

Udviklet for Landsbygefonden af RUC, Resonans og Naboskaber.dk

Guide til måleværktøj

Måleværktøj til forbedring af entydig ledelse i boligsociale indsatser

01-03-2019

Formål med værktøjet

Formålet med det boligsociale måleværktøj om entydig ledelse er at give de lokale bestyrelser og styregrupper et godt grundlag for at vurdere og forbedre deres lokale bestræbelse på at skabe et målstyret samarbejde om realisering af de strategiske målsætninger, som er formuleret i indsatsens aftaledokumenter.

Det sker ved at:

1. Bestyrelserne og styregrupperne i måleredskabet får et refleksions- og dialoginstrument, som de kan anvende til sammen at blive skarpe på, hvordan de klarer sig på forskellige dimensioner.
2. Bestyrelserne og styregrupperne årligt anvender instrumentet og dermed får mulighed for selv at følge med i, om de med tiden udvikler sig eller bliver mere udfordret på nogle af dimensionerne.

Det vil sige, at redskabet både er en støtte til **dialog og refleksion** og til at sætte en **talværdi** på bestyrelsens og styregruppens ledelse og samarbejde.

Om entydig ledelse

Entydig ledelse omhandler en entydig organisering og ledelsesstruktur, en klar rolle-, opgave- og kompetencefordeling i hele styringskæden samt fælles målsætninger på tværs af organisationer og op og ned i styringskæden.

Entydig ledelse skal især sikres gennem nedsættelsen af boligsociale bestyrelser. Bestyrelserne består af beslutningsdygtige repræsentanter fra kommune og boligorganisationer.

Formålet med de nye bestyrelser er todelt:

1. at skærpe den ledelsesmæssige opmærksomhed på de boligsociale indsatser, herunder fremdrift og styring af de boligsociale indsatser
2. og at sikre strategisk styring og udvikling af boligområdet.

I de boligsociale indsatser etableres en styringskæde, der med bestyrelsen som det centrale omdrejningspunkt binder folkevalgte kommunalpolitikere, boligselskabernes organisationsbestyrelser og deres respektive forvaltninger sammen med de udførende led bestående af indsatsens sekretariat, diverse styre-/følgegrupper og frontlinjemedarbejdere i kommune og boligselskaber.

Den nye bestyrelsesforankrede styringskæde suppleres af et tværgående samarbejde med kommunale og selvejende institutioner, boligforeninger, frivillige foreninger, civilsamfundsorganisationer, virksomheder og andre, som er relevante for den boligsociale indsats.

De lokale bestyrelser spiller en central rolle i forhold til at prioritere, udvikle, koordinere og monitorere de boligsociale indsatser. Det kræver, at de både skaber et tæt samspil mellem aktørerne på de forskellige niveauer i styringskæden og arenaer for tværgående samarbejde mellem relevante og berørte aktører i lokalområdet. Bestyrelserne er dermed omdrejningspunkt for skabelse af vertikal og horisontal vidensdeling, koordination og samarbejde til gavn for den boligsociale indsats.

Følge/styregrupperne er tættere på det udførende niveau og spiller også en vigtig rolle i forhold til at udvikle, koordinere og monitorere de boligsociale indsatser.

Om værktøjet

Måleværktøjet er bygget op omkring fem dimensioner af entydig ledelse, nemlig **styring, ledelse, samarbejde, forbedring og innovation**.

Der findes både en fuld og en kort version af måleværktøjet. Begge versioner ligger både som wordfiler og i en samlet excel fil. I excel filen ligger den fulde version er delt op i fem faneblade med en dimension i hver. Den korte version ligger samlet i ét faneblad. Derudover findes er der et faneblad, hvor besvarelsene fremstilles grafisk.

Der findes en version til bestyrelser og en version til følge/styregrupper. Bestyrelser og følge/styregrupper spørges ind til de samme fem dimensioner men med lidt varierende udsagnsformuleringer.

Afslutningsvist indeholder måleværktøjet fem tillægsspørgsmål, som omhandler indsatsen generelt, og hvor bestyrelser og følge/styregrupper får de samme spørgsmålsformuleringer.

Dimensioner i entydig ledelse

Styring defineres som de strukturer, procedurer og redskaber, fx i form af budgetter, organiseringsformer, prioriteringsredskaber og målstyringssystemer, der anvendes for at sikre, at konkrete aktiviteter og indsatser bidrager til at realisere de overordnede strategiske målsætninger og delmålene beskrevet i delaftalerne. Styring kan selv sagt foregå på mange niveauer. For bestyrelserne fokuseres her på den strategiske styring frem for den detaljerede aktivitetsstyring. Den strategiske målstyring handler både om målformulering og målstyring samt organiseringen af den vertikale arbejdsdeling i styringskæden. For følge/styregrupperne kan styring også være tættere på de enkelte aktiviteter.

Ledelse defineres som et individs eller en gruppes bestræbelse på at skabe retning og resultater gennem eller sammen med andre. I denne sammenhæng skal ledelse forstås som strategisk ledelse og netværksledelse. Bestyrelsens ledelse kan blandt andet foregå ved en aktiv formulering og kommunikation af mission, vision og værdier og ved aktivt at skabe retning og sammenhæng mellem de forskellige niveauer i styringskæden. På den baggrund sætter bestyrelse retning og leder samarbejdet i netværk og tværgående teams.

Samarbejde defineres som en proces, hvor to eller flere parter forsøger at skabe et fælles grundlag for en konstruktiv håndtering af deres indbyrdes forskelle med henblik på at finde løsninger på fælles problemer og udfordringer, som ingen af aktørerne er i stand til at klare på egen hånd. Samarbejde er således ikke det modsatte af konflikt. Samarbejde involverer en række forskellige, men gensidigt afhængige parter. Drivkraften i etablering af et godt samarbejde er erkendelsen af, at der er opgaver og problemer, som kun kan løses gennem vidensdeling, koordination og fælles kreativ problemløsning.

Løbende forbedring defineres som en proces, hvorigennem lokale aktiviteter og indsatser gradvist justeres i både form og indhold på baggrund af indhøstede erfaringer og viden om effekt, så de fungerer efter hensigten, er bedre koordinerede og har større kvalitet, og derfor må forventes at bidrage til målopnåelsen i højere grad end tidligere. Løbende forbedring kræver refleksion over eksisterende praksis og et godt blik for, hvordan denne kan optimeres ved at fjerne uhensigtsmæssigheder, klargøre form og indhold, løse problemer og konflikter og skabe intern og ekstern sammenhæng. For bestyrelser vil den løbende forbedring typisk omhandle et overordnet indsatsområdeniveau, mens det for følge/styregrupper også kan omhandle koordination og gennemførelse af konkrete aktiviteter.

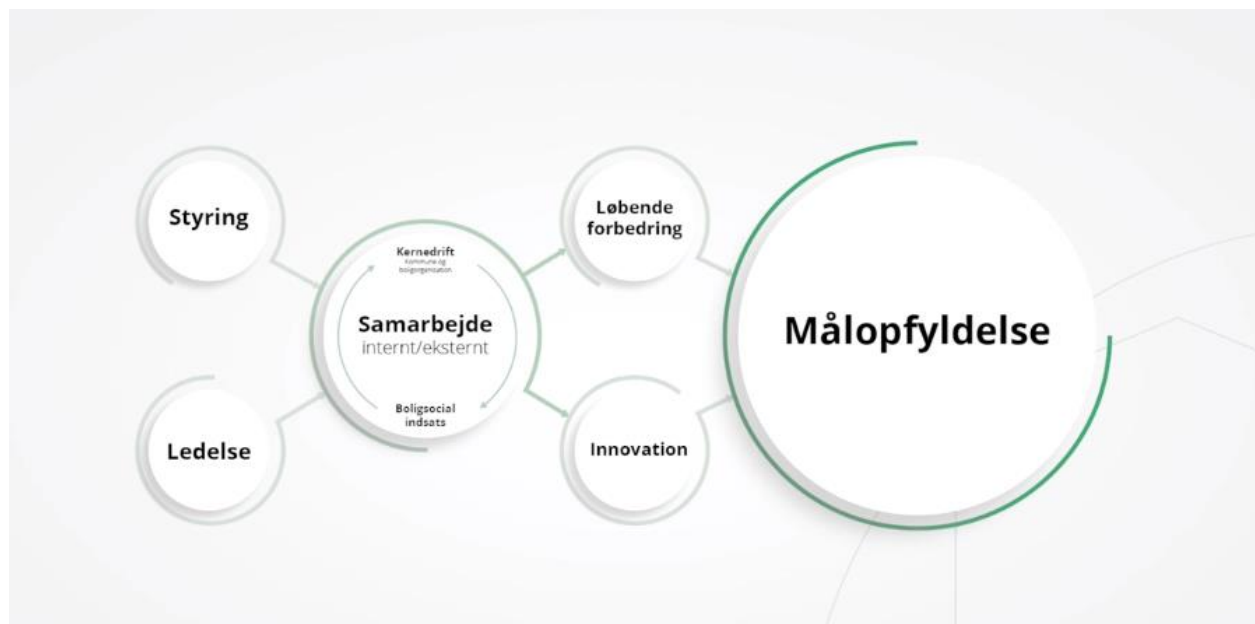
Innovation defineres som udvikling og praktisk gennemførelse af nye og lovende initiativer og løsninger, som bryder med gængs viden og praksis på området. Innovation er en særlig form for trinvis forandring ('step-change'), der i modsætning til løbende forbedring indebærer et kvalitativt sporskifte i den måde, man tænker og handler i en given kontekst med sigte på at løse en bestemt opgave eller et særligt problem. Innovation er baseret på en kreativ udvikling af nye ideer, der udfordrer den etablerede viden og de gængse forestillinger på området. Det er imidlertid ikke nok at skabe forandring på ideplanet. De nye og kreative ideer skal gennemføres i praksis, for at man kan tale om en innovation.

