|  |
| --- |
| 3. november 2017CJV |

|  |
| --- |
| Referat fra 8. møde i Ledelseskommissionen |
| Deltagere: Allan Søgaard Larsen, Dorthe Gylling Crüger, David Hellemann, Emma Winther, Alfred Josefsen, Birgit Lise Andersen, Lasse Jacobsen og Lotte Bøgh Andersen. |
| Afbud: Marianne Thyrring og Eva Zeuthen Bentsen.Sekretariatet: Thomas Molin, Hanne Kristensen, Christine Jørnø Vestergaard og Inger McLeskey. |

# Indledning

Emma bød velkommen på Plejecenter Kastaniehaven i Give.

Formanden gjorde opmærksom på, at vi har fire møder igen. Mødemateriale er af fin kvalitet og kommer godt omkring tingene. Der bliver god mulighed for kommissionsmedlemmerne til at give tekstnære bemærkninger, men først og fremmest skal vi tale om problemstillingerne. Kommissionsmedlemmerne er blevet bedt om at bringe forslag til anbefalinger ind til sekretariatet.

*Studietur til Holland*

Formanden havde været på en studietur til Holland og bl.a. talt med en pendant til Moderniseringsstyrelsen. Det er svært at overføre erfaringerne direkte. Der foregår en del udlicitering især på sundhedsområdet. Det giver nogle andre muligheder, men også begrænsninger. Det giver nogle indbyggede incitamenter hos leverandøren til at innovere. Den hollandske styrelse arbejder mere generelt med ledelsesudvikling og ikke så meget i detaljen som os. De har et meget koncentreret fokus på topledelse, men er så småt begyndt at tage flere lag og bredde med. De har samme udfordring med at flytte folk mellem stat og kommune.

Formanden havde desuden mødt Jos de Blok, som står i spidsen for ”Care professionals”. Firmaet startede i 2006 og er siden vokset til flere tusinde medarbejdere i hele verden. De har gjort op med alt andet end daglig ledelse og arbejder i selvregulerende teams. De indgår kontrakter på simplere ydelser som hjemmepleje, pasning i bosteder mv. Det giver en anden måde at tænke på, at service operationen er lagt i en anden organisation end den, der finansierer.

De har et program om ledelsesudvikling i Leiden Universitet. Det er et ledelsesudviklingsprogram med deltagelse fra andre lande og en tæt kobling mellem forskerne og forvaltningen. De er mere organisationspsykologisk funderede end politologisk forvaltningspræget. Det kan gøre en strukturel forskel. Public Management er en selvstændige disciplin, hvor i Danmark er det lagt ind under statskundskab. Der er mere fokus på intervenerende ledelse.

# Ledelsesudvikling

Kommissionen drøftede det kapiteludkast, som var sendt ud sammen med mødematerialet, og var tilfreds med at se dokumentation fra spørgeskemaundersøgelsen, men der skal også andre kilder med.

*Praksisnær Ledelsesudvikling*

Ledelsesudviklingen skal være praksisnær og foregå på arbejdspladsen i en løbende dialog. Der er dårlig erfaring med kurser i fjerne fora. Forvaltningschefer skal komme ud og være i dialog med driften. Det skal signalere, at det bliver taget alvorligt, at man laver det, man skal. De skal følge op og tage dialogen. Afsnittet om praksisnær ledelse er godt. Vi sætter ord på det ”missing link”, der er imellem forvaltning og drift. Driftsledere kan savne dialog i dagligdagen og har behov for at kunne følge op med forvaltningen, der skal være med til at forpligte sig på en fælles opgave om udvikling af det relationelle. Det kunne være godt at få nogle forvaltningsledere ud i praktik på fx en skole, så de kan se, hvad det er for en virkelighed, der snakkes om. De skal ud og se på ledelsesgerningen og være med i dagligdagen, men ikke som egentlige turnusordninger.

*Kvalificeret dialog*

Vi skal have lidt mere med om implementering og fokus på resultater og effekter. Det kan vi adressere. Vi har fat i det tema, som er et af de vigtigste: Kvaliteten af dialogen i styringskæden, og at kunne styre og lede gennem data. Det er helt centralt.

