

3. august 2017
CJV

Referat fra 4. møde i Ledelseskommis- sionen

Tid: Mandag den 26. juni 2017 kl. 13.30-17.00

Sted: Moderniseringsstyrelsen, København

Deltagere:

Allan Søgaard Larsen, Lotte Bøgh Andersen, Eva Zeuthen Bentsen, Marianne Thyrring, Lasse Jacobsen, Dorthe Gylling Crüger, Emma Winther, Birgit Lise Andersen, Alfred Josefsen og David Hellemann.

Fra sekretariatet:

Thomas Molin, Inger Wisborg McLesky og Christine Jørnø Vestergaard.

1. Velkomst ved direktør for Moderniseringsstyrelsen Poul Taankvist

Poul Taankvist gav et indblik i Moderniseringsstyrelsens opgaver i forhold til styring og ledelse af den offentlige sektor, som bl.a. indbefatter forhandling af overenskomster i staten, HR og ledelsesudvikling, fælles indkøb og økonomistyring. Nogle af de udfordringer, som styrelsen er optaget af, er:

- 1) Evnen til at implementere forandringsprojekter i bund, så de giver en reel adfærdsændring
- 2) Mere fokus på omverdenen og kunderne – bl.a. i forhold til de administrative støttesystemer
- 3) Innovation og fornyelse af den offentlige sektor, herunder bidrag til sammenhængsreformen og ministerbetjening.

Vanskeligheden i at påvirke og fastholde en blivende forankring blev kort drøftet.

2. Opsamling på de seneste måneders debat

Formanden opsummerede og gjorde status på kommissionens arbejde op til sommerferien. Kommissionen er kommet godt fra start, og er ved at lykkes med at skabe en god debat om ledelse både i Følgegruppen og blandt offentlige ledere generelt. Der har været fokus på de 13 teser som arbejdsredskab og oplæg til dialog, men de er meget generelle, og vi har endnu ikke set en bevægelse i debatten.

Folkemødet på Bornholm havde mange temaer om ledelse, og der var stor interesse og forventninger til, at Ledelseskommisionen kan skubbe noget nyt i gang. Hvordan kan vi skabe mere dynamik i den offentlige sektor samtidigt med at fastholde klassiske styrker? Der var mange gode indspark på Folkemødet, og spredningen er stor i forhold til, hvad der synes at skulle til. Der var drøftelser af, at meget tid i den offentlige sektor går med at lede opad mod det politiske niveau. Det er

en af forskellene mellem den offentlige sektor og det private erhvervsliv, men vi kan lære noget af hinanden. I det private erhvervsliv er der en "rå rytme", der handler om, at man skal skabe sin egen pengestrøm. Hverken finansiering eller kunder er givne, og konkurrence på markedet er et vilkår. På et kvartal kan 30 pct. af ens omsætning (finansiering) være væk og man må tilpasse sig, hvis man ikke skal gå fallit. I modsætning hertil kan man ikke gå fallit i den offentlige sektor. Finansiering forsvinder ikke, i og med, at den er givet af en bevilling over skatten. Vi skal se på, hvad man kan gøre i den offentlige sektor for at se borgerens perspektiv, sikre at borgeren får empowerment, og vi skal indarbejde feedback fra borgerne løbende for at fremme udvikling og forbedring gennem ledelse. Feedback og tidstro data om, hvordan borgerne oplever ydelsen, skal erstatte den "rå rytme", så der løbende er et pres på den offentlige sektor for at forbedre sig.

Internt i kommissionen er debatten også godt i gang senest foranlediget af medlemmernes egne observationer, som er indgivet på skrift. Indtrykket er, at kommissionens blandede sammensætning med forskellige ståsteder bruges konstruktivt.

