

PROJEKT "FÆLLESSKAB OM FAGLIG LEDELSE"

Faglig ledelse skal have højere prioritet. Og hele ledelseskæden skal understøtte den bedre og fokusere mere på resultater omkring kerneopgaven. Det var to af anbefalingerne fra Ledelseskommisionen. Men hvad indeholder den faglige ledelse, og hvordan understøtter ledelseskæden – fra topchef til udførende led – den bedre, vel at mærke med fokus på resultaterne? Det prøver Væksthusprojektet "Fællesskab om faglig ledelse" at give svar på.

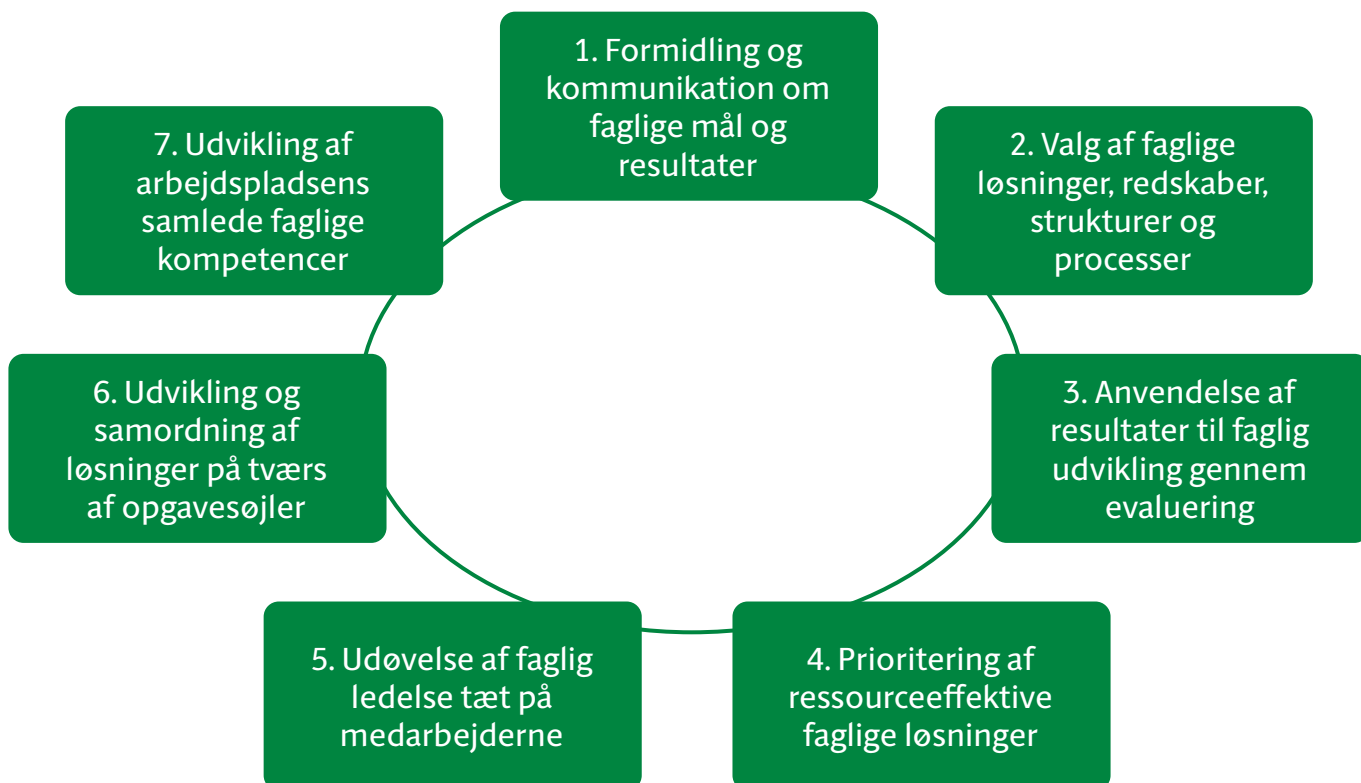
Foreløbige resultater fra projektet:

Væksthusprojektet er endnu ikke afsluttet, men der er foreløbige konklusioner og anbefalinger både om faglig ledelse og om ledelseskæden.

Det er konklusionen, at de vigtigste faglige ledelsesopgaver er uafhængige af opgavesøjle og profession. Faglig ledelse kan generelt styrkes ved i alle opgavesøjler at sætte fokus på syv generiske opgaver, der forudsætter faglig indsigt. De syv opgaver er vist nedenfor.

Det er også konklusionen, at ledelseskæden – fra topchef til udførende led – kan fokusere mere på resultater omkring kerneopgaven, og den kan understøtte den faglige ledelse i de udførende led bedre. Det har projektet 10 anbefalinger om. Se de 10 anbefalinger om ledelseskæden på modsatte side.

SYV GENERISKE OPGAVER I FAGLIG LEDELSE – UANSET OPGAVERSØJLE



RESUMÉ AF 10 ANBEFALINGER OM LEDELSESKÆDEN

Hvordan sætter ledelseskæden mere fokus på resultater omkring kerneopgaven, og hvordan understøtter den faglig ledelse i udførende led bedre? Her er der i projektet formuleret 10 anbefalinger, nemlig 3 til direktionserne, 4 til cheferne og 3 om rammebetingelserne for faglig ledelse, jævnfør følgende resumé af anbefalingerne.

Tre anbefalinger om rammebetingelser for faglig ledelse:

1. Skær de faglige lederstillinger skarpt til

- Fokuser lederjobbet skarpt på de faglige ledelsesopgaver
- Deleger eller centraliser administrative opgaver

2. Skab strukturer med faglig ledelse "tæt på"

- Lad strukturen give ledelseskæden "tyngde" tæt på driften
- Lad ledelsesspændet styre af behovet for faglig ledelse

3. Indret støttefunktioner efter faglige ledelsesbehov i udførende led

- Sørg for at støttefunktioner frigør og ikke beslaglægger ledelsesressourcer
- Meld klart ud, når støttefunktioner har et styrende eller udfordrende formål

Tre anbefalinger til direktører:

4. Formuler synlige strategier og mål i direktionen

- Vælg få strategiske indsatsområder, der er synlige gennem hele ledelseskæden
- Vælg strategier og mål, hvor resultaterne kan dokumenteres

5. Sæt resultater på direktionsdagsordenen

- Etablerer en systematik og fast procedure for resultatvurdering
- Sørg for, at direktionsens resultatvurdering formidles til de udførende led

6. Skab homogene værdier og klare forventninger

- Definer klare ledelsesroller og forventninger til hvert led i kæden
- Stil kompetencekrav, så hvert led i kæden fagligt kan udfordre næste led

Fire anbefalinger til chefer:

7. Gør resultatvurdering til chefens hovedopgave

- Gå i tæt dialog med faglige ledere om resultaterne og vilkårene for at skabe dem
- Skab faste rutiner og strukturer omkring resultatvurderingen

8. Gør chefjobbet til bindeled i ledelseskæden

- Skab gennemsigtighed mellem strategisk niveau og driftsniveau
- Flyt fokus fra afdelingstænkning til organisationstænkning

9. Tag ansvar for tværgående løsninger

- Etabler med chefkollegaerne et fælles fagligt målhierarki for de faglige ledere
- Vær åben for fagprofessionelle korrektioner i egen søjle, når der samordnes

10. Skab forpligtende ledelsesfællesskab

- Skab fællesskab i gruppen af faglige ledere om mål, udvikling og resultater
- Sørg for at ledelsesfællesskabet er en forpligtigelse og ikke et individuelt valg