

Referat fra 10. møde i Ledelseskommis- sionen den 17.-18. november i Vejle

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

Sekretariat: Thomas Molin, Inger McLeskey, Hanne Kristensen og Christine Jørnø Vestergaard.

1. Indledning ved formanden

Formanden skitserede processen for weekendens seminar og året ud. Der foreligger et godt rapportudkast. Vi skal på dette weekendseminar blive enige om, hvilke og hvor mange anbefalinger, der skal gå videre i en mere endelig form. Vi har desuden på det seneste modtaget ekspertbidrag om politikere og om fagforeninger. Med det samlede materiale, vi har samlet ind og analyseret, samt med de mange drøftelser, vi har haft, er vi nu klar til at træffe nogle valg i forhold til, hvilke anbefalinger, vi ønsker, skal gå videre.

Ser vi på processen frem mod aflevering, stiler vi mod at kunne bringe nogle anbefalinger videre til ministeren som det foreløbig ser ud i januar. Inden næste møde vil I få fremsendt næste version af rapportudkastet den 1. december. Her har I så lejlighed til at sende ændringsforslag ind til sekretariatet, der vil sende en ændret version frem inden mødet den 11. december.

På dagens seminar har vi først en fælles drøftelse om retningen for rapporten. Derefter går vi ud i grupper, hvor jeg vil bede jer om at kigge på forslaget til anbefalinger. Kommissionsmedlemmerne drøftede derpå en række emner bl.a.:

Forskel på effektiv ledelse i den offentlige sektor og den private sektor

Den offentlige sektor og den private sektor er forskellige. De kan lære af hinanden. Det skal beskrives, hvad gevinsten er ved god ledelse, der potentielt kan fremme en bedre udnyttelse af arbejdstiden. Der er brug for mere transparens og benchmarking, så man ved, hvad medarbejdertime koster. Det ville give mere omkostningsbevidsthed. Der er også brug for data om, hvad borgerne mener og data om, hvor mange der fravælger en institution fremfor en anden.

Borgerperspektivet

Borgerperspektivet er det vigtigste. Borgerne er med til udvikle den offentlige service, så det passer til dem. Det kræver ledelse at realisere et borgerperspektiv.

Politikernes og de faglige organisationers rolle

Splittet mellem politikere og embedsmænd er også vigtigt, og mellem ledere og faglige organisationer. Politikernes rolle og good governance blev drøftet. Samtidigt skal der ses på fleksibiliteten i samarbejdet med de faglige organisationer.

Faglig ledelse og driftsledelse

Driftsledelse, faglig ledelse er helt centralt. Man skal både lede opad og nedad og skabe sammenhæng i styringskæden. Det er væsentligt, at det bliver klart, at driftsledelse er relevant hele vejen ned igennem den administrative søjle.

Datainformeret ledelse

Der skal udfoldes noget mere om kvalitative data og kvalitet i dialogen i rapporten. Ledere skal bruge mere tid på at skabe resultater sammen med andre i en databaseret refleksionskultur. Datadrevet ledelse kræver bedre hjælp til at have de rette værktøjer for at kunne lave kvalitative data. Det er lokale data, som kan give et lokalt audit på udvikling og fremdrift i forhold til kerneopgaven. Sygehusene arbejder meget med evidensdata. Omvendt er det forholdsvis nyt med data på skoleområdet, hvor det kun er karaktergennemsnit og nationale test, der er data på.

Ledelsesrum, værdiskabelse og effekt

Der skal ses på, hvad case-samlingen har gjort os klogere på. Der laves mange innovationsprojekter, som ikke har kunnet måle effekt for borgerne. Ledere skal have kompetence og mandat til at ansætte og afskedige. Der er brug for handlingsorienterede ledere, som kan fylde ledelsesrummet. Kerneopgaven er at bringe borgeren frem i værdiskabelsen. Det handler om ledelse på resultater og ikke processer. Den viden, der bygges på, skal være systematisk frembragt.

Ledelsesspænd og ledelsesteams

Der er brug for mere distribueret ledelse for at mindske store ledelsesspænd. Et stort ledelsesspænd kræver stor ledelseskraft. Evt. i form af ledelsesteams - ledelse med flere sideordnede ledere. Hvis der er mere en ca. 30 i ledelsesspændet må det kræve en forklaring. Det må være en balance i forhold til den enkelte institution.

Lederidentitet og ledelsesudvikling

Det er det personlige lederskab, der kan flytte noget. Der er brug for flere værktøjer i det personlige lederskab. Det er brug for at arbejde med lederidentitet inden man bliver leder. Det kræver ledelsesudvikling, træning og transformation til praksis. Ledelse er et håndværk, nærmest en kunst. Det kræver træning af operativ ledelse, eksekvering og intervention. I den forbindelse er der behov for et review af lederuddannelserne. Ledelsesudvikling skal passe til ledelsesopgaven. Det er lederens ansvar, hvad det er for en uddannelse, der passer til medarbejderen og organisationen.

Der var bred enighed om tredeling af produktet i en rapport, et resumé og et kort papir til ledere. Ambitionen er at levere et gedigent stykke arbejde, om hvad der kan gøres bedre. Anvendelse af den indsamlede viden, interview og cases kan med fordel trækkes mere ind.

2. Drøftelse af forslag til anbefalinger

Kommissionsmedlemmerne drøftede temaer for anbefalinger.

3. Drøftelse af forslag til rapportudkast

Kommissionsmedlemmerne gennemgik rapportudkastet og de vigtigste emner bl.a. ledelsesrum og tværgående ledelse, driftsledelse – ledelse af ledere – sammenhæng i styringskæden – fokus på mødet med borgeren.

Hovedproblemet er, at der er for få, der interesserer sig for driften. Det skal være vigtigt fra top til bund. Der er behov for et andet perspektiv. Får vi ting til at virke? Er det relevant, det vi producere? Er kvaliteten i orden?

Der skal være fokus på at skabe værdi for borgeren. Ledelsessystemet skal fungere og kunne levere dette, og vi skal måles på det. Hvis det skal rykke noget, så skal man have bedre ledere, de skal have plads, og der skal være sammenhæng.

Der blev foreslået en ny struktur for rapporten, der spinder en rød tråd igennem de drøftede emner.

4. Drøftelse af kort papir til lederne

Intentionen med det korte papir til lederne er at formidle tankerne om god ledelse på en energisk måde. Ledere kan tage det på sig fra i morgen.