*Datainformeret ledelse*

Kendskab til at arbejde med data lokalt til forbedringstiltag skal være en del af lederuddannelserne. Vi skal have mindre central styring, men flere data lokalt. Det skal give mindre dokumentation samlet set. Data skal bruges lokalt, som et potentiale for at udvikle og lede på data lokalt. Det bliver kontrollerende, hvis det ikke er værdiskabende lokalt. De data, der rapporteres på centralt bruges til at demonstrere sit værd overfor politikerne. Det ville hjælpe med en bedre dialog om data. Hvis data ikke har en klinisk effekt, så skal det væk. Der må være et skifte mod outputmål i stedet for procesmål. Nogle dokumentationskrav kan ikke falde væk, hvis der er politiske krav på dokumentation. Der må være en nuancering i at måle på resultater. Birgit Lise Andersen fremhævede i den forbindelse, at performance på kort sigt, kan spænde ben for performance på langt sigt med henvisning til udtalelse fra Morten Balle Hansen under opsamlingen på Forskermødet.

*Lederrolle*

Vi skal være skarpe på, hvad vi mener med at professionalisere rekrutteringen. Problemstillingerne opstår i rekrutteringsøjeblikket. Det at komme ind som leder og tage sig af folks liv. Når man bliver ansat som leder i det offentlige, så burde de første tre år i princippet være en rekrut tid, hvor man får skabt sin lederidentitet, lærer at eksekvere, finder sin kraft og passion mv. Man skal være indstillet på at kvalificere sig selv. Man skal få bygget et ledelsesmæssigt grundlag. Det handler om mod, risiko, action, tage rollen på sig. Der er behov for at træne ledelse på banen. Skal Ledelseskommissionen komme med forslag til et program for de 45.000 ledere i den offentlige sektor, eller skal det være generelle lederpåvirkninger gennem konkrete anbefalinger, alle kan gøre noget ved?

*Talent- og ledelsesudvikling*

Der skal også være noget om talent ”spotting” og talentudvikling. Man skal spotte de unge også, mens de er faglige. Der står for meget i afsnittet om DIL og DOL, og der er en overvægt af dokumentation fra spørgeskemaundersøgelsen. Den viser, at der er en sammenhæng mellem uddannelse og identitet. Næste gang kan det give visionsledelse en tydelig retning, som handler om resultatskabelse for borgerne. Svaret er udvikling eller omplacering, hvis der ikke er resultat for borgeren kan det handle om en afskedigelse. Man kunne bruge mesterlære ligesom hos forskere, hvor der er understøttelse fra egen chef.

*Udvikling - ellers afvikling*

Ved afvikling af ledere er vi for langmodige. Der kan dog være forskel på kommuner og stat. Hvis der er dårlig ledelse, så skal der eksekveres, men et lederskifte koster for organisationen, så der skal først satses på udvikling. Den vigtigste ledelsesopgave er at udvikle den, der referere til en. Ledere har ansvar for at udvikle og forbedre det, der foregår. Bl.a. ved at udvikle medarbejdere så de kan løse deres kerneopgave, og sørge for talentspotting.

*Lederuddannelser*

Formelle lederuddannelser er ikke nok. Der kan være behov for at kigge efter inspiration fra udenlandske mastere. Det ville give et løft i forhold til udsynet. Det skal være resultatorienteret og have implementeringsfokus. I Danmark har masteren en meget forskningsbaseret tilgang, hvilket i hvert fald for nogle af uddannelserne betyder, at lederne lærer at handle på de måder, som forskningen finder positive effekter af, ligesom ledelsesudviklingens effekter bliver undersøgt. Nogle af kommissionsmedlemmerne har desuden erfaringer med, at ”Improvement advisor” uddannelsen i Skotland på Harvard Business Summer School giver noget håndgribeligt med hjem.

# Rundtur

Emma Winther holdt oplæg om Plejecenter Kastaniehaven.

