

Referat fra 6. møde i Ledelseskommis- sionen den 15. september 2017 i Vejle

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

Afbud: David Hellemann.

Sekretariatet: Thomas Molin, Inger McLeskey og Christine Jørnø Vestergaard. Under pkt. 2 deltog desuden: Caroline Grøn, Rasmus Hagedorn-Olsen og Johannes Christensen.

1. Indledning og drøftelse

Formanden indledte med et par korte meddelelser. Ambitionen er at færdiggøre rapporten inden jul. Publikationen forventes dog først at gå i trykken, så den er klar til aflevering medio januar.

Som det fremgår af det omdelte materiale, er der bestilt tre forskningspapirer om: 1) Politisk ledelse, 2) De faglige organisationers rolle og om 3) Drivkraften i den offentlige sektor. Det sidste papir om anvendelse af økonomiske styringsinstrumenter og incitamentsstrukturer, er sat i bero, da det skal genovervejes, så det ikke bliver for teoretisk.

Rundrejser

Formanden omdelte en kortfattet opsamling på inputs fra møder, rundrejser og konferencer. Materialet vil indgå i den videre behandling af temaerne og der vil blive rundsendt en mere fyldig udgave senere i september måned.

Borgerperspektivet

Med baggrund i det fremsendte notat om borgerperspektivet blev emnet drøftet. Enkelte kommissionsmedlemmer mente, at det ville være komplekst at beskrive alle dimensioner af det, og at det afgørende er, at borgerperspektivet bliver gennemgående for alle ledere i den offentlige sektor.

Andre af kommissionsmedlemmerne var enige i, at borgerperspektivet skal fylde, men at der også er en fællesskabsdimension, så der er et hensyn både til borgeren og til samfundet. Der er en afvejning mellem bredere samfundshensyn og faglighed på den ene side og borgertilfredshed på den anden.

Der var enighed om, at der er flere dimensioner i borgerperspektivet, idet ledere eller medarbejder skal kunne agere både som myndighedsperson, serviceperson eller som katalysator/facilitator for den offentlige ydelse. Det får betydning for, hvordan der ses på borgeren.

Ledere skal arbejde med sine medarbejdere, så de leverer det, borgerne skal have inden for de givne rammer. Der er også en magtdimension. Hvem ved bedst, hvad borgerens behov er? Borgeren eller fx sundhedspersonalet? Det ville være godt at få data for, hvad folk generelt synes om den offentlige service. Kommissionen skal have fokus på de steder, hvor der skabes resultater. Her skal cases studