

28 april 2017
loua
J.nr. [Indsæt J.nr.]

Følgegruppemøde 27. april 2017

Opsamling

Ledelseskommisionens følgegruppe mødtes for første gang i Danske Regioners hus for at markere holdninger til Ledelseskommisionens arbejde og drøfte den planlagte spørgeskemaundersøgelse om offentlige lederes vilkår.

Formanden bød velkommen og inviterede til i løbet af Ledelseskommisionens periode at deltage i en ny slags samtale om offentlig ledelse. Herefter havde hvert medlem af følgegruppen to minutter til en ganske kort markering af synspunkter om, hvad der er vigtigt i Ledelseskommisionens arbejde.

Budskaberne er gengivet kort i det vedlagte bilag.

Generelt var der en positiv modtagelse af invitationen til at deltage og ros til kommissionen for en åben og inddragende stil. Der blev blandt andet lagt vægt på, at styring og ledelse er vanskeligt at skille ad og at det er nødvendigt, at lederne får rum til at lede. Det blev også betonet, at der er muligheder for at lære af det private men også, at der er store og væsentlige forskelle på ledelse i den offentlige og private sektor.

Spørgeskemaundersøgelsen blev drøftet i grupper ad to omgange, fordelt på fem forskellige temaer om ledelse. Det blev til ti drøftelser af, hvad der er relevant at få undersøgt og hvad offentlig ledelse handler om, når man taler om følgende fem temaer:

1. Ledelsesadfærd
2. Rammevilkår for ledelse oppefra
3. Rammevilkår for ledelse fra siden
4. Rammevilkår for ledelse i organisationen
5. Rammevilkår for ledelsesudvikling

Deltagerne bidrog til uddybningen af emnerne med erfaringer både fra undersøgelser foretaget af de repræsenterede organisationer, egne ledererfaringer og ud fra såvel et borger- medarbejder- og lederperspektiv. Undersøgelsens omfang blev drøftet under punktet eventuelt, hvor flere organisationer gav udtryk for ønsker om at udbrede undersøgelsen til flere end de planlagte 2000 stikprøver. Blandt andet var der et ønske om at alle offentlige ledere bliver spurgt for at sikre en bred inddragelse af lederne generelt i kommissionens arbejde.

Drøftelserne om de fem emner er udfoldet på de følgende sider.

Temadrøftelser om ledelse – hvad skal undersøgelsen afdække?

Temadrøftelserne afdækkede ledelsestemaer som skal omformuleres til konkrete spørgsmål i undersøgelsen.

Temadrøftelse 1: Ledelsesadfærd

Ledelsesadfærd handler om faglig ledelse og nærhed til opgaven, at være rollemodel for medarbejderne, forandringsledelse og kontekstforståelse samt opgaverne med at lede både opad, til siden og nedad. Og om hvordan man når sine mål.

Faglig ledelse. Det er vigtigt at få afdækket vilkår for og prioritering af faglig ledelse. Aspekterne er blandt andet, hvor stort et ledelsesspænd lederen har, og hvor tæt på kerneopgaven lederen er. Definitionen på faglig ledelse kan være at skabe faglig værdi for borgeren.

Rollemodel. Det er vigtigt at afdække vilkårene for at fremstå som rollemodel for medarbejderne. Aspekter af dette er blandt andet troværdighed, tillid og anerkendelse af medarbejderne. Fx kan man undersøge prioriteringen og vilkårene for at "tale opgaverne op". Feedback blev drøftet som redskab til at nå målene, herunder vilkårene for en meningsfuld faglig feedback på forskellige ledelsesniveauer. Det er vigtigt at lede, frem for kun at administrere. Lederen skal være visionær og innovativ og skabe værdiejskab ved at være katalysator for værdierne.

Forandringsledelse er blandt andet det at kunne sætte opgaverne i en (politisk) kontekst for medarbejderne, sætte scenen og definere målene. Ledelse handler også om oversættelse af strategier. Hvordan håndterer du som leder kommunikation og dialog? Evnen til at udvikle teams og slippe som leder kræver risikovillighed.

