

# LEDETRÅDEN

NR. 3 | SEPTEMBER 2017

MAGASIN TIL MEDLEMMER AF BUPL'S LEDERFORENING



## TEMA STYR MED DATA

GUIDE: FÅ SUCCES  
MED FEEDBACK

PORTRÆT: LEDER  
EFTER LYSSPRÆKKER

Allan Sogaard Larsen,  
formand for ledelseskommisionen

»Man kan uden at blinke  
sige, at Danmarks offentlige  
ledere er blandt de  
bedste i verden.«



TOPPEN  
SKAL  
VÆRE BEDRE  
TIL AT  
LEDE  
NEDAD

Driftslederne, operationelle ledere og fagligt funderede ledere som for eksempel ledere i daginstitutioner er dygtige og veludannede. De skal have frihed til at lede; forvaltningerne bør blive bedre til at lede nedad, mener formand for regeringens ledelseskommision Allan Søgaard Larsen.

Af Malene Mølgaard / Foto: Ulrik Jantzen

## TOPPEN SKAL VÆRE BEDRE TIL AT LEDE NEDAD

**D**er skal ikke kun tegnes store linjer og males med brede penselstrøg, når regeringens ledelseskommission i slutningen af året kommer med anbefalinger, der kan styrke kvaliteten af offentlig ledelse.

Selvfølgelig er det vigtigt at tale om, hvor vi skal hen som samfund, og sørge for, at den centrale ledelse understøtter politikerne, mener ledelseskommissionens formand, Allan Søgaard Larsen.

»Men der er også nogle, som er nødt til at koncentrere sig om 'sikker drift'. Det er ikke nok at være på den store klinge og tænke visioner. Butikken skal også drives, mens det står på,« understreger Falcks tidligere koncernchef, som i marts blev udpeget til at stå i front for ledelseskommissionen af innovationsminister Sophie Løhde (V).

I løbet af 10 måneder skal ledelseskommissionen analysere ledelse i den offentlige sektor og komme med anbefalinger til, hvordan offentlig ledelse kan blive endnu bedre. Formanden og de ni medlemmer er endnu ikke så langt, at sløret kan løftes for, hvordan anbefalingerne kommer til at lyde. Men her halvvejs i arbejdet tør Allan Søgaard Larsen godt drage en forsigtig konklusion:

»Jeg er virkelig optaget af at arbejde med rammevilkårene for ledelse, men også af, at forvaltningsniveauet kan blive bedre til at understøtte driftsledelsen, for eksempel ude i institutionerne. Selvfølgelig skal kommunaldirektøren og departementschefen service politikerne, men alle kan ikke sidde og kigge opad. Forvaltningsniveauet skal være med til at spille institutionslederne gode,« siger han.

**BEDRE LEDELSE AF LEDERE.** Ifølge formanden er kommissoriet især rettet mod driftsledelse, fordi det er der, 'ålene går', og det er der, der virkelig skabes værdi.

»Men jeg er optaget af at få de to andre niveauer med – forvaltningsniveauet og det politiske – fordi jeg mener, de er vigtige i forhold til at forbedre rammebetingelserne for overhovedet at kunne udøve ledelse. Vi kan godt komme med en række anbefalinger til den enkelte leder, men vi er nødt til at have niveauet over med for at få dem til at tænke over, hvad de kan gøre for at spille de operationelle ledere, for eksempel institutionslederne, bedre og skabe vilkår, så de kan udvikle og sikre driften og det pædagogiske arbejde,« forklarer Allan Søgaard Larsen.

»Vi er nået dertil, hvor den betydelige indsats i ud-

dannelsesaktiviteterne skal øge kvaliteten i ledelse. Vores undersøgelse viser, at over halvdelen af alle offentlige ledere har taget DIL (diplomuddannelse i ledelse) og DOL (offentlig ledelse på diplomniveau) og endda master. Men det er tankevækkende, at flere ikkeakademikere end akademikere har gået på DIL og DOL og taget master i ledelse. Hvordan kan det være, at lederne på forvaltningsniveauerne, for eksempel en skoledirektør eller en børnechef, som burde bruge 80 procent af deres tid på at lede nedad, ikke er uddannet i ledelse på samme niveau? Det er, som om nogle akademikere har en tendens til at tro, at fordi man har læst seks år, så har man også lært at blive leder. Det har man jo ikke.«

Dokumentationen finder formanden i den spørgeskemaundersøgelse, som ledelseskommissionen har sendt ud til 4.000 ledere i den offentlige sektor. Formålet med undersøgelsen er at få svar på, hvad der kendetegner offentlige ledere i Danmark, samt hvilke vilkår, barrierer og muligheder de har for at udøve god ledelse. Undersøgelsen viser, at 35 procent af lederne med en lang videregående samfundsfaglig uddannelse har en diplom eller master, mens det tilsvarende tal for lederne med en mellemlang pædagogisk uddannelse er 63 procent.

»Ledere af ledere er nødt til at vide nok om ledelse til at kunne tale med og forstå mekanismerne, når de leder. Det er en profession at kunne det. Det er vigtigt, at cheferne i forvaltningerne bliver skolet for at kunne lede nedad og fjerne barrierer for, at driftslederne kan lykkes,« siger Allan Søgaard Larsen og understreger, at den melding foreløbig er for egen regning.

