke kun din nærmeste leder, men også øvrige ledere i organisationen og samarbejdet mellem ledelseslag.*

*De næste spørgsmål handler om, om du som medarbejder oplever sammenhæng i ledelseskæden i organisationen, og om hvordan din leder bidrager til at skabe sammenhæng, for at sikre, at I når jeres mål. Sammenhæng i ledelseskæden betyder, at der er god dialog og forståelse for de opgaver og udfordringer, der er mellem ledere på de forskellige niveauer.*

*Hvor enig er du i følgende udsagn?*

- *Samarbejdet mellem min leder og min leders nærmeste leder understøtter, at vi kan løse vores opgaver.*
- *Min leder formidler vores udfordringer til sin nærmeste leder for at forbedre vores muligheder for, at vi kan løse vores opgaver.*
- *Min leder formidler vores ideer til sin nærmeste leder for at forbedre vores muligheder for, at vi kan løse vores opgaver.*
- *Min leders nærmeste leder er med til at sikre, at vi ved, hvad der sker i resten af organisationen.*
- *Den øverste ledelse i vores organisation er interesseret i vores erfaringer og resultater i enheden.*

# Hvordan kan du arbejde med sammenhæng i ledelseskæden?



## I dit eget lederskab

Du kan bidrage til sammenhæng i ledelseskæden ved at have fokus på samarbejde og dialog mellem organisationens ledelsesslag og ved at skabe tydelig sammenhæng mellem din enhed og resten af organisationen. Som leder spiller du en vigtig rolle i, at samarbejde og retning bliver tydelige for dine medarbejdere. Det handler bl.a. om at oversætte organisationens overordnede mål og sætte en retning for dine medarbejdere, som giver mening for dem og bidrager til følelsen af sammenhæng med resten af organisationen. Du kan også styrke sammenhæng i ledelseskæden ved at videreformidle medarbejdernes perspektiver til ledelsesslagene over dit.

## Hvis du vil arbejde med sammenhæng i ledelseskæden, kan du overveje:

- Hvordan er din dialog med din nærmeste leder? Hvordan kan I forbedre jeres samarbejde?
- Hvordan oplever dine medarbejdere samarbejdet mellem dig og din nærmeste leder? Hvor når og hvordan italesætter du dit samarbejde med din nærmeste leder overfor medarbejderne? Har medarbejderne brug for at vide mere eller mindre om jeres samarbejde for at varetage deres opgaver?
- Flyder den rigtige information frit mellem ledelsesslagene i jeres organisation? Hvordan kan I blive bedre til at dele relevant information mellem ledere? Og mellem ledere og medarbejdere?
- Oplever dine medarbejdere, at de er en del af en sammenhængende organisation? Hvordan taler de om andre dele af organisationen?
- Oplever medarbejderne, at deres perspektiver bliver hørt af andre dele af organisationen og af ledelsen, når det er relevant?

På næste side kan du se to eksempler på, hvordan du kan arbejde med sammenhæng i ledelseskæden. Der er mange måder at gribe det an på, så eksemplerne er blot til inspiration.

### **Mere relevante mål**

En styrelse har gennem flere år arbejdet med mål- og resultatplaner. De oplever dog, at målene ændrer sig gennem året. Mål, der var vigtige tidligt på året, bliver mindre relevante sidst på året.

Derfor erstatter styrelsen mål- og resultatplanerne med 6 årlige statusmøder. Her drøfter medarbejdere, kontorchefer og vicedirektører, hvad der er relevante mål for de enkelte kontorer. De taler også om, hvordan målene for de enkelte kontorer spiller ind i styrelsens overordnede mål.

Møderne giver direktionen indblik i arbejdet i de enkelte kontorer. Samtidig får kontorchefer og medarbejdere en oplevelse af, at de arbejder mod mere relevante mål.

### **Medarbejdernes feedback gør nye retningslinjer bedre**

En kommune indfører nye rutiner omkring udlevering af medicin til borgere, der modtager hjemmepleje. En leder oplever, at medarbejderne har svært ved de nye rutiner, fordi de kræver, at SOSU'erne skal bruge mere tid med deres smartphone i borgerens hjem. Medarbejderne bliver frustrerede. De vil gerne overholde de nye retningslinjer, men har svært ved det.

Lederen tager en snak med sin nærmeste leder om problemet. Sammen holder de et personalemøde, hvor medarbejderne kan stille spørgsmål og komme med feedback til de nye rutiner. Efterfølgende tilpasser de rutinerne, så medarbejderne ikke behøver at dokumentere, mens de er i borgerens hjem.