

Ressourcemateriale

Rammesættende ledelse

- uden konkrete organisatoriske rammer går det ofte galt



MentalTouch

HousingFirstDanmark

Torben Mathiesen og Kresten Reuss Kragh-Schmidt
Rammesættende ledelse – uden konkrete organisatoriske rammer går det ofte galt
1. udgave, 1. oplag 2022

Forlag: MentalTouch - HousingFirstDanmark

Niels Finsensvej 20
7100 Vejle
mentaltouch.dk



Grafisk tilrettelægning: Andreas Bevan, www.andreasbevan.com

ISBN: 978-87-973899-3-5

HVAD ER RAMMESÆTTENDE LEDELSE?

En vigtig forudsætning for god ledelse er, at der er gode rammer at udøve ledelsen i. Lederen skal tydeligt sætte rammen for medarbejderne og ledelsen. Ansvar for dette ligger ikke alene hos den enkelte leder. Det øverste ledelsesmæssige organ i en organisation skal sikre, at de overordnede strukturer understøtter god ledelse.

For selvejende institutioner, NGO'er og frie skoler er det bestyrelsen, der er den øverste ledelse. Dermed får bestyrelsen en afgørende rolle i at skabe gode rammer, både for sit eget arbejde og for den daglige ledelse.

Rammesættende ledelse handler grundlæggende om to ting: 1) at sikre en tydelig og gennemsigtig organisationsstruktur med en klar ansvars- og opgavefordeling. 2) at sikre, at organisationens aktører agerer i de roller, der følger med opgaverne og ansvaret.

CASE

På Lillekøbing Friskole er Ulla Andersen valgt som tillidsrepræsentant. Hun er samtidig den medarbejdervalgte repræsentant i skolens bestyrelse. Ulla har efterhånden opbygget et godt personligt forhold til bestyrelsesformanden. Blandt medarbejderne er der en stigende utilfredshed med skolelederens håndtering af personaleledelsen, fx virker skolelederen ofte kort for hovedet, og der bliver ikke kontinuerligt fulgt op på aftaler. Medarbejderne beder derfor Ulla om at gå til bestyrelsesformanden og fortælle om problemet.

Eksemplet kalder på afklaring af en række spørgsmål omkring Ullas rolle i bestyrelsen. Der er således forskel på, om Ulla er tilfornordnet repræsentant i bestyrelsen, eller om hun er fuldgyldigt bestyrelsesmedlem. Hvis hun er tilfornordnet, skal hun sikre, at der er den rigtige arbejdsgang via et medarbejderudvalg (MED) og skoleledelsen. Hvis hun er fuldgyldigt bestyrelsesmedlem, kan hun ikke tage sagen op. Kun hvor der er tale "liv, velfærd eller ære" (begræber fra arbejdsretten), kan hun gå uden om organisationsstrukturen.

Nedenstående model er udarbejdet med henblik på at stille en række centrale spørgsmål i forhold til de forskellige roller i organisationen. Spørgsmålene skal sikre, at der sættes gode rammer, som lederen og medarbejderne kan agere i.

TYDELIGE RAMMER - MODEL

Modellen for rammesættende ledelse tager udgangspunkt i et klassisk organisationsdiagram.

Formålet med modellen er at illustrere en logisk opbygning af organisationen, samtidig med at den bruges som afsæt til refleksion, drøftelse og til konkrete aftaler om, hvordan organisationens aktører hver især udfylder sine roller og løfter sit ansvar.

Leder i bestyrelsen:

- > Hvad er lederens rolle?
- > Hvilke typer oplæg fra lederen ønskes?

Lederteamet:

- > Hvordan ser funktionsbeskrivelsen for teamet ud?
- > Hvilken struktur for ledelsesmøder ønskes (frekvens, indhold, dagsorden)?
- > Hvordan fordeles ledelsesopgaverne (funktionsbeskrivelser)?
- > Hvilken referencefordeling af borgere/brugere/elever?

