

Referat fra 3. møde i Ledelseskommis- sionen

Tid: Mandag den 29. maj 2017 kl. 17.30-21.30

Sted: Nationalmuseet, København

Deltagere:

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

Afbud:

David Hellemann.

Fra sekretariatet:

Thomas Molin, Christine Jørnø Vestergaard og Inger Wisborg McLesky.

1. Indledning ved formanden

Formanden bød velkommen til det 3. møde i Ledelseskommisionen. Formålet med mødet var at konsolidere tesaerne og drøfte processen for, hvordan kommissionen kan bruge dem aktivt i det videre arbejde. Derudover skulle der træffes beslutning om gennemførelsen af forskermøde og øvrige aktiviteter.

Siden sidst har der været mange møder og aktiviteter, og det er en af forudsætningerne for at nå frem til nogle anbefalinger, der er kvalificerede og velforankrede. Kommissionen er med udgivelse af en kronik og deltagelse på de sociale medier mv. så småt begyndt at lykkes med at blive debatskabende i forhold til ledelse i den offentlige sektor.

2. Strategiproces for kommissionens arbejde

Der blev lagt op til en drøftelse af strategien og processen frem mod, at kommissionen skal fremlægge nogle anbefalinger til regeringen ved udgangen af året.

Kommissionsmedlemmerne var enige i vigtigheden af at initiere debat og samtaler om ledelse. Den proces, der nu er sat i gang med diskussion af ledelse i den offentlige sektor, betyder noget i sig selv og vil skabe fokus på ledelse og formentlig også efterhånden gøde jorden for en udvikling af offentlig ledelse.

Udfordringsbilledet for lederne i den offentlige sektor blev drøftet. Det havde mange komponenter, herunder stigende kompleksitet, store teknologiske forandringer og demografiske udfordringer. Centralt stod også de politiske rammevilkår, som i

stort og småt påvirker de offentlige lederes ageren, risikovillighed, fokus mv. Samarbejdet med de faglige organisationer udgør også et vigtigt vilkår – både på centralt og decentralt niveau. Betydning af ovenstående politiske rammevilkår blev drøftet, idet disse perspektiver på ledelse blev betragtet som meget centrale, men ikke de eneste væsentlige. Marianne Thyrring og sekretariatet arbejder videre med en beskrivelse.

I beskrivelsen af såvel rammevilkår og adfærd er det vigtigt, at der tages behørigt højde for variationen på tværs af den offentlige sektor. Selvom det er vanskeligt, må beskrivelsen ikke være for generel, da der er stor diversitet og mangfoldighed mellem institutioner.

Ambitionen for kommissionen er at komme fra dette udfordringsbillede til konkrete handlingsanvisninger, der gør en forskel – i sidste ende for borgerne. Det er godt, hvis der kan skabes en fornuftig klangbund hos de mange forskellige interessenter, men det skal ikke være laveste fællesnævner, der er styrende for kommissionens arbejde.

Der skabes et fokus for arbejdet gennem de tre temaer: lederrolle, ledelsesrum og ledelsesudvikling med tilknyttede teser. Indsatsen indenfor disse temaer skal lede frem mod ledelse, der skaber resultater, stolthed og sammenhæng i den offentlige sektor.

Formanden bemærkede, at den offentlig sektor er stor og skal være "velsmurt". Danskerne skal have kvalitet for pengene. Det betyder noget for sammenhængskraften i samfundet, at der fx er et velfungerende sundheds- og skolevæsen for fremtidens borgere. Tilfredsheden med kvaliteten af den offentlige service kan udtrykkes i brugerundersøgelser.

Mange offentlige ledere gør i dag et stort arbejde og er gode ledere. Vi skal række ud til dem, der har brug for et løft eller bedre rammevilkår. Den offentlige sektor skal kunne konkurrere på god ledelse og spændende opgaver for fortsat at kunne tiltrække kvalificeret arbejdskraft.

I forhold til inddragelse af interessenter blev det foreslået, at mulighederne for en helt åben proces om de 13 teser undersøges. Metoden kunne være en slags kommunikationsstafet efter sommerferien.

Det blev nævnt, at der i kommissoriet indgår en forventning om, at kommissionen inddrager anbefalingerne fra rapporten om skolelederuddannelsen. Formanden ønskede, at der bliver sat tid af til en dybere drøftelse af rapportens konklusioner. Kommissionen har et lidt bredere perspektiv med fokus på udvikling og ikke uddannelse, samt den vertikale ledelse i styringskæden.