Kontekst. Der kan sagtens være ledere, der er faglige, men som ikke kan læse konteksten. Kontekst er både forskellige sektorer og niveau og derved graden af indsigt i opgaven. Politisk forståelse.

Opad, udad nedad. Handler om at skabe nye alliancer og skabe større helhed. Handler også om troværdighed og sammenhæng mellem rollerne opadtil og nedadtil. God ledelse handler om at udfylde de rammer, der er.

Kommunikation og dialog. Tillidsbaseret og anerkendende ledelsesadfærd, der motiverer. Fordrer ansvar hos medarbejderne. Formidling af den politiske kontekst. Ambassadørrollen. Skabe formelle og reelle samarbejdsrum.

At nå målene. Hvilken ledelsesadfærd virker? Er der klarhed om værdier som vinding, inddragelse og kundefokus? Belønnes lederadfærd?

Tema 2: Rammevilkår for ledelse oppefra

Rammevilkår oppefra handler om, hvilken betydning den politiske styring har, i hvor høj grad der styres på processer og delmål frem for endemål og effekter, økonomiens betydning samt tid og mulighed for at lære på tværs og at være leder frem for at være administrator.

Politik og administration. Hvordan opleves relationen til det politiske system - herunder mulighederne for at lede opad og bidrage til at skabe tillid og mod hos politikere og derved undgå detailstyring. Hvordan opleves den politiske kontekst på forskellige niveauer i den offentlige sektor, herunder hvilken betydning har topledelsens fokus på det politiske rum? Er der muligheder for skærme nedre lederniveauer fra politisk detailstyring? Er det rigtigt, at den politiske indblanding begrænser ledelsesrummet?

Styring. I hvilken grad tilrettelægges styring i samarbejde med fagområdet og institutionerne, hvad er det, man bliver målt på oppefra? Sker der en centralisering af institutionernes råderum? Hvad betyder det at blive styret på delmål og procesmål frem for på endemål? Hvor vigtigt er det ikke at få en opskrift for opgaveløsningen? Hvad bliver lederne målt på? Hvad ser din ledelse som succes? Benchmarking vs benchlearning – hvordan opleves konsekvenserne af hhv. sammenligning og læring med andre lignende institutioner/organisationer – og mulighederne for at lære af hinanden? Hvordan og af hvem defineres service og kvalitetsniveauet? Og hvem står på mål for det?

Tid til ledelse – administrative opgaver oppefra. Er der forskel på den tid, man har til at bedrive ledelse? Og hvordan relaterer tid til ledelse sig til de administrative opgaver oppefra?

Økonomi. Konfliktende rammevilkår – hvad er konsekvensen for opgaveløsningen af at få rammevilkår, der de facto er uforenelige (eks. besparelser/udvikling). Hvad er det, ledelsen interesserer sig for – er det økonomi primært, eller er det også outcome og effekt?

Hvad er betydningen af økonomien for samarbejde på tværs – skaber det barriere for samarbejde på tværs, at økonomien er delt op i siloer? Hvor stor betydning har de socialøkonomiske faktorer i området for mulighederne for at lykkes med at lede opgaveløsningen?

Overenskomster, lokale aftaler og motivation af medarbejdere. Hvilke begrænsninger giver overenskomsterne for ledernes muligheder for at lede, og hvordan kan overenskomster og lokale aftaler understøtte ledelsen i stedet for at begrænse? Er der andre motivationsfaktorer, man kan anvende som leder? Løn vs. indflydelse og efteruddannelse. Hvilke barrierer er der, for at anvende disse faktorer? Hvordan bliver de anvendt?

Tema 3: Rammevilkår for ledelse fra siden

Rammevilkår for ledelse fra siden handler både om incitamenter og muligheder for at arbejde på tværs inden for organisationen, at skabe nye fælles mål og fælles mening og at arbejde sammen med andre aktører, fx frivillige.