Formanden opfordrede til en supplerende bordrunde ovenpå de skriftlige bidrag med medlemmernes refleksioner, og en drøftelse af, hvad der skal bæres med videre i forløbet. Der blev i bordrunden nævnt følgende overordnede problemstillinger:

- Teseerne har fungeret godt, men er kun et dialogværktøj. Der er behov for at drøfte dem dybere. I følgegruppen førte det fx til en dialog om ledelsesudvikling i grupper og om betydning af faglig ledelse. Vi skal drøfte udfordringsbilledet.
- Styring er ikke det samme som afregning. Vi sætter os nogle fælles mål. Man kan ikke overføre det private erhvervslivs performancekultur til det offentlige uden nuancering. Fx er det galt, hvis skoleledere kun bliver målt på karakterniveau. Det er ikke hensigtsmæssigt i forhold til det, som egentlig er målet. Organisering har betydning, og der skal måles på kerneopgaven. Ser man på skoleområdet, så er det børnenes og forældrenes skole - ikke lærernes.
- En væsentlig forskel mellem den offentlige og private sektor ligger i graden af politisk indblanding. Det er et rammevilkår, og vi skal blive bedre til at lede indenfor rammen. Det skal vi i dialog med driftslederne om. Vi skal også i dialog med politikerne om god politisk ledelse, der tydeligt kommunikerer retning, ramme og opgaver. Tænke i public governance ligesom corporate governance.
- Der er brug for at skabe rum til ledelse. Der kommer detailstyring fra politikere og indgår mange detaljerede aftaler med fagforeninger. For meget tid går med at lede opad, i stedet for fokus på borgernes behov. Forvaltningsledere skal lede mere nedad.

- Udviklingen af business intelligens (BI) i det offentlige viser, at der er nogle målbare indikatorer fx sygefravær. Hvordan kan ledelsen gøre noget ved det høje sygefravær i det offentlige? Kan man lære noget af dem, som har lavt sygefravær? Er der noget at lære af det private?
- Ansættelsesprocesser skal fremme ledere, der tør lede. Der skal være mulighed for at skifte dem ud, der ikke performer. Det er spild af ressourcer med dårlig ledelse, og der er et stort potentiale i at skille sig af med dårlig ledelse, hvis de ikke er ansvarlige og resultatorienterede. Vi skal holde fast i, at der skal gøres noget ved dårlige ledere, der ikke leverer resultater for borgerne. Vi kan bruge resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Her kan man se hvor mange, der har erfaringer med fyringer, og hvordan man reagerer for at skabe gode resultater. Bliver der givet feedback? Kvaliteten i styringsdialogen er afgørende. Problemet er, når der går for lang tid, før der bliver grebet ind.
- Der mangler feedbackkultur i det offentlige. Hvordan kan vi arbejde med ledelse og få ordentlig sparring. Der er behov for at se på ledelse på tværs, så vi kan se, hvad der fungerer. Der er brug for erfaringsudveksling om konkrete ledelses- og styringsværktøjer i den offentlige sektor. Der er forskel på performance og vi skal se på nogle cases, hvor ledelse har skabt resultater for borgerne, og lære, hvad der virker. Der skal fokus på borgernes interesse og vilkår. Der skal være mulighed for mobilitet mellem offentlig og privat – begge veje.

Formanden takkede for medlemmernes både mundtlige og skriftlige bidrag til opsamlingen, og var enig i, at Ledelseskommisionen i den kommende tid skal blive skarpere på, hvornår ledelsesadfærd er stærk, og hvilke rammevilkår Ledelseskommisionen bør gøre noget ved. Det skal bl.a. dokumenteres af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen og casebesøg.

3. Spørgeskemaundersøgelse

Lotte Bøgh Andersen fremlagde status for spørgeskemaundersøgelsen, som har haft en god svarprocent blandt de adspurgte offentlige ledere med personaleledelse. Sammen med sekretariatet bliver der nu set på resultaterne og analyseret på sammenhænge på tværs. Medlemmerne blev opfordret til at melde ind, hvis der er særlige sammenhænge, de mener, bør indgå. Det er vigtigt, at de resultater, der fremhæves hænger sammen med kommissionens øvrige videnindsamling og fokus i forhold til bl.a. teserne.

Derefter blev formatet for formidlingen af resultaterne drøftet, og der var enighed om, at det ikke må blive for forskningsteknisk. Generelt var medlemmerne nysgerrige på nye erkendelser og sammenhænge, men også enige om, at resultaterne ikke må blive fortolket for søgt. Det er ledernes eget syn på ledelse.

De overordnede budskaber skal fremstå og formidles mere tydeligt, og vil blive drøftet på mødet i Ledelseskommisionen den 15. september. I mellemtiden arbejder Lotte og sekretariatet videre med at finde sammenhænge mellem det kvalitative og kvantitative materiale.