Der er nogle lavt hængende frugter at høste ved mere samarbejde på tværs af søjler. Men der mangler bare en lille smule mere hjælp til at komme videre, og få nogle lederkolleger andre steder på de seks institutioner i kommunen. Det kunne give videndeling praksis til praksis, hvor man lader medarbejderne møde hinanden. På Kastaniehaven plejecenter er man optaget af at skabe gode oplevelser for de gamle, og det smitter. Det handlet om ledelse, der giver grobund og rammer til, at det også kan folde sig ud midt i alle de andre opgaver. Det giver et godt rekrutteringsgrundlag, og et godt image. Der er også mange børn på besøg, så de ser det at blive ældre som noget naturligt og et led i deres dannelse. Det er en win-win situation.

# Ledelsesteams

Kommissionen drøftede det fremsendte kapiteludkast om Ledelsesteams og Ledelse på tværs. Der var generel tilfredshed med skrivestilen.

*Fælles ansvar for værdiskabelse*

Vi skal komme lidt tættere på noget konkret, som folk kan gå i gang med og undgå silotænkning fx at tage ansvar for at dialogen lykkes. De relationelle kompetencer er vigtige, men hvad mener vi med det. Vi har ikke diskuteret det så meget. Det skal funderes i en anbefaling om værdiskabelse for borgeren. Der skal arbejdes med teamledelse. Hvis der er et lille ledelsesspænd, så er der større hierarki, men det behøver ikke være sådan ved store ledelsesspænd, hvis vi har teams. Det kan være med til at effektivisere ledelsen. Man kan også se mere på koncernledelse. Se kommunen som koncern overfor skolen på tværs af sektorer. Det ville give et fælles ansvar for den kommunale drift.

*Samskabelse*

Hvordan forholder vi os til netværkssamarbejde med civilsamfundet? Dorthe Gylling Crüger nævnte det fælles populationsansvar, som betyder, at man ser på mulighederne for at gøre noget sammen med civilsamfundet. Det var der fornyeligt et møde om på Marienborg, som Dorthe Gylling Crüger deltog i. Frivillige kan tilføre nye ressourcer. Nogle gange sker der en faglig overbehandling. Er det sund fornuft? Vi skal have den højeste sundhedstilstand for færrest ressourcer, som giver glade borgere med gode liv. Det kaldes ”triple aim”. Der er behov for nogle andre kompetencer i forhold til at hjælpe og vise nærhed mv. i stedet for bare at overholde budgetter. Det handler om at lede medarbejdere, der hjælper borgerne.

De offentlige ledere skal kunne det med civilsamfundet, og dele ”best practice” viden. Man har gavn af erfaringsudveksling i netværk. Her er det relationelle vigtigt, og forståelse for, at andre ting bliver vigtige fx ærekærhed. Det er kulturen, der styrer organisationer, og det kan være svært at give relationer videre. Der er behov for relations kompetencer og evnen til at lave en intervention. Det er en afgørende ledelseskraft, at man kan gribe ind. Det forudsætter også, at man har autoritet som leder at kunne gå ind i konflikter. Det er helt centralt at håndtere interessekonflikter. Det er meget få, der evner at arbejde med konflikter som brændstof.

*Borgeren i centrum*

Man kan se på tværgående borgerrejser, og identificere de fem mest interessante brugerrejser fx i sundhedsvæsenet eller på beskæftigelsesområdet mv. De involverede institutioner skal vise, hvordan man kan i arbejde med det, så borgeren ikke skal tænke på det. Der skal mere ind i kapitlet om borgeren.

De offentlige organisationer skal have fokus på kerneopgaven. Hvis der er pres på dem, så udvikler de sig bedre. Der kan også være disruption, men det kan være svært at få nedlagt opgaver, der ikke længere er tidsvarende. Der er meget selvopretholdelsesdrift, hvis ikke der skæres til. Der kan være dele af den offentlige sektor, som ikke kan begrundes i kerneopgaver – både i institutioner og i forvaltningen. Det er svært at lukke sig selv, og kontinuerte målsætninger står i vejen for forandringer. Nogle steder er der en tendens til at kæmpe om de få midler, der flytter sig år for år – i stedet for at være optaget af de samlede ressourcer, der er afsat til området. Det har den konsekvens, at det tager hele agendaen i stedet for at tænke på de ressourcer, de har. Hver enhed burde redegøre for nytte og værdi og give anledning til, at organisationen højere oppe kan vurdere, om enheden stadig giver værdi. Institutionerne kan ikke nedlægge sig selv. Det skal løses strukturelt og handler om implementering. Der skal følges op, udføres og realiseres nogle målsætninger. For at skabe sammenhæng på tværs skal der sættes fælles mål, retning og værdier. Det er en stor ledelsesmæssig opgave at påvirke, udvikle og kommunikere dette. Det kræver en handlekraftig realisering at få det til at ske.

