

Referat fra 7. møde i Ledelseskommis- sionen

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

Afbud: Marianne Thyrring.

Sekretariatet: Thomas Molin, Inger McLeskey, Christine Jørnø Vestergaard og Louise Angelo.

1. Indledning

Formanden indledte med betragtninger siden sidst. Der er vedvarende megen interesse for kommissionens arbejde. Tilbagemeldingen fra formandens deltagelse i møder med interessenter samt konferencer viser, at der er stor respekt for de temaer, kommissionen har taget op, og den måde de bliver grebet an på.

Den centrale styring, de store reformer og ikke mindst budgetloven har bragt stærke resultater i form af kvantificerbare langvarige effekter bl.a. bidrag til råderummet, som kan anvendes fremadrettet.

Næste reformskridt er at have fokus på, hvad der indholdsmæssigt kommer ud af indsatsen fx dygtigere børn på skoleområdet, mere trivsel for børn i daginstitutionerne og sundere borgere. Det er svært at måle på disse effekter, og de fordrer en stærkere fokus på fagprofessionel ledelse, end i de senere år. De kommende års resultater skal man lede sig til – man kan ikke styre sig til dem.

Et eksempel er Odense Kommune, som gennem samskabelse med borgerne er med til at gentænke velfærden og kommunens rolle. Denne transformation er vigtig. Der skal desuden i organiseringen af ledelsen tages højde for, at kommunaldirektører primært leder opad, men at alle ledere på de underliggende chefniveauer skal have kendskab til udvikling af driftsledelse med stærk fokus på den fagprofessionelle opgave som disciplin.

Mange lederuddannelser har været gode til at øge den teoretiske erkendelse om ledelsesopgaven, men der skal også træning i praktisk ledelse til. Ledere, der leder ledere, skal trænes i intervention og det forudsætter en stærk lederidentitet. Lederne skal desuden forstå at udarbejde og anvende data som grundlag for ledelse baseret på data. . Og så skal vi have styrket ledernetværkene. Driftsledere skal også trænes i intervention og udvikling af medarbejderne baseret på data fra driften. Desuden skal de trænes i inddragende ledelse og distribueret ledelse.

Enkelte af kommissionsmedlemmerne kommenterede på dette, og nævnte bl.a. at en af de største udfordringer i den offentlige sektor er, at det er svært at få implementeringen ned igennem systemet fra top til bund. At eksekvere. Noget skyldes

styring og noget skyldes ledelse. Der mangler transformationsledelse på alle niveauer til at skabe sammenhæng og der er stor forskellighed i uddannelsesniveauer. Det giver behov for datainformeret ledelse. Det gælder også i rekrutteringsøjemed, hvor der i HR-systemerne skal samles op på, hvem der skaber resultater for borgerne og eksekverer opgaverne. Der mangler kompetence og indsigt. Samtidig skal rekrutteringen gøres mere professionel, og der skal gøres bestræbelser på at nedbringe for store ansættelsesudvalg.

Det næste skridt er en ny type af styring og udvikling med fokus på de medarbejdere og driftsledere, som handler og skaber resultater for borgerne. Enhver leder i styringskæden har ansvar for, at det sker. Det er mere end blot en kommunikationsopgave. Det kræver handling, og at der gribes ind, når der opstår problemer og udfordringer. Politikere og topledere spiller desuden en afgørende rolle i forhold til at vise vejen gennem den transformation, som arbejdsmarkedet gennemgår i forhold til mere automatisering og kunstig intelligens jf. bl.a. McKenseys rapport "A future that works".

2. Drøftelse af temaet Lederrollen

Udvikling af lederrollen

Kommissionen bemærkede, at det fremsendte kapiteludkast om Lederroller er velskrevet, men mangler kant. Det skal beskrives nærmere, hvordan lederrollen udvikles, og hvad der virker, når det bliver svært fx når der er værdikonflikter, store forandringer mm. Der mangler et perspektiv om kompleksiteten og de aktive responsstrategier. Procesmål understøtter fx en defensiv responsstrategi jf. Betina Rennisons forskning.

Inddragelse af borgere relationelt og i organiseringen

Hvordan skabes der sammenhænge på tværs og fokus på borgertilfredshed også i myndighedsudøvelsen. Betydningen af anerkendelse og det relationelle som værktøj, når der udøves ledelse, bør tones op. Borgerinddragelse kan også være at etablere brugerfora eller -bestyrelser.

Anbefalinger på tre niveauer

Der skal tænkes over målgruppen, og der skal være nogle stærke anbefalinger for de forskellige niveauer, hvor der er forskel på vilkårene og på, hvad opgaven er. Det går ikke, at alle leder opad. Hvordan kommer vi fra det administrative niveau til eksekvering og drift? Topledere skal også ud og prøve driften.

Forståelse for borgerinddragelse og digitalisering

Den rette lederadfærd med borgerrettet inddragelse i opgaveløsningen kræver de rette lederuddannelser. Det handler ikke bare om at tilegne sig it-færdigheder. De offentlige it-systemer skal indrettes og implementeres sammen med brugerne. Det er også en ledelseskompetence at vide, hvad digitaliseringen gør og tage ansvar for at bringe organisationen den rigtige vej.

Det personlige lederskab og datadrevet ledelse

Lederrollen er også noget, man må tage på sig. Det er noget personligt, hvor man fremlægger, hvordan man vil nå frem til sine mål for resultatskabelse for borgerne med forankring i dialog og data. Det personlige lederskab handler også om at definere ledelsesrummet, og skabe transparens og synlighed om, hvem man er som leder. Det kan forbedre vidensniveauet i styringskæden.

Dokumentation og ledelsesspænd

Dialogen i styringskæden er vigtig og hænger også sammen med data. Er det de rigtige data, vi samler ind til dokumentation? Data til ledelsesinformation kan ikke bruges ude i driften. De data, der samles ind i driften skal også være relevante for forbedring og fornyelse i driftsledelsen rettet mod borgerservice. Det har også betydning for ledelsesspændet, hvilke data, der samles ind. Kapitlet skal være mere eksplicit på, hvad der karakteriserer organisationer med forskelligt ledelsesspænd. Er der en opgavekompleksitet, som kræver forandringsledelse?

Det blev aftalt, at kommissionsmedlemmerne sender ændringsforslag til teksten til sekretariatet. Det blev desuden aftalt, at Alfred Josefsen arbejder med sekretariatet om at kvalificere 4-5 hovedproblemstillinger.

3. Forberedelse af Følgegruppemødet

Lotte Bøgh Andersen gennemgår spørgeskemaundersøgelsens centrale fund. Derefter er der gruppedrøftelser om MED og OK. Det er centrale problemstillinger i forhold til ledelsesrummet.

KL og forhandlingsfællesskabet er ved at se på en modernisering af MED-systemet sammen. De er efter nogle interviews kommet frem til, at det i det store og hele køre som det skal, men også, at der er en række udfordringer at arbejde med. Det er godt, at parterne selv ser på, hvordan det kan moderniseres, da der bruges mange ressourcer på denne forgrenede samarbejdsstruktur.

Kommissionen hæftede sig ved, at der i mange tilfælde ikke er en a- og en b-side problemstilling, men at man løser opgaverne i fællesskab. Der er en ny ånd og tilgang til samarbejdet, og det skal bruges konstruktivt. Det handler om at få samarbejdet lokalt til at fungere for at skabe værdi. Dialogen handler om, hvordan kan parterne hjælpe med at få et større borgerperspektiv ind. Hvad er det for en udvikling, der er behov for?

Det er en spændende debat at få på dagsordenen. Kan vi få mere ledelsesrum til lokale løsninger, der skaber værdi for borgerne?

4. Opsamling

Det var et godt Følgegruppemøde, og dialogen bør fortsætte frem til næste møde i Følgegruppen. Ledelseskommisionen skal udkomme med et produkt, der kan påvirke den offentlige ledelse frem til 2030, og Følgegruppen er en vigtig part i dette. For at udvikle ledelse i den offentlige sektor er der brug for forandringsparathed, drivkraft og et datagrundlag at stå på. Sammenskrivningen af spørgeskemaundersøgelsen vil blive sendt rundt til kommissionsmedlemmerne.

Der skal gennemtænkes og udarbejdes en plan for den videre implementering og integrering til Sammenhængsreformen efter aflevering af Ledelseskommisionens anbefalinger til regeringen i begyndelsen af det nye år.

Det er vigtigt at have borgerperspektivet ind i alle led af implementeringen gennem ledelsessystemet, det personlige lederskab og ledelsesteams. Vi har en ambition om udvikling af den offentlige sektor og ikke kun vedligeholdelse. Forandringskraften skal komme fra mellemlederne. Vi skal tale offentlig ledelse op, og vi er allerede godt i gang.

Vi skal udkomme med et moderne produkt med 10-15 egentlige anbefalinger inden for fem hovedtemaer.

Næste gang skal vi se på praksisnær og handlingsorienteret lederuddannelse.