Sammenhænge mellem entydig ledelse og målopfyldelse

Styring og ledelse indebærer, at man hele tiden stikker fingeren i jorden og tænker over, hvordan det går, og hvad der er behov for at gøre med henblik på at forbedre det lokale samarbejde og skabe bedre resultater og større effekter. Gennem samarbejde samles spredte aktører, og deler viden, udveksler ideer og ressourcer og håndterer de indbyrdes forskelle med henblik på at skabe resultater og effekter.

Styring og ledelse kan bidrage til at skabe et godt og konstruktivt lokalt samarbejde, der både kan føre til løbende forbedring af de eksisterende indsatser og skabe innovation i form af nye løsninger. Innovation er ikke et mål i sig selv. Både de løbende forbedringer af indsatsen og skabelse af nye og innovative løsninger har i sidste ende til formål at øge målopfyldelsen ved at skabe reelle forandringer i forhold til tryghed, trivsel og social mobilitet i boligområdet.

Styring og ledelse kan dog også i sig selv fremme målopfyldelse ved at skabe en lokal målstyrings- og evalueringskultur med fokus på fremdrift og resultatopnåelse.



Om anvendelse af måleværktøjet

Det anbefales at anvende den fulde version første gang man foretager en måling, da det giver den bedste forståelse af nuancer i dimensioner og udsagn. Herefter kan man foretage en måling med den korte version en gang årligt. I det følgende beskrives fremgangsmåden ved anvendelsen af værktøjet.

I den fulde version er der et faneblad for hver af de fem dimensioner i måleværktøjet. Hver af de fem dimensioner indeholder tre temaer. For hvert tema er der fem udsagn.

I den korte version er de femten udsagn for hver dimension kortet ned til tre udsagn, som hver især omhandler et af dimensionens tre temaer.

Hvert udsagn i den fulde version af værktøjet gives en score ud fra en trepunkts skala: 0=uenig, 0,5=delvist enig, 1=enig.

Hvert udsagn i den korte version af værktøjet gives en score ud fra en sekspunkts skala: helt uenig (0) - meget enig (5).

Fremgangsmåde

Før mødet udfylder bestyrelsesmedlemmer hhv. følge/styregruppemedlemmer hjemmefra et skema.

På mødet faciliterer en betjener/projektchef bestyrelsens dialog om målingen. I følge/styregruppen kan det være en projektchef eller et andet medlem af gruppen, som faciliterer dialogen. Der tages en runde for hver dimension hvor:

- Alle deltagere argumenterer kort efter tur for den score, de har givet udsagnene under dimensionen.
- Deltagerne diskuterer sig frem til en fælles score for hvert udsagn. Særligt i de udsagn, hvor der er stor forskel på deltagernes score, er det vigtigt at tage en dialog, for at kunne ende på en fælles score. Betjenernes/projektchefernes score spiller ind i dialogen og som kvalificering af den fælles score.
- Hvis der i anvendelsen af den korte version er uklarhed om fortolkningen af udsagn, kan man hente forklaring og inspiration i fanerne for den fulde version.

Den score, deltagerne er blevet enige om at give de enkelte udsagn, skrives ind i excel-arket. Excel-arket lægger scoren for udsagnene sammen til en samlet score for hver dimension. Dermed er der fem scorere, som varierer mellem 0 og 15. I fanen grafik er disse afmærket som punkter på de fem akser i den boligsociale styrings- og ledelsesdiamant.