Der står noget om manglende markedspres. Det bør formuleres anderledes. Alfred Josefsen fortalte om tiden i Irma, hvor den enkelte var optaget af, hvordan det gik i enheden og af, hvordan de kunne forbedrer sig. Fokus var på opgaven og på udfordringen med at blive bedre. Konkurrenceelementet var bygget ind i forhold til egne forbedringer. Det kunne være en fællesnævner for den private og den offentlige sektor: At måle på effektivitet. Lotte Bøgh Andersen mente, at det kunne være udmærket med konkurrence. I universitetsverdenen handler det om, at de studerende fx ikke render fra AU til CBS og KU. Dorthe Gylling Crüger nævnte, at man i Skotland har lavet en Public Government Ressource Reform. På sundheds- og plejeområdet lærer alle at bruge data til forbedring.

# Næste møde og evt.

Thomas Molin fortalte om den praktiske planlægning det næste stykke tid. Der har været arbejdet med en struktur efter grundtemaer, hvor vi kan begynde at sætte anbefalinger ind. Det vil blive samlet i en rapport med alle elementer frem til næste møde. Derefter præsenteres en alternativ struktur. Den nye rapport skal drøftes på et seminar den 17.-18. november. Samtidigt arbejdes med en sammenfatning af rapporten som Alfred Josefsen hjælper med.

Kommissionsmedlemmerne var enige i, at rapporten skal være konkret med nogle anbefalinger, der er praktisk omsættelige. Kommissionsmøderne har været præget af mange idéer og materiale, som ligger på lager, når vi går over i løsningskassen. Referencer og evidens er indtil videre kun spørgeskemaundersøgelse, og det er for ensidigt. Der skal også inddrages viden og resultater fra prisopgave, lederportrætter og HR-analyse. Formanden mente, at der er forslag nok. Udfordringen er at blive skarp nok. Vi skal have en diskussion af de 15 kerneanbefalinger.

Rapporten skal udkomme med noget kort, og noget som ikke skal have flere fremmeord, men mere argumentation og stå på nogle støttepiller. Anbefalinger skal ud og arbejde, så de går lige ind i hjerte på institutionsledere og bliver læst af topledere. Forskerne må ikke lykkes med at skyde det ned. Vi skal have en gyldig argumentation. Kan vi finde en formidling, som får os til at lykkes. Det skal være nemt at forstå, og må også flytte akademikere og læger.

Formanden var enig i, at der skal være de nødvendige argumentationskæder og så ca. 15 siders sammenfatning. Der kan også være anden kommunikation end den skriftlige. Vi er kommet langt med summen af møder rundt i landet. Vi skal ikke komme med en opskrift. Uanset hvad, så skal det oversættes. Det skal omsættes. Noget er ikke forskningsbaseret, men bare holdning. Det skal være klart, hvad er vores viden og, hvad er vores holdning.

*Anbefalinger*

Vi skal have alle dilemmaerne med, når vi diskuterer anbefalinger næste gang. Det er vigtigt, at vi laver nogle anbefalinger, som kan bruges bagefter. Det bygger på den viden, der allerede er dvs. erfaringer og forskningsmæssig evidens. Nogen gange kan det være bedre at fundere på noget, hvis man kan holde det op i mod noget andet. Fx fungerer gymnasiers bestyrelser bedre end skolebestyrelser, fordi de har repræsentanter fra erhvervslivet med, og fordi gymnasiebestyrelserne har noget større og klarere beføjelser sammenlignet med folkeskolebestyrelserne. Det gælder også for erhvervsuddannelserne. Vi repræsenterer i kommissionen både et udefra og ind perspektiv og et indefra og ud perspektiv. Det skal vi bruge konstruktivt. Deri ligger et potentiale for værdiskabelse for borgerne. Der kan være nogle lavt hængende frugter fx hos de ledere, der ikke agerer som ledere. Der skal arbejdes med en systematisk lederidentitet. Anbefalingerne skal være gennemfør bare for ledere og medarbejdere. Vi har valgt at adressere tre niveauer af ledere inklusive det politiske niveau. En tredelt prioritering af anbefalinger, vil gøre det nemmere at have en systematisk dialog med niveauerne.