Planlægning

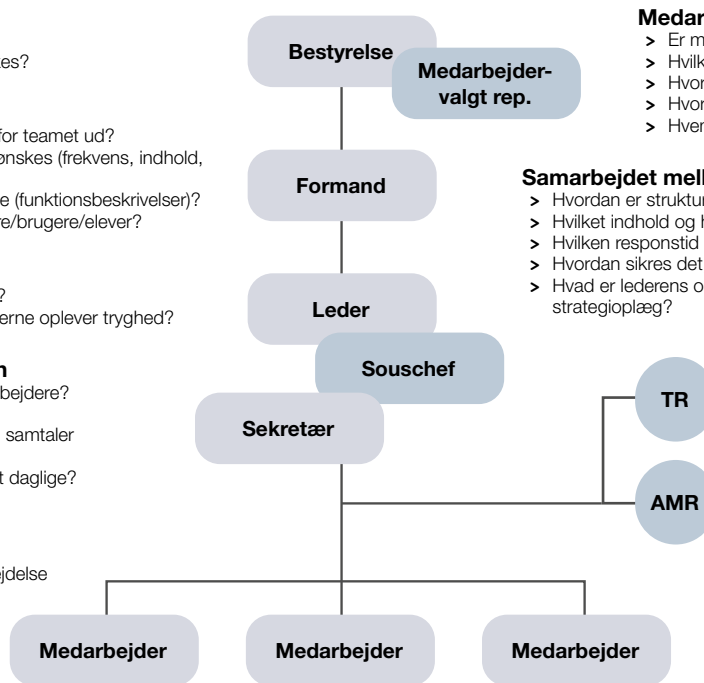
- > Hvem laver vagtplaner og skemaer?
- > Hvordan laves disse, så medarbejderne oplever trykthed?

Struktur for personaleledelsen

- > Hvilken referencefordeling af medarbejdere?
- > Hvordan laves der MUS?
- > Er der ledelse ved hjælp af jævnlige samtaler (med eller uden dagsorden)?
- > Hvordan være synlig og tydelig i det daglige?

Faglige møder

- > Hvilke faglige møder er der?
- > Hvad er processen omkring udarbejdelse af dagsorden og indkaldelse?
- > Hvem leder møderne?
- > Hvem skriver referat?



Medarbejdervalgt repræsentant i bestyrelsen

- > Er man tilfornodnet eller fuldgældigt medlem?
- > Hvilke roller og opgaver har man?
- > Hvordan navigerer man i organisationsstrukturen?
- > Hvornår er der tavshedspligt?
- > Hvem fra bestyrelsen udtaler sig?

Samarbejdet mellem formand og leder

- > Hvordan er strukturen for ledelsescoaching fra formand?
- > Hvilket indhold og hvilken frekvens er der i ledelsescoachingen?
- > Hvilken responstid kan forventes?
- > Hvordan sikres det, at formanden ikke går ind i driften?
- > Hvad er lederens opgave ift. bestyrelsen mht. dagsordenpunkter, proces, strategioplæg?

TR og AMR

- > Hvilke opgaver har man?
- > Hvordan ser funktionsbeskrivelsen ud?
- > Hvordan navigerer man i organisationsstrukturen?

Personalemøder

- > Hvilke faste dagsordenpunkter er der?
- > Hvad er processen omkring udarbejdelse af dagsorden?
- > Hvem leder møderne?
- > Hvem skriver referat?

AT AGERE I RAMMERNE

De tydelige rammer gør det ikke alene. Rammerne skal understøttes af en god ledelsespraksis, hvor der skabes tillid mellem organisationens aktører, så disse hviler i den rolle og påtager sig det ansvar, de hver især har i organisationen. Mens bestyrelsen som den øverste ledelse har ansvaret for at skabe rammerne for ledelsen (og for strategisk at lede og sparre med lederen), så har den daglige ledelse derfor en central rolle i at udøve tillidskabende ledelse i organisations dagligdag.

Dialogen er ledelsens vigtigste redskab. Modellens spørgsmål til de forskellige opgaver og roller kan således bruges som afsæt for en god drøftelse af de forskellige aktørers opgaver og roller.

Modellen kan ikke stå alene. Den må understøttes af en daglig praksis, hvor både ledelse, medarbejdere og andre i og omkring organisationen oplever, at de bliver hørt og forstået. For god dialog - og rammesættende ledelse - forebygger konflikter i organisationen.



Om MentalTouch

MentalTouch er et konsulenthus, der arbejder med organisationsudvikling og rekruttering. Vi har særlig erfaring med det sociale boformsområde, NGO, frie grundskoler og efterskoler.

Læs mere om os på <https://mentaltouch.dk/>



Torben Mathiesen
Ledelseskonsulent, master i
organisationsudvikling

Kresten Reuss Kragh-Schmidt
Partner, cand.merc., MBA



MentalTouch
HousingFirstDanmark