Vigtigheden af at komme rundt om alle væsentlige perspektiver på ledelse blev drøftet, herunder politikernes perspektiv og borgernes perspektiv. Centralt stod lederens perspektiv.

Formanden rundede af med at gøre opmærksom på, at drøftelsen havde adresseret nogle kerneproblemstillinger, som skal med i beskrivelsen af udfordringsbilledet, og at det er vigtigt at debattere dem igen senere.

3. Kommunikation

Kommunikationsstrategien med at debattere åbent og bredt med kronikker og opslag på sociale medier fungerer godt. Dertil kommer, at hjemmesiden er kommet godt fra start, og det i sig selv er debatskabende, at alle aktiviteter lægges åbent op. Det skaber en transparent og inddragende proces.

Medlemmerne blev enige om at trække mere aktivt på egne kompetencer og erfaringer og gå sammen i mindre grupper om budskaber, der har teserne som udgangspunkt. Sekretariatet tager en runde med medlemmerne for en nærmere uddybning.

4. Teser

Hypoteserne falder naturligt inden for tre temaer Lederrollen, Ledelsesrum og Ledelsesudvikling. Kommissionen drøftede dem igennem og opdaterede dem én for én (ændringer er markeret med **fed**).

Lederrollen

1. Lederens fokus på **værdiskabelse** for borgeren **skaber** retning, motivation og stolthed for medarbejderne **og bedre resultater for borgerne**
2. Lederens kommunikation af vision og strategi **skaber** mening og følgeskab i organisationen
3. Lederens nærvær og tilgængelighed skaber bedre resultater
4. Lederens blik for **samarbejde** med **borgere, civilsamfund og virksomheder** fører til bedre løsninger, legitimitet og samfundsværdi

Ledelsesrum

5. Mindre detaljeret styring giver plads til mere ledelse tæt på kerneopgave – opgaver fremfor opskrifter skaber motivation
6. Ledere skal turde løbe risici for at skabe fornyelse og innovation. Det kræver et reelt ledelsesrum og stor opbakning.
7. Forudsætningen for **at indfri politiske målsætninger** er en klar dialog, feedback i styringskæden **og gensidig respekt for arbejdsdelingen** mellem politiske opdragsgivere og udførende led

Ledelsesudvikling

8. Den fortsatte udvikling af det personlige lederskab er afgørende for at skabe følgeskab, **autenticitet** og resultater

9. Det personlige lederskab udvikles gennem feedback, dialog og refleksion over ledelsesmæssige handlinger
- 10. Ledere skal søge inspiration og læring gennem andres gode eksempler – også på tværs af sektorer og landegrænser.**
- 11. De ledere, som har de bedste forudsætninger for at skabe resultater, er rekrutteret og udviklet med fokus på ledelsesfagligt talent, opgavens karakter og lederens personlighed**
12. Tiltrækning af talenter til offentlige lederstillinger sker i konkurrence med andre sektorer og forudsætter **professionelle rekrutteringsforløb**, fleksible ansættelsesforhold og passende honorering
13. **Ledere, der ikke løser ledelsesopgaven**, skal udvikles, omplaceres eller afskediges.

Tesernes endelige ordlyd er blevet til efter kommissionsmødet gennem en kort proces, hvor kommissionens medlemmer udvekslede kommentarer pr. mail. Teserne vil nu udgøre et udgangspunkt for den kommende tids videre drøftelser og møder om ledelse i den offentlige sektor.

5. Aktiviteter

Som et sidste punkt på dagsordenen blev der truffet beslutning om de fremadrettede aktiviteter. Der var tilslutning til at udsende en prisopgave, som med fordel kan udvides til også at omfatte gymnasieelever. Forskermødet blev justeret, så det også afspejler en menings-skabelses- eller kulturvinkel. Casestudier vil blive udvalgt blandt andet med afsæt i de forslag, der imødeses fra Følgegruppen

Det er programlagt, at hele kommissionen deltager i næste Følgegruppemøde, som finder sted i KL-huset.

Programmet for Folkemødet er blevet opdateret og sendes ud til medlemmerne.

Mødet blev afsluttet med oplysninger om, at spørgeskemaundersøgelsen blandt offentlige ledere er godt i gang. Mange har allerede svaret.