

## Opsamling fra møde med FTF's Lederråd

16. august 2017  
ASGNA

### **Mødedato: 15. august 2017**

Organisation: FTF's Lederråd

Deltagere fra kommissionen: Allan Søgaard Larsen

Deltagere fra FTF's Lederråd: Bente Sorgenfrey (FTF), Anders Fløjborg (Dansk Socialrådgiverforening), Eva Munck (Lederforeningen i BUPL), Irene Hesselberg (Lederforeningen i Dansk Sygeplejeråd), Michael Agerbæk (Politiledersforeningen), Jørgen Mosbæk (Halinspektørforeningen), Kim Bøje Madsen (Dansk Formands Forening), Kristian Hjorth (Uddannelseslederne), Klaus Mathiesen (FTF), Luisa Gorgone (FTF) mfl.

Deltagere fra sekretariatet: Asger Narud

Drøftelsen havde en uformel karakter. Bente Sorgenfrey bød velkommen. Derefter fortalte Allan Søgaard Larsen om Ledelseskommisionens igangværende arbejde, og de problemstillinger kommissionen og formanden er særligt optaget af for tiden. Endeligt gav deltagerne input til kommissionens arbejde.

### **Offentlig ledelse er en selvstændig disciplin**

Allan fremhævede en ambition om, at man på en bred front forstår offentlig ledelse som en selvstændig disciplin – måske opdelt op i tre niveauer (topledelse, administrativ ledelse og driftsledelse). De sidste måneders mange samtaler rundt i landet, har givet formanden en "aha"-oplevelse af, hvad det vil sige at være leder i den offentlige sektor. Man kan stadig hente inspiration fra andre sektorer, men at bedrive ledelse i en offentlig kontekst er noget andet – fx pga. "det dobbelte hierarki" – og pga. multiple bundlinjer, der til tider kan være uklare og i decideret konflikt. Formanden er optaget af at få beskrevet de vilkår, der kendetegner offentlig ledelse.

Formanden fremhævede endvidere, at offentlig ledelse er anderledes end den private sektor ved ikke at være i konkurrence. Det betyder, at presset for udvikling ikke er til stede på samme måde som i den private sektor. Svaret er ikke at markedsudsætte mere. Men der skal være en fælles forståelse af, hvor presset for udvikling kommer fra – det kommer ikke nødvendigvis fra systemet selv. Politikernes pres er vigtig for udviklingen – og en dyb respekt for politikernes rolle er nødvendig.

I forlængelse af ovenstående er det væsentligt at være optaget af, hvordan borgerne kan blive mere aktivt involveret og få mere indflydelse. Her betonedes Allan bl.a. vigtigheden af tidstro data – vel at mærke ikke NPM-systemer, hvor man måler på proces, men hvor man måler på outcome/effekt. Samtidig påpegede han, at det ikke handler om at gøre borgerne til kunder - tværtimod handler det om *empowerment*.

Endelig fremhævede Allan, at man i centraladministrationen historisk har været bekymret for, at budgetterne løb løbsk. Gennem samtaler rundt i landet, har han dog oplevet en enorm ansvarlighed, der er radikalt anderledes end år tilbage, hvor det eneste svar syntes at have været "send flere penge". Nu har man endvidere fået en budgetlov, der lægger ro på, hvilket kan tale for, at andre styringstiltag kan lempes.

### Tre temaer i Ledelseskommisionens arbejde

Allan rundede af med at beskrive tre hovedtemaer, der fylder for kommissionen:

(1) Ledelsesrum. Omhandler bl.a. en beskrivelse af de vilkår, der kendetegner offentlig ledelse - at der i skolegården både står forældre, medarbejderrepræsentanter og politikere - hvilket gør ledelsesrummet særligt at navigere i - jf. forrige afsnit.

(2) Lederrollen. Omhandler bl.a. den offentlige lederrolle som identitet. Endvidere beskrev han på den ene side vigtigheden i at tænke i visions- og passionsledelse - men omvendt også en bekymring for, at der kommer for meget fokus på "den store leder" - ledelse sker i samspil med medarbejdere, lederkollegaer, borgere mfl.

(3) Ledelsesudvikling. De sidste 10 år er formel lederuddannelse vokset betydeligt - og det skal fortsætte - men også med blik for mere praksisnær ledelsesudvikling. Derudover bliver man også nødt til at tale om afvikling - mange steder er der ikke en kultur for at intervenere, selvom matchet ikke er til stede. I forlængelse heraf er der også et behov for gode exitstrategier og en kultur herom. Endeligt er der noget omkring lederteams - at sætte det rigtige hold omkring en opgave - det udgør muligvis et fjerde hovedtema.

### Input fra deltagerne

*Jørgen Mosbæk (Halinspektørforeningen).* Jørgen var glad for, at Ledelseskommisionen fokuserer på passionsledelse. Han oplever, at ledere på hans område er utroligt dedikerede. De oplever dog, at der træffes beslutninger langt væk, som påvirker deres ledelsesrum og passion negativt. Fx beslutninger vedrørende fælles rengøringsfællesskaber - den type beslutning fratager mange ledelsesmuligheder (30 pct. af personalet forsvinder) og indskrænker ledelsesrummet. Et andet eksempel er bygningsvedligehold - hvis nu en skøjtehal udsættes for hærværk og 300 lokummer rives ned - så er systemet nu, at man skal sende en mail til et *caretaker*-system og vente i op til 6 måneder. Sådanne ting er med til at ødelægge passionen og tager hele ledelsesgrundlaget væk.