4. Efterårets program

Formanden påpegede vigtigheden af, at få taget stilling til antallet og omfanget af cases i forhold til planen for efterårets program.

Dorthe Gylling Crüger indledte drøftelsen om casebesøg med en konstatering af, at en del af de mange indsamlede forslag til casebesøg ikke umiddelbart ser ud til at være egentlige ledelse cases, men snarere projekter om organisation og ledelsesudvikling. Det der er brug for er cases med resultater for borgerne, der har baggrund i en bestemt ledelsesadfærd. Det skal være cases, der kan give en forståelse for god ledelse i praksis.

Dorthe og sekretariatet arbejder videre med at finde ti gode cases om ledelse, der også udvælges i forhold til spredning på geografi, sektorer, ledelsesniveau, kommunestørrelse mv. Casene beskriver i dybden på ca. tre sider, hvad gør de dygtige ledere.

Formanden foreslog, at der udover udvælgelse af cases fra de indkomne forslag, blev suppleret op med en interviewrunde om ledelsespraksis blandt medlemmerne og andre udvalgte ledere. Det handler om at fortælle en historie om, hvor noget har virket, og at videregive "tips og tricks". Sekretariatet beskriver processen med interviewrunden nærmere.

Formanden gav derefter ordet til Marianne Thyrring, som aflagde status på forberedelse af Forskermødet den 18. august, hvor 12 forskere har meldt sig som deltagere. Forskerne er blevet bedt om at aflevere et skriftligt bidrag om offentlig ledelse inden mødet.

En anden undersøgelse, der blev drøftet, er indhentning af viden om offentlige institutioners håndtering af rekruttering, ledelsesudvikling og exit-strategier, som Eva Zeuthen Bentsen havde talt med sekretariatet om. Det blev desuden foreslået at se nærmere på undersøgelsen fra det nationale center for arbejdsmiljø for at få medarbejdervinklen på lederne med.

Formanden fortalte dernæst om den opdaterede plan for rundrejser i efteråret, samt en plan for efterårets arbejdsproces, som efterfølgende blev kommenteret af medlemmerne. Nogle gjorde opmærksom på behov for at vægte drøftelse af substansen tungere nu, fremfor vidensindsamling. Kommissionsmedlemmerne har fået talt sig ind på hinanden og et udfordringsbillede kan nu beskrives nærmere. Der er også behov for en drøftelse af målsætningen for, hvorfor det er vigtigt at

bedrive god offentlige ledelse. En form for fremtidsvision for, hvordan ledelse ser ud i 2030. Marianne Thyrring og sekretariatet arbejder videre med et udfordringsbillede og en fremtidsvision med henblik på drøftelse på næste møde i Ledelseskommisionen den 18. august.

Enkelte stillede spørgsmål ved arbejdsprocessens opdeling i temagrupper. Det blev dog konkluderet, at en vis arbejdsdeling er nødvendig for at speede processen op og kvalificere drøftelserne på møderne. Sekretariatet foreslog en proces med lidt færre temaer, og at der vil blive skrevet ud til dem, der eventuelt ønsker at bidrage.

Formanden rundede af med at pointere, hvor vigtigt det er, at det kommissionen kommer ud med, er veldokumenteret, men afspejler de refleksioner som de ti medlemmer gør sig som praktikere. Ledelseskommisionen vil allerede nu på den baggrund kunne finde frem til fem til syv centrale problemstillinger, der kan drøftes på næste møde den 18. august. Det blev aftalt, at sekretariatet skal strukturere processen.

5. Kommunikation og opsamling

Formanden nævnte den fremsendte kommunikationsplan og foreslog, at sekretariatet fremover tager initiativ på denne del. Flere af medlemmerne ønskede debatindlæg efter sommerferien.

Det blev nævnt, at der formentlig ville kunne gøres mere for at udbrede budskaberne på de sociale medier, men der var tilfredshed med niveauet på nuværende tidspunkt. Det bør dog integreres i kommunikationsplanen, at opfordre til at følge Ledelseskommisionen på de sociale medier, når medlemmerne er ude ved arrangementer.

Som endelig afrunding på mødet blev det aftalt, at den opdaterede mødeplan ligger fast, og at sekretariatet sender en mere detaljeret arbejdsplan ud for møderne.