Incitamenter og muligheder for samarbejde på tværs. Ledelse på tværs handler om samarbejdsvilje. Målstyring giver incitamenter til at optimere inden for siloen, men ikke til at lykkes sammen. Ledelsesspænd kan stå i vejen for tværgående aktiviteter – der er ikke nok ledelseskraft til at understøtte medarbejdernes tværgående samarbejde. Hvilken incitamentsstruktur skal der til, for at lykkes med samfundsudfordringer? Hvilken betydning har mobilitet for evnerne til at samarbejde på tværs? Oversættelse af strategier er også oversættelse af perspektiver/sammenhænge fra siden. Hvilke begrænsninger udgør budgetstyringen for at samarbejde på tværs? Mangler der belønnings- og anerkendelsesmekanismer? Hvilke muligheder er der for at tage ledelsesretten på et andet område? Hvordan sikrer man, at de forskellige enheder understøtter hinandens mål? Hvad betyder mulighederne for at vise generøsitet? Mulighederne for videndeling og læring på tværs.

Fælles mål. Der skal være fælles mål i organisationen som bidrager til at "gøre hinanden gode". Så faglighederne tænker hinanden ind. Findes der en fælles vision som driver værket? Ledelsesfokus – motivation og andre nye værktøjer – sætte retning og italesætte. Hvad er mulighederne for at tage ansvar/rolle udover ledelsesrettens område, og hvis ansvar er det at skabe et holistisk billede? Er det topledelsens? Alle opgaver kræver fokus også udenfor organisationen. Hvad er mulighederne for at sætte fokus på den forandring, der skal skabes? At sætte borgen i centrum kan skabe det fælles mål. Ligger der en værditilførsel i at lede på tværs af fagligheder? Hvem ejer opgaverne?

Samarbejde med frivillige og andre eksterne aktører. Kan det være samme ledelsesrum, hvor der både er medarbejdere (der motiveres af løn) og frivillige (der motiveres af andre faktorer)? Hvilken udfordring er det at holde en kurs med de frivillige bagefter?

Mange forskellige rammefaktorer eksternt. (bestyrelse, politikere, mv.)

Er det et topledelsesansvar at skabe en inddragende kultur/er det et bredt ansvar at række ud?

Frivillige er også politiske aktører.

Hvordan trækker man på frivilliges bidrag til flere forskellige fagligheder?

Samskabelse – hvad betyder samskabelse af opgaverne for ledelsesvilkårene?

Hvornår giver det mening og hvornår gør det en forskel?

Tema 4: Interne rammer for ledelse

Lederes muligheder for at lede internt i organisationen handler om faglighed, klarhed om mål og opgaver, ledelsesspænd og ledelsesrum, egne erfaringer og karriereløb, kompetencer og ledelsesmæssig støtte fra oven.

Faglighed. Hvor vigtig er lederens fagfaglige hhv. baggrund og kendskab? Hvordan vurderer lederne selv evnerne til at lede andre fagligheder og det at blive ledet af andre fagligheder? Hvilke barrierer, fx interessekonflikter er der, for at ansætte ledere udenfor fagområdet? Strategisk, taktisk og operationel ledelse – hvor meget bruger lederne de rum? Hvad er den vigtigste bundlinje for lederne – givet, at der er mange? Hvordan bruger du psykologi i ledelse for at opnå effektiv ledelse? Ledelse er en vifte af redskaber og der findes ikke best practice. Differentierer lederne i forhold til valg af redskaber til forskellige fagligheder? Er der nogle former for ledelse, der skaber bedre kvalitet for borgeren end andre?

Ledelsesspænd. Hvor mange er man leder for (direkte reference)?

Tid og fysisk afstand: Fjernledelse - hvor tæt på er man fysisk set på sine medarbejdere? Hvor meget betyder distancen til primæropgaven for behovet for faglig ledelse? Hvor meget tid er der til at lede?