**MERE RUM, MINDRE STYRING.** Ud over den store spørgeskemaundersøgelse rådfører ledelseskommissionen sig med en følgegruppe, der består af repræsentanter fra faglige organisationer og lederforeninger, blandt andet BUPL's Lederforening. Kommissionens medlemmer besøger også jævnligt ledere, arbejdspladser og organisationer rundt om i landet for at indsamle cases på god ledelse og få input.

I foråret har formanden besøgt ledere af daginstitutioner i Skanderborg. I juni besøger kommissionen ledere fra børne- og kulturområdet i Gladsaxe Kommune, og til september deltager kommissionen i BUPL's Lederforenings konference for ledere af ledere.

»Nu ved vi, at især de operative ledere som for eksempel institutionslederne lægger vægt på, at de har et ledelsesrum til at føre tingene ud i livet,« konkluderer Allan Søgaard Larsen.

## 4 SKARPE OM LEDELSE

Til ledelseskommissionsformand Allan Søgaard Larsen



*Er ledelse løsningen på alt?*

»Ledelse er at sætte retning og give perspektiv – at få noget til at ske sammen med andre. Men ledelse kan naturligvis ikke løse alting.«

*Kan ledelse afhjælpe problemer med dårlig økonomi?*

»Der kan naturligvis være områder i den offentlige sektor, som er ressourcemæssigt presset. Men alle internationale sammenligninger viser, at vi i Danmark har det største offentlige forbrug i verden, så vi mangler generelt ikke ressourcer.«

*Kan ledelse afhjælpe problemet med for få uddannede pædagoger?*

»At lave en overordnet oversigt over forventningen til personaleforbruget på fagområderne er jo også en ledelsesopgave. Men at afhjælpe en mangel på pædagoger nu og her kan jo ikke løses af ledelse. Ledelse er ikke trylleri. Men på lang sigt er der jo på den anden side ikke andet end ledelse, der kan løse problemet.«

*Er offentlige ledere dygtige og godt nok uddannet?*

»De offentlige ledere er generelt meget veluddannede, og de er gode til at reflektere over deres opgaver. Men deres rammevilkår tilsiger, at de er mindre villige til at tage risici end deres kolleger i det private. Og de er måske også længere om at gribe ind over for dårlig performance hos deres medarbejdere – eller deres ledere, hvis de er ledere for andre. Vi ved, at der går for lang tid, før der bliver gjort noget, når problemer med dårlig performance opstår.«

»Der skal være ledelsesrum til, at man som leder på den konkrete skole eller børnehave både kan varetage den generelle ledelsesrolle og har mulighed for at sætte præg på det pædagogiske arbejde og udvikle fagligheden – altså hjælpe det faglærte personale med at udvikle deres kompetencer. Det kan man jo ikke styre oppefra,« siger han og understreger, at hans mission ikke er at skylle styring ud med badevandet.

»Vi har været igennem et stærkt og effektivt styringsregime i den offentlige sektor, og vi har fået styr på budgetterne. Men vi er nødt til at tale om rammevilkår og reducere antallet af de mål, vi styrer på. Vi kan ikke komme videre ved at måle på processer. Og vi er nødt til at tale med politikerne om, at det ikke kan hjælpe, at de stiller proces- eller aktivitetsmål op på noget, som det ikke er hensigtsmæssigt at måle på,« understreger Allan Søgaard Larsen, som mener, at der kan hentes meget værdi i frisættelse af lederne.

»De næste skridt, vi skal tage, kan vi ikke styre os til. Det kan vi lede os til, og det har vi kvalificeret lederne til. Så vi skal overlade til lederne og de fagfaglige at bringe kvaliteten fra A til B.«

**DYGTIGE LEDERE.** Ledelseskommissionen og formanden er især optaget af mellemliderniveauet.

»Det giver diskussioner om, hvad skal der til, for at den operative ledelse kan trives og udvikle sig,« siger han

og henviser til 13 teser, som kommissionen bringer med ud, når de er på besøg på arbejdspladser, i kommuner eller deltager i debatter. En af teserne lyder: 'Mindre detaljeret styring giver plads til mere reel ledelse tæt på kerneopgaven – opgaver frem for opskrifter skaber motivation.'

»Det betyder, at man skal holde op med at styre via regnearket og i stedet tale om, hvad vi skal. Ledelse er ikke kontrol. Kontrol kan vi lave via digitale styringssystemer. Det er derfor, jeg er så optaget af at lede nedad, hvor alle niveauer spiller hinanden bedre. Ledelse er at være med til at udvikle organisationen til at gøre den bedre,« siger Allan Søgaard Larsen.

Og det er offentlige ledere heldigvis rigtig godt rustet til, mener han.

»Offentlig ledelse er mere kompleks end privat ledelse, hvor der i virkeligheden kun er én bundlinje: at skaffe indtjening. I den offentlige sektor skal der tages mange hensyn, og vi er nødt til at have styring og administration og registrering, for at borgerne kan føle sig korrekt behandlet. Det stiller særlige krav til offentlige ledere om at balancere, fortolke, oversætte og have hele organisationen med sig. Vi har en højt performende offentlig sektor og gode ledere. Jeg vil tro, at man uden at blinke kan sige, at Danmarks offentlige ledere er blandt de bedste i verden,« vurderer han. |