DJØFS FORMAND

Ref. JQV/-

28.08.2017

Djøf
Gothersgade 133
1123 København K

Telefon 33 95 97 00
Telefax 33 95 99 99

djoef@djoef.dk
www.djoef.dk

Kære ledelseskommission

I Djøf ser vi frem til resultaterne af jeres arbejde, og vi vil gerne kvittere for den åbenhed, I har lagt for dagen i samarbejdet med os som faglig organisation.

Her tænker vi eksempelvis på jeres deltagelse i høringen på Christiansborg, på debatten på Folkemødet i KLs telt, arrangeret af Djøf og de andre parter i Brobygningssamarbejdet, og på Djøfs Chefkonference, hvor Allan Søgaard deltager.

Vi er også glade for, at Offentlige Chefer er inviteret med i kommissionens følgegruppe, og Djøf ser frem til at være vært for mødet den 27. november.

Vi har læst teserne med stor interesse, og vi har her en række forslag:

- Medarbejderne spiller en stor rolle for organisationens produktivitet, resultatskabelse og målindfrielse. De offentlige ledere kan slet ikke lykkes, hvis ikke medarbejderne spiller med. Vi anbefaler derfor, at medarbejderperspektivet fremhæves, og at der sættes mere fokus på personaleledelse, trivsel, anerkendelse, motivation og udvikling. Fokus har for længe været på produktivitet fremfor på engagement. Det er en dårlig forretning at optimere arbejdstiden med 0,5% og tabe 5% engagement.

- Djøf er naturligvis optaget af at deltage i udviklingen af fremtidens arbejdsmarked og fremtidens medarbejdere. Derfor synes vi også, at ledelseskommissionen - udover at se på de aktuelle udfordringer og hverdagens ledelsesopgaver - skal kigge i krystalkuglen. For hvordan skal fremtidens medarbejdere ledes, hvilke krav stiller de, og hvilke kompetencer skal de have? Offentlig ledelse vil både være med til at forme og være formet af nye teknologiske muligheder og forandringer.

- Der er næsten udelukkende fokus på driftsledelse i teserne. Hele ledelseshierarkiet (pipelinen) bør adresseres. Eksempelvis synes vi, at niveauet ”Ledelse af ledere” og topledelse bør spille en større rolle. I kan derfor med fordel sætte fokus på hele ledelsesfødekæden, herunder på de relevante og synlige succeskriterier (klare mål, resultater, retning, trivsel) på de forskellige niveauer.

- Alle sektorer bør medtænkes. Teserne har særligt fokus på den borgernære og typisk kommunale driftsledelse. Vi vil gerne appellere til, at også ledelse i statslige institutioner og i centraladministrationen fremhæves mere.

- Vi synes med andre ord, at det er vigtigt, at ledelseskommissionen tager højde for, at ledelsesopgaven er væsensforskellig alt efter niveau, sektor og kerneopgave. Forskellige kontekster, *realistisk* ledelsesspænd, opgaver og størrelsen af organisationen har betydning. Derfor må I gerne rette særlig opmærksomhed på, at forskellige 'rum' og miljøer kræver forskellig ledelse.

- Tese 6 handler om, at ledere skal turde være risikovillige, og at det kræver opbakning. Det er vi enige i. Men det kræver også en langt bedre ansættelsesbeskyttelse. Mediestorme, pressekritik og visse politiske logikker arbejder mod embedsværkets incitament til at være risikovillige. Uden tjenestemandsansættelsesformen kræver det en bedre beskyttelse at fremavle risikovillighed.

- Derfor mener Djøf, at chefer bør have løn- og ansættelsesforhold, så embedsværket kan lede opad og samtidig være beskyttet. Derved kan man - når det er nødvendigt - velbeskyttet tale en (politisk) ledelse imod uden frygt for konsekvenser fx for ens privatøkonomi. Dette vil smitte af nedad i organisationerne og vil blandt medarbejderne modvirke nul-fejlskultur. Vi kan derfor på denne måde bidrage til at understøtte offentlige organisationers forandrings- og fornyelsesevne.

- Med hensyn til den politiske ledelse vil jeg gerne henvise til indholdet af debatten mellem ordførerne på Brobygningssamarbejdets høring på Christiansborg den 31. marts 2017. Selvom det naturligvis er legitimt at politikere interesserer sig for enkeltsager og detailregulering og gerne vil være handlingsorienterede, hørte vi fra ordførerne, at de godt kunne se problemerne med det, de kaldte den manglende "kyskhed".

- Der var netop i paneldebatten med politikerne enighed om, at det var uhensigtsmæssigt, at der blev lavet regler for alle, blot fordi der er begået en uheldig fejl ét sted. Og Djøf er enig i at detailregulering og manglende råderum har en stor og negativ indflydelse på medarbejdernes engagement og faglige stolthed, herunder vilje til at løbe risici og skabe innovation. I værste fald kan det også have betydning for tilliden mellem politikere og embedsværk. Kunne ledelseskommissionen derfor eventuelt bidrage til at tydeliggøre den gode arbejdsdeling mellem politikere og embedsværk?

- Det personlige lederskab jf. tese 9 og tese 10 udvikles godt gennem 'feedback, dialog og refleksion over ledelsesmæssige handlinger', og ved, at 'ledere skal søge inspiration og læring gennem andres gode eksempler - også på tværs af sektorer og landegrænser'. Men der bør efter Djøfs opfattelse prioriteres en formel efteruddannelse af ledere, hvor lederne mødes, uddannes og udvikles med deltagelse på tværs af stat, region og kommuner.

- Det er heller ikke blot det personlige lederskab hos cheferne, som skal prioriteres. Kommunikation spiller en stadig større rolle, og her er der

behov for kompetenceudvikling. Den nye 24/7-medievirkelighed med højere hastighed kræver nye værktøjer, beredskaber og reaktionsmønstre. Her arbejder mange topledere efter *learning by doing.* Der er derfor brug for en øget professionalisering af lederen som kommunikator.

- Videndeling og erfaringsudveksling mellem sektorer er afgørende for at bekæmpe silotænkning og for at skabe en sammenhængende offentlig sektor. Djøf har derfor netop undersøgt, i hvilket omfang chefer skifter fra stat til kommune eller region og omvendt. Et sådant skifte kunne betyde en indsigt i hinandens verdener og dermed give et kvalitetsløft i udarbejdelse af lovgivning, udvikling af styringsrelationer og -værktøjer, der giver øget mening, og en øget sikring af, at alle ikke optimerer hver for sig.

- Desværre ser det ud til, at der nærmest ikke er mobilitet mellem chefgrupperne. Djøf foreslår derfor, at ledelseskommissionen tilskynder de offentlige arbejdsgivere, evt. i regi af Forum for Offentlig Topledelse, til at etablere tværoffentlige programmer for lederudvikling. Det tror vi kan understøtte ovenstående perspektiver.

- I samme boldgade vil vi gerne pege på, at videndeling og ”fremmelse af forståelsen” kan ske ved, at høringsprocesser suppleres eller afløses af egentlige tværsektorielle arbejdsgrupper.

Djøf vil foreløbig med disse input se frem til den videre debat om god offentlig ledelse i efteråret.

Med venlig hilsen

Lisa Herold Ferbing
Formand for Djøf