Hvor stor er populationen af ledere på de forskellige niveauer? Hvad betyder kunderelationen for ledelsen?

Delegeret ledelse. I hvor høj grad bruger man det – selv- og medledelse? Er man god til at delegere?

Ledelsesrum. Hvor meget er der mulighed for at udvide sit ledelsesrum?

Hvor meget kan du fx præge egen organisation indenfor det politiske beslutningsrum, regler, rammer og systemer. Hvad er dine muligheder for at påvirke beslutningerne opadtil?

Redskaber til at lede – hvor vigtig er fx løn som redskab for lederens mulighed for at lykkes med opgaverne. Hvad er mulighederne for at sætte agile mål som leder? Hvad betyder MED-systemer for lederne? Er de understøttende eller begrænsende?

Hvilke muligheder har du for at levere forstyrrelser for dine medarbejdere, så de udvikler sig? Hvilke niveauer ønsker forstyrrelser? Hvor mange, hvordan, hvornår? Hvad betyder hhv. aktivitetsbaseret og rammebaseret styring for ledelsen?

Erfaringer og karriereløb.

Hvor lang tid har lederne den umiddelbare lederfunktion på et område (hvad er gennemstrømningen af ledere på en bestemt post?) Hvor lang tids ledelsesanciennitet har lederne?

Mobilitet imellem sektorer: Har lederne erfaringer med at lede i det private? Hvad afholder dem fra at søge job i en privat virksomhed?

Er der muligheder for en god tilbagetrækningsproces, og hvordan påvirker det, og evt. muligheder for at påbegynde en lederkarriere senere, rekrutteringen af ledere?

Ledelsesmæssig støtte oppefra: Hvor mange omstruktureringer har lederne været ude for i de seneste par år?

Ledelse af ledere – hvordan bliver du som leder ledet?

Hvor vigtig er ledernes egen løn for motivation og muligheder for at bedrive ledelse?

Hvilke bløde og hårde mål bliver man vurderet på som leder?

Tema 5: Rammevilkår for ledelsesudvikling

Ledelsesudvikling handler om kompetenceudvikling henholdsvis hvilke kompetencer, offentlige ledere bør have, og hvordan man udvikler fagprofessionelle til at blive mellemledere samt hvilke rammer, der er for at rekruttere ledere.

Kompetencer. Offentlige ledere skal have kompetencer til at lede tværfagligt på tværs af siloer og til netværksdannelse. De mangler sprogkompetencer og teknologiske kompetencer til at møde morgendagens udfordringer. Det praksisnære og fagfaglige er også vigtige kompetencer. Også vigtigt med indsigt i den politiske organisation, interesser og processer.

Faglighederne er større i det offentlige end i det private.

Den faglige kompetence afdækkes med spørgsmål om god praksisnær ledelse.

Afdæk, hvad de offentlige ledere gør godt, siden der er stor tilfredshed blandt borgere, herunder den høje tillid blandt medarbejdere, sammenlignet med andre lande.

Talentudvikling og ledelsesspring – fra fagprofessionel til mellemleder. Jo tættere på borgeren, bliver fagligheden vigtigere. Kan være godt at kunne tage faglig værktøjskasse frem, når man skal lede fagprofessionelle.

Hvordan udvikle prøvebaner for ledelse inden springet til at lede 80 medarbejdere? Nødvendigt med en talentfabrik? Er ledelse en særlig disciplin?

Rekruttering. Bør rekrutteringen professionaliseres?

Svært at rekruttere mellemledere, fordi de skal kunne noget andet end det faglige.

Barrierer for mobilitet mellem det offentlige og det private

Rekruttering og barrierer for at rekruttere bredt – herunder løn som motivationsfaktor og grunde til, at kvinder ikke søger lederstillinger.

Vidensgab fra det private til det offentlige – kompleksiteten mindre i det private.

Manglende incitament til at blive leder i for eksempel forskningsmiljøer.