*Repræsentant (Skolelederforeningen).* Skoledernes repræsentant kvitterer for, at de 13 teser kommer godt omkring. (1) Vedrørende ledelsesrum, handler det også om, hvorvidt ressourcerne er til stede (velvidende at det selvfølgelig er politisk, og at effektiviseringsdagsorden ruller). (2) Han er endvidere bekymret for, at der er for meget fokus på at måle og veje - dannelse som formål i folkeskolen kan ikke måles - så hvad gør man der? Værdiskabelse er ikke kun det, der kan måles og vejes. (3) Hvis man mener det med at være mere borgerrettet, så bliver man også nødt til at se på, hvordan det fungerer i dag. På skolerne har man skolebestyrelser, men hvis man spørger forældrene, så er kampen ikke med ledelsen, kampen er med politikere lokalt og nationalt - det fører til kæmpe frustration for skolebestyrelserne, at deres reelle indflydelsesmuligheder er lav.

*Irene Hesselberg (Dansk Sygeplejeråd).* (1) Irene er glad for, hvordan debatten og arbejdet gribes an af Ledelseskommisionen og formanden. Hvis anbefalingerne skrives i en lige så anerkendende tone, så tror hun, at man kan få fat i noget. Lederne er passioneret derude - det behøver ikke blive en fagkrig mellem fagprofessioner - og den anerkendende tilgang kan være med til at få liv i debatten. (2) Hun frem-

hæver endvidere, at teknologi/digitalisering fortjener at komme med – det er ikke med i de 13 teser i dag. Vi har en ret splittet tilgang til teknologi/digitalisering i dag. På ferierne henter vi den nyeste app til at finde en god restaurant, men på arbejdspladsen støder vi ind i firewalls og bliver forskrækket. (3) Endeligt er hun meget enig i, at man ikke skal gøre borgere til kunder, men på sundhedsområdet i dag er mange "sundhedsshoppere" – og hvordan håndterer man så det som leder?

*Eva Munck (BUPL).* (1) Eva er glad for, at man er eksplicit om offentlig ledelse som en selvstændig disciplin. (2) Derudover er hun optaget af problemstillingen om at have fagprofessionel indsigt for at lede – på hendes område oplever hun en stor udfordring med at give faglig sparring tæt på. (3) Endeligt fremhæver Eva en problemstilling omkring ledelsesspænd - hvordan finder man det rigtige ledelsesspænd? - mange borgere efterspørger nærhed - og opsøger private tilbud for netop at få nærhed. [Eva Munck, BUPL, har desuden sendt en skriftlig kommentar].

*Anders Fløjborg (Socialrådgiverne).* (1) Glad for at styring er blevet så klar en del af dagsordenen, så man også kan tale højt om effektmålinger. (2) Faglig indsigt oplever han som en central del – han har selv stået som leder uden tilstrækkelig faglig indsigt, og organisationen kan ikke vente på, at lederen opbygger den indsigt – det er meget vigtigt at sikre et godt match. (3) Vedrørende uddannelse så kan man både snakke om generel uddannelse og efteruddannelse, ift. sidstnævnte er det vigtigt, at det bliver specifikt ift. organisationens behov, hvorfor det er vigtigt, at det afklares med chefen. (4) Ledelsesrummet er i bevægelse og konstant til forhandling – det er vigtigt at gå ud at sige "tag nu den ledelse på jer". Det hjælper ikke at være bange for at begå fejl, mange er næsten paranoide i den offentlige gabestok, men man skal have mod. (5) "Det dobbelte hierarki" – jo længere op i MED-systemet jo mere dogmatisk bliver det, og det skal vi tale om. Men også tale om, at politikerne står i skolegården – vi skal tale om det som et vilkår – ikke som et problem. Og man skal tale om *wicked problems* - det kan man ikke i fagudvalgene, hvor det bliver for dogmatisk. (6) Kommissionen står med en vanskelig opgave – hvis det bliver for specifikt, bliver det trivielt – men man gider heller ikke noget, der er for generelt – det har forskere skrevet lange bøger om – der er ikke brug for et nyt kodeks – men at sætte sporene for det arbejde, man skal i gang med de næste 10 år.

*Michael Agerbæk (Politiledersforeningen).* (1) Michael er også glad for at styringsdelen er kommet med. Kommissoriet kan lugte af et politisk bestillingsarbejde "hvis vi får nogle bedre ledere, så går det hele bedre". På den baggrund er han glad for, at Ledelseskommisionen også kigger opad i systemet. (2) Han er også positiv over for, at der er fokus på lederuddannelser – i forlængelse heraf kan det overvejes, at tænke i uddannelse af politikere. Han oplever til tider, at *leadership pipeline* tilside-sættes, og at nogen oppefra blander sig langt nede i kæden.

#### **Opfordring til at bidrage**

Mødet blev afsluttet med en opfordring til, at de interesserede deltagere i kredsen sender relevant materiale til Ledelseskommisionen og/eller kontakter kommissionen med henblik på møder af mere eller mindre formel karakter.