

2. følgegruppemøde 20. juni 2017

Referat

Formanden indledte med en gennemgang af kommissionens aktiviteter indtil nu, herunder spørgeskemaundersøgelse, ToplederCamp, Folkemøde og indsamling af forslag til casestudier.

Kommissionens 13 teser blev gennemgået af Marianne Thyrring. Intentionen med dem er at operationalisere kommissoriet, og at ramme arbejdet ind – ikke at give bud på resultaterne.

Teserne blev i første omgang kommenteret i plenum. Bl.a. blev det fremhævet at:

- Der er meget fokus på den enkelte leder
- Der mangler fokus på den kollektive ledelse, ledergrupper, sammenhæng i ledelseskæden og samarbejdet horisontalt, samt det politiske niveau.

Formanden bemærkede hertil, at der dels vil blive arbejdet med rammevilkårene for offentlig ledelse, samt at der også vil være mulighed for at kommentere på teserne i den kommende tid, blandt andet via hjemmesiden.

Derefter drøftede grupperne teserne i fire grupper.

Tese 1-4 om lederrollen

Drøftelsen handlede om tesernes nuancer og skarphed, særligt med hensyn til det relationelle aspekt af lederrollen, i forhold til både medarbejdere og andre ledere. Det blev drøftet, om ikke anbefalingerne også skal gælde interne ledere (stabsfunktioner) og have fokus på tværgående ledelse (lederkolleger) og lederteams. Hertil, at effektivitet også er et vigtigt fokus for lederne.

Tese 5-7 om ledelsesrum

To faktorer, der har en betydning for ledelsesrummet, er det politiske niveau og mulighederne for at belønne medarbejdere via lønstyring. Der er væsentlige forskelle på, hvor stort ledelsesrummet er, når man ser på forskellige ledelsesniveauer i den offentlige sektor. En drøftelse gik på, hvilke muligheder der er for at løbe risici som leder i den offentlige sektor. Der blev også talt om ledernes muligheder for at håndtere paradokser, og om professionsfaglig ledelse er vigtigt, samt om mindre detaljeret styring er ønsket på velfærdsinstitutionerne. Det blev også diskuteret, hvorvidt teserne er for rundt formuleret.

Tese 8-10 om ledelsesudvikling

Drøftelsen om tese 8-10 handlede blandt andet om at holde fokus på udvikling af det personlige lederskab gennem feedback, dialog, refleksion, læring og vidende-

ling. Der skal også være udvikling af den faglige ledelse, men med fokus på relationen mellem ledelsesmæssigt og fagligt ansvar – den dygtigste fagperson er ikke altid den bedste leder. Drøftelsen havde også fokus på lederens evne til at skabe resultater sammen med andre. Ledelsesudvikling skal tage hensyn til den faglige kontekst. Herudover blev begreber som fjernledelse, standarder og ”opskrifter i stedet for opgaver” drøftet. ”Opskrifter” på opgavevaretagelsen kan være nyttige i forbindelse med nogle opgaver, fx operationer – men der skal være plads til den ledelsesmæssige opgave i forhold til at skabe motivation.

Tese 11-13 om ledelsesudvikling

Drøftelsen om tese 11-13 handlede om rekruttering, herunder at der oftest bliver rekrutteret inden for egne rækker. Det er også et ledelsesansvar at udvikle ledelsestalenter, både til eget brug og til andre arbejdspladser. Ledere skal kunne balancere flere kompetencer, ikke kun det fagfaglige, og der skal også være fokus på at rekruttere til et ledelseskollektiv, der supplerer hinanden. Det fælles bedste kan også være et mål for god service, ikke kun den enkelte borgers bedste. Derudover blev det drøftet, om det overhovedet er attraktivt nok at være offentlig leder, og at man måske skal se på grundene til, hvorfor der er nogen, der ikke klarer sig så godt, inden man fyrer dem. Ledelsesvilkårenes betydning for rekruttering blev drøftet, herunder ledelsesspænd og løn.

Afrunding

Formanden samlede op på drøftelserne i plenumopsamling. Her blev følgende tilføjet om teserne:

- Det politiske niveau er ikke tilstrækkeligt tydeligt afspejlet i teserne.
- Teserne afspejler en meget hierarkisk betragtning på ledelse: Hvad med det horisontale?
- Husk den løbende ledelsesfaglig udvikling.
- Det blev konstateret, at driftsledere leder nedad og topledere opad – det kan være et problem for sammenhængen i ledelseskæden. Det burde måske være omvendt.