En simpel sammenligning af scoren på de forskellige variable og de underliggende dimensioner gør det muligt for bestyrelsen at identificere, hvor det går godt, og hvor det går knap så godt eller måske ligefrem dårligt. Der er ingen grund til at forvente at scoren ligger i top alle på alle variable og dimensioner, og en knap så god score vil i virkeligheden ofte være mere interessant end meget høj score, fordi den peger på et forbedringspotentiale, som bestyrelsen kan udnytte til at skabe endnu bedre resultater.

Efter målingen beslutter bestyrelsen hhv. følge/styregruppen, om der er dimensioner, de fremover vil have særligt fokus på, og hvordan. Det kan være dimensioner, hvor de har scoret sig selv lavt. Det kan også være dimensioner, som de vurderer, har stor aktuel betydning for målopfyldelse i den boligsociale indsats og/eller den bredere udvikling af boligområdet.

Målingen kan også bruges til en diskussion af, hvad ambitionsniveauet for bestyrelsen hhv. følge/styregruppen er på de enkelte dimensioner - og i den forlængelse, om det giver anledning til justeringer fx i mødeform, mødekadence, involvering af eksterne parter mm. Særligt kan det ved den første måling i en nyopstartet bestyrelse hhv. følge/styregruppe være relevant at bruge måleinstrumentet som pejling for ambitionsniveau.

Når måleværktøjet har hjulpet bestyrelsen og styre-/følgegruppen til at identificere det lokale forbedrings- og udviklingspotentiale melder det store spørgsmål sig: hvad kan vi gøre for at forbedre indsatsen, der hvor den halter, så vi vores mulighed for at komme i mål med indsatsens forbedres? Det er vigtigt ikke blot at konstatere, at det går godt på nogen punkter og mindre godt på nogle andre punkter. Der skal handles proaktivt for at optimere indsatsen.

Identifikationen af forbedrings- og udviklingspotentialet skal derfor efterfølges af en grundig diagnose af problemer og udfordringer. Hvorfor er scoren nogen steder lav, og hvorfor halter indsatsen på visse punkter? Når der er skabt enighed om diagnosen, så er næste skridt at formulere gode og brugbare løsningsforslag, der tager højde for lokale betingelser og muligheder. Her er det tit en god ide at starte med en fælles brainstorm, hvor alle fremkommer med løsningsforslag uden at disse vurderes, bedømmes og skydes ned. Løsningsforslagene skrives op på tavle eller en flipover, og er derefter udgangspunkt for en fælles diskussion af, hvad der skal gøres. Diskussionen tjener både til at vurdere de forskellige løsningsforslags styrker og svagheder og muligheden for at kombinere flere løsninger for at få en større samlet effekt.

Når bestyrelsen har besluttet sig for en række proaktive handlinger og tiltag, der sigter på at optimere indsatsen på baggrund af evalueringen, så skal ansvaret for gennemførelsen af diverse tiltag placeres. Er det formanden, bestyrelsen, projektchefen, sekretariatet eller styre-/følgegruppen, der skal sørge for at gennemføre diverse tiltag? Hvem skal bidrage og hvad er tidshorizonten?

Måleværktøjet som input til dialog mellem bestyrelse og styregruppe

Der findes versioner af måleværktøjet, som er målrettet hhv. bestyrelse og følge/styregruppe. Det kan være nyttig viden for bestyrelsen at stifte bekendtskab med følge/styregruppens måling og omvendt. Her kan det være interessant at undersøge, om der er betydningsfulde variationer i bestyrelsens hhv. følge/styregruppens opfattelse af egen indsats. I den sammenhæng vil det være relevant at tage stilling til, om bestyrelsen kan hjælpe styregruppen til at forbedre sig på udvalgte dimensioner.

Der er også mulighed for at følge/styregruppen giver deres vurdering af bestyrelsens indsats ved at besvare bestyrelsesskemaet. Det kan være interessant for bestyrelsen at undersøge, om styregruppen oplever deres indsats anderledes, end de selv gør.

Udover de udsagn, der belyser bestyrelsernes hhv. følge/styregruppernes egen indsats, er der indlagt et lille sæt af udsagn, som belyser forholdene generelt i indsatsen. Her er der et udsagn for hver dimension i entydig ledelse. Sættet af udsagn er ens for bestyrelser og følge/styregrupperne og kan dermed anvendes

til at afdække, om opfattelsen af kvaliteten i den entydige ledelse i indsatsen varierer mellem de forskellige niveauer i styringskæden.