*Rammevilkår og Ledelsesrum*

Det handler om, at rammevilkårene skal være på plads. Der skal være ledelsesrum til ansættelse af ledere uden for store ansættelsesudvalg, fagforeningerne må vise fleksibilitet og mindre styring på stramme og rigide regler, og der skal være opbakning hos politikerne, så lederne kan lede i et handlerum uden detailregulering. Der skal arbejdes med rammevilkårene og aktørerne må kunne agere indenfor de givne rammer. Alle i ledelseskæden har et ansvar for at ledere kan tage ledelsesrummet. Alle ovenover og nedenunder har et ansvar for at ledelsesrummet har den rette størrelse.

*Sammenligning offentlig og privat*

David Hellemann har erfaring med, at offentlig ledelse ikke er så særlig i forhold til privat ledelse. I driften er der stor set ingen forskel, og vi burde dyrke driftsledelse mere i stedet for at kigge opad mod det politiske niveau. Der findes også en DA undersøgelse, hvor man sammenligner offentlige og private hjemmesygeplejersker. Den ”rå rytme”, der bygger på kommerciel drift, giver en forskel i kulturen. De faglige organisationer ønsker mindre styring, men de bør hjælpe til med at levere mere fleksibilitet og færre regler selv, og være med til at imødegå kritik fra dem, der gerne vil udlicitere.

At sammenligne med det private er ligesom at sætte et spejl op. Er sygefraværet højere i det offentlige? Sker der en udskiftning af dårlige ledere? Kan man lave løndifferentiering. Vi må se på et antal af de hårde parametre. Får vi hånd om de strukturelle forskelle? Det skal være en sammenligning af best practice indenfor samme rammebetingelser.

Vi skal have et notat om de strukturelle forskelle, og finde de analyser, vi kan bruge til rapporten. Kan vi supplere det med fx undersøgelser om sygefravær fra Finansministeriet? Og også nogle fakta om ansættelsesudvalg. Hvad er traditionen for, hvordan sådan noget virker? DA, Dansk Erhverv mv. kender til det. Også om ledelsesspænd i den private sektor.

*LEAP konference*

Lotte Bøgh Andersen nævnte, at der dagen efter næste møde er en konference i Aarhus den 31. oktober og en den 7. november i København, hvor kommissionsmedlemmer har chance for at møde ledere af medarbejdere. Anledning er et projekt om ledelsesadfærd og performance. I den forbindelse bliver der udgivet en bog, som en del af konferencepakken.

Lotte Bøgh Andersen holder oplæg om ledelsesadfærd, som giver gode resultater. Kommissionen har mulighed for at sætte en dagsorden tidligt på dagen i workshops. Hvordan kan ledelsesudvikling gøre os til bedre ledere mv.? Adam Wolf deltager i København. Søren Winther er keynote speaker. Hvordan lykkes skolereformen? Så er der paneldebat med Henrik Kolind m.fl. Allan Søgaard Larsen runder af. Det handler om samspil mellem praktikere og forskere. Hvordan arbejder vi videre med det, når Ledelseskommissionen er udkommet med sin rapport? Lotte Bøgh Andersen sender programmet.

Formanden nævnte, at Eva vil skrive på ledelsesudvikling, og Alfred vil skrive på sammenfatningen. Marianne vil skrive videre om Ledelsesrum og Birgit arbejder med skolelederuddannelsen, som kommer på dagsordenen næste gang.

Dorthe Crüger er vært på næste møde den 30. oktober, der afholdes på Kolding Sygehus.