



# 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 de enkelte ledere 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 kvalitet 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 medarbejderne nedenstående spørgsmål om, hvordan de oplever sammenhæng i ledelseskæden, og hvordan de oplever, at deres leder bidrager til at skabe sammenhæng, så enheden når sine mål. 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 sammenhæng i ledelseskæden i lederens individuelle 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 I arbejde med sammenhæng i ledelseskæden?



## På organisatorisk niveau

Sammenhæng i ledelseskæden er en opgave for hele organisationen, fra frontlinjen til direktionen. Det er en fælles sag at dele kommunikation og viden mellem organisationens lag og skabe sammenhæng. Som organisation kan I tænke over, om I har de rette kommunikationskanaler og om I er tydelige i jeres forventning til lederne. I kan også styrke sammenhæng i ledelseskæden ved at have fokus på et godt samarbejds-klima.

## Hvis I på organisatorisk niveau vil arbejde med sammenhæng i ledelseskæden, kan I overveje:

- Har I de rette kommunikationskanaler? Rammer I førstelinjeledere og medarbejdere der, hvor de er?
- Hvordan flyder information fra første linje i organisationen og opad? Hvordan sikrer I, at den øverste ledelse bliver informeret, når den har brug for det?
- Er der dialog om retningen og tydelighed i, hvad der forventes af ledere og medarbejdere? Er der tydelighed om, hvad der ligger fast, og hvad lederne selv kan sætte retning for? Har I en klar ansvarsfordeling – er det tydeligt, hvornår noget er et fælles ansvar, leder og leders leder imellem?
- Hvordan understøtter I samarbejde mellem ledelseslagene? Har ledere af ledere blik deres rolle i ledelseskæden? Hvordan træner I nye ledere af ledere til at skabe sammenhæng i ledelseskæden?
- Hvad sker der, hvis samarbejdet ikke virker? Hvem kan man som leder henvende sig til? Hvordan hjælper I som organisation samarbejdet på vej?

På næste side er der to eksempler på organisationer, der arbejder med sammenhæng i ledelseskæden. I kan bruge dem som inspiration til at arbejde med sammenhæng i ledelseskæden hos jer.

## Besøg styrker sammenhæng mellem forvaltning og decentrale institutioner

En ledelsevaluering viser, at mange medarbejdere på kulturområdet i en kommune oplever, at den øverste ledelse ikke er interesseret i deres erfaringer og resultater. Medarbejderne fra kultur- og fritidsforvaltningen oplever ofte, at de bliver mødt af en "jer inde fra forvaltningen"-attitude. De har svært ved at få samarbejdet til at fungere og fornemmer, at medarbejderne i de forskellige decentrale enheder ikke forstår formålet med en del af de retningslinjer, forvaltningen udsender. Samtidig føler forvaltningen sig afskåret fra relevant information om, hvad der rører sig i de enkelte enheder.

For at gøre det klart, at kulturforvaltningen og de decentrale enheder hænger sammen og er gensidigt afhængige af hinanden, tager den ansvarlige direktør og kulturchefen på besøg på en række af kommunens biblioteker, museer og idrætsfaciliteter. De taler først med den lokale leder og derefter med medarbejderne om deres lokale udfordringer og får inputs til, hvordan de kan forbedre samarbejdet. Håbet er, at de kan skabe gode relationer, som styrker sammenhængen i ledelseskæden, ved at sætte ansigt på forvaltningen og gøre det tydeligt, at man oppefra er interesseret i lokale udfordringer, erfaringer og resultater.

På baggrund af de gode erfaringer beslutter direktøren og forvaltningschefen at gøre besøgene til en årlig begivenhed. De inviterer også de decentrale ledere med på to direktionsmøder om året. Det giver de decentrale ledere mulighed for at komme med mundtlige input til direktionens strategiske arbejde.

## Bedre ledelse af ledere

I en regional forvaltning oplever HR, at der er uforholdsmæssigt mange nye ledere, der forlader ledergerningen igen efter kort tid. HR begynder derfor at gennemføre exit-interviews og finder ud af, at en del af lederne vælger ledervejen fra, fordi de oplever at stå meget alene. Undersøgelsen viser, at det er nødvendigt, at ledere af ledere har kompetencer til at lede både nye og erfarne underordnede ledere.

For at styrke ledelse af ledere i organisationen tilbyder HR et sparringsforløb til ledere af ledere suppleret med master classes, der tager fat på centrale aspekter af den særlige rolle, som ledere af ledere har.