

Referat af 4. møde i følgegruppen

Følgegruppen til Ledelseskommisionen mødtes for 4. og sidste gang den 27. november 2017. Temaet for mødet var kommissionens anbefalinger om offentlig ledelse og forankringen af anbefalingerne.

Ministeren var til stede og udtrykte forventningerne til resultatet af kommissionens arbejde og glæde over, at få lov at deltage i følgegruppens drøftelser. Ministeren pointerede vigtigheden af, at få skabt en vilje på tværs af den offentlige sektor til at forbedre offentlig ledelse.

Formanden for Ledelseskommisionen Allan Søgaard Larsen holdt et oplæg og derefter havde følgegruppens medlemmer mulighed for at give deres sidste overordnede input på hver 2 minutter til kommissionens budskaber.

Generelt blev formandens oplæg modtaget meget positivt og med formuleringer om, at "det ligger inden for skiven". Der blev kvitteret for et meget tydeligt borgerfokus og at øget dataanvendelse og visionær ledelse indgår som elementer. Den åbne og inddragende tilgang var også genstand for tilfredshed.

Følgegruppen efterlyste blandt andet mere om tværfaglig ledelse og ledelse i teams, mere om digitalisering og at der bliver kigget på ledelsesuddannelserne. Samtidig var det vigtigt for flere, at pointerne er skrevet med lederne for øje.

Efter den indledende bordrunde drøftede følgegruppen følgende temaer ved bordene:

Tema 1: Borgeren i centrum

Resumé: Vi skal vide mere om borgerne, både via data og via dialog. Og huske, at fokus på borgerne ikke er det samme som fokus på borgeren – dvs. samfundsmæssige og individuelle hensyn skal balanceres.

Blandt pointerne i drøftelsen var:

- Borgerne må forstås som en kompleks størrelse. Det medfører, at borgerfokus også giver dilemmaer og modstridende interesser.
- Lederne bør bindes op på vurderinger fra relevante parter, herunder borgerne. Alle ledere bør have borgerfeedback.

- Data omkring borgerne er værdifuldt. De må gerne være tidstro og skal stilles til rådighed for medarbejderne, så de kan bruges til at forebygge behovet for velfærdsydelse på den lange bane.
- Borger-dialogen kan føre til nye muligheder og løsninger. Det skal der være åbenhed overfor.
- Man kan også bruge borgerklager strategisk og aktivt.
- Lovgivningen understøtter silotænkning – det skal modvirkes med andre tiltag, herunder ved at se tingene i borgernes perspektiv

Tema 2: Mindre styring, mere ledelse

Resumé: Det er afgørende at gabet mellem de øvre ledelseslag og de nedre ledelseslag lukkes. Ledelse skal både have mere fokus på den konkrete opgave og være datainformeret, og institutions- og driftsledere skal sørge for at tydeliggøre, hvad der giver mening at styre på i deres perspektiv.

Blandt pointerne i drøftelsen var:

- Politikere og medarbejdere får ikke talt tilstrækkeligt sammen gennem MED-systemet.
- Der mangler ordentlig forbindelse i ledelseskæden, fordi de øverste ledere leder opad og de nederste ledere leder nedad.
- Der er behov for en anden slags styring, men vi kan ikke bare undlade at styre.
- Lederne skal udfordre politikerne i højere grad med andre mål end procesmål.
- Vi vil gerne have mere datadrevet styring. Både kvantitative og kvalitative data. Ledelseskommisionen bør arbejde med sproget og det skal tydeliggøres, hvad man mener med data.
- Data skal være af ordentlig kvalitet, så det ikke er spild af fagprofessionelles tid at indsamle dem. Og de fagprofessionelle skal inddrages i, hvilke data, der er fornuftige at holde ved lige.
- Vi skal se meget mere på den innovative kapacitet og på, hvad det kan give, at arbejde på tværs.
- De fagprofessionelle skal også lede opad og lade sig rekruttere til ledelsesniveauerne i de overordnede administrative lag.

Tema 3: Tiltrækning, rekruttering og afvikling af ledelse

Resumé: Ledelseskommisionen har for meget fokus på afskedigelse af ledere. Det sender et dårligt signal i en tid, hvor det er svært at rekruttere gode ledere, fordi rekrutteringsgrundlaget er tyndt. Signalet skal vendes om, så det bliver attraktivt og trygt at søge en lederstilling i det offentlige.

Blandt pointerne om dette var:

- Meningen med, at det er lederne, der sætter holdet, skal præciseres.
- Det er en myte, at ledere ikke bliver afskediget. Der fyres mange i kommunerne. Vi bør vende sætningen om, og sige, at det er topledernes pligt at ansætte gode ledere.
- Det giver et negativt bagtæppe at tale om fyringer i stedet for tale offentlig ledelse op.
- Det er i forvejen svært at rekruttere nye ledere. Det er et snævert felt, der søger. Vi må finde ud af, hvor stort er volumen af den enkelte rekrutteringskategori i samfundet, dvs. hvor mange kan søge, hvor mange er der at tage af?
- Problemet er, om det er de rigtige, der ryger? Man starter ofte nederst med at finde syndebukke.
- Der er behov for at berøre emnet, så vi kan se på, hvordan den offentlige sektor kan blive attraktiv. Har vi de rigtige ledere, hvis opgaverne ikke giver mening for medarbejderne? Nogle ledere er for langsomme til at få løst problemet.
- Der er også mange kulturer, hvor medarbejderne ikke accepterer lederen.
- Der skal være tydeligere krav til lederen. Tryghed er en forudsætning for at kunne rekruttere gode ledere. Budskabet skal være, at afskedigelser skal håndteres på en anstændig måde.
- Arbejdsvilkårene skal være gode. Der skal være tid nok til opgaven og lederen skal være en del af et ledelsesteam. Der skal være ressourcer nok, og rummet skal være i orden. Nogle ledere hænger lønmæssigt tyndt. Der skal være en balance mellem ansvar og løn.
- Det er for ensomt at være leder. Ledelsesspændet er stort uden, at man har kompetencer og beslutningsrum til at håndtere det.

Tema 4: Ledelsesadfærd, der virker

Resumé: Stolthed skabes af god ledelse og faglighed. Det skal fra rekrutteringen være klart, at forventningen til lederne er, at de kan lede opad og topledere skal interessere sig for driftsledelse.

- Et dårligt arbejdsmiljø kan være kilden til manglende stolthed.
- Vi bliver nødt til at tale om stoltheden, der kommer af ens faglighed.
- Vi har brug for at gøre op med "os og dem"-opdelingen. Til syvende og sidst har vi det samme mål: At skabe værdi for borgerne.
- Nogle gange kan det være nødvendigt, at man står fast på sin ledelsesret. Eksempelvis ved afskedigelser. Nogle gange kan samarbejdet på højt niveau spænde ben for samarbejde mellem medarbejdere og ledelse i det lokale. Samtidig kan skolelederens ledelsesrum være begrænset af alle mulige lokale aftaler.
- Vi skal skabe et samspil fremfor et modspil. Men vi bliver nødt til at konstatere, at systemet pt. er sandt til.
- Hvilket ansvar har lederne af driften for af topledere og politikere tager fagligt relevante beslutninger?
- Man kan tale om en ledelsespligt udover en ledelsesret.
- Spørgsmålet handler nødvendigvis ikke om, at topledere og politikere skal gøre sig store bestræbelser for at forstå, hvad der foregår i driften. Det kan lige såvel handle om, at driftslederne skal blive bedre til at lede opad.
- Dialog og sammenhæng i styringskæden er vigtigt.
- Står det i stillingsannoncerne for institutions- og driftslederstillinger, at lederen skal kunne lede opad? Hvis ikke, så er det er oplagt sted at sætte fokus på mere samarbejde i styringskæden.
- Toplederen skal italesætte sin forventning om, at driftslederen skal lede opad. I forlængelse heraf er det vigtigt, at toplederen også gør brug af driftslederens input. Det handler også om, at toplederen skal udvise mere interesse for sine nedre ledelsesniveauer. Ligeledes handler det om, at toplederen og politikerne udviser tillid til driftslederen.
- Italesættelse er vigtigt – det er ligeså vigtigt, at driftslederen kan se, at hans eller hendes ledelse opad har en effekt eller virkning. At det man siger til sin leder, bliver brugt.

Tema 5: Ledelsesudvikling

Resumé: Lederuddannelserne skal have mere fokus på praksis og personlig ledelse. Det er vigtigt, at lederne lederuddannes tidligt i lederkarrieren, og det pointeres at øvebaner – dvs. små lederjobs – kan være givtige for at træne personlig ledelse. Faglighed er også vigtigt for at være en god leder, ikke mindst som grundlag for at lede tværfaglighed og flerfaglighed, men en leder kan godt have en anden

grunduddannelse end sine medarbejdere, så længe lederen har solide erfaringer med faget.

Pointerne i drøftelsen var blandt andet:

- De nuværende DIL og DOL er meget teoretisk baserede. Det er vigtigt at koble med praksis. Det personlige fylder ikke nok. Fx skal coaching være obligatorisk.
- Det er vigtigt at lederuddannelserne får fokus på at lede de nye opgaver og flere fagligheder, for det giver stor usikkerhed i dag hos lederne.
- Vi skal have efteruddannelse for området, man er leder for, og for grænseflader – lederne skal kende områderne for at kunne lede samskabelse.
- Tidligt i sin ledelsesgerning skal man have gennemført en diplomuddannelse i offentlig ledelse. Det styrker stamina og politisk forståelse.
- Det, der kunne styrke lederne, er det, der handler om det personlige lederskab.
- Man skal som leder beherske den højeste faglighed, men man skal vide, at den først kan nås i samarbejde med andre fagligheder, og at det er borgerens behov, der kommer først.
- Det at være stærk i sin faglighed, gør også lederen mere modig til at invitere andre fagligheder ind. Men det kræver en særlig måde at tale sammen på. Vi er blevet meget skingre i vores måde at tale faglighed på.
- Søjlerne skal ikke nedlægges. Professionsuddannelsen skal udover sin egen faglighed beherske redskaber for at arbejde flerfagligt. Det er ikke nok at få lederne med på den. Det skal ind på professionshøjskolerne.
- Der er også noget, der ikke skal køre på tværs.
- Faglig ledelse er også med til at flytte fagligheder. Man er nødt til at kunne gå forrest som leder. Men vi skal på den anden side være opmærksomme på, at ledere skal kunne flytte sig fra ét fagområde til et andet, og at det giver nogle andre kompetencer i forhold til ledelse. En indsats for at styrke faglig ledelse i den offentlige sektor må ikke mindske mobiliteten.
- Lederne skal også lære om rolleskiftet. Hvad sker der, når jeg skifter lederniveau eller bliver leder. De skal have perspektiv og omverdensforståelse. Vi er ikke dygtige nok til lære og aflære lederne de roller, de skal have og har haft, så de skifter niveau.
- På chefniveau skal man have et godt kendskab til sit ressortområde. Det kan en scient. pol. godt have.
- Socialrådgiverne mener ikke, at de nødvendigvis skal ledes af socialrådgiver. Der er stor forskel på at være socialrådgiver i et jobcenter og i en

børne- og ungeafdeling. Nogen kommuner har en jurist som leder. En jurist kan ikke lave et socialfagligt skøn. Men vedkommende kan godt gøre det godt, hvis vedkommende er rundet af faget.

- Pædagoger mener, at de skal ledes af pædagoger. Men mener på den anden side godt, at de kan lede lærerne.
- Alle ledere skal ikke lave strategisk ledelse.

Efter gruppedrøftelserne var der en kort runde om forankring af ledelseskommis-
sionens anbefalinger. Det blev drøftet kort i grupper og derefter i plenum.

Vejen frem – forankring

Resumé: Der skal være en samlende national fortælling, men de enkelte anbefalinger skal arbejdes med lokalt, på den måde, de giver mening. Brug de eksisterende fora og skab partnerskaber og ambassadører. Det er vigtigt, at anbefalingerne skrives på den rigtige måde, og at kommissionen vælger de vigtigste ud.

Blandt bemærkningerne var:

- Vi skal bruge de fora, vi har, og så skal I invitere følgegruppen om et år.
- Vi skal få de forskellige ledelsesniveauer til at arbejde med det, der giver mening på hvert enkelt niveau.
- Brug fx Væksthus for Ledelse.
- Omvendt: Man kan stille spørgsmål ved de nuværende fora, fordi nogle ikke er særligt godt forankret i praksis. Nogle har en tendens til at leve deres eget liv.
- Forankringsarbejdet skal tage hensyn til, hvor stor forskel, der er mellem ledergrupperne i det offentlige. Det konkrete er vedkommende.
- Reducér antallet af anbefalinger. Foretag en strategisk prioritering. Der er ingen, som kan overskue tyve anbefalinger.
- Selve teksten er afgørende for organisationernes opbakning.
- Alle er enige om, at ledelse har en effekt for borgeren. Modsætningen mellem de forskellige parter og interesser bliver overfortolket. Der skal skabes et partnerskab mellem kommuner, stat, politikere og faglige organisationer og MED lokalt skal i spil, så vi kan holde hinanden op på forandringerne og skaber et større ejerskab end det var tilfældet ved tillidsreformen.
- Det skal ikke være som i 2007 med det store dialogforum. Det gik ikke.
- Der skal være en national overordnet idé, som bliver genbekræftet ude i regionen og kommunerne.
- Det ville være naturligt at bære videre i Forum for Offentlig Topleddelse. Vi skal have nogle partnere ud, så man kan drøfte lokalt. Der skal fortælles

historier over for kommuner mv., og vi skal blive bedre til at finde erfaringer og tale om det.

Afrunding

Ministeren kvitterede for arbejdet i følgegruppen:

- Der er mere, der samler, end deler.
- Det er også fint, at der er kant. Det afspejler, at vi kommer fra mange forskellige steder, og det skal anbefalingerne rumme.
- Jeg er enig i, at politikerne ikke skal overtage det faglige lederskab og detailstyre. Men vi skal heller ikke holde os ude af beslutningerne – vi skal være politiske ledere. Vi må finde en balance i forhold til opgaver og ansvar. Det er der behov for en debat omkring. Det kræver også, at I går lidt til os, og tydeliggør, at politikere ikke begrænser rummet.

Formand for Ledelseskommisionen Allan Søgaard Larsen kvitterede også for arbejdet, der nu er afsluttet, og de gode, konstruktive drøftelser, der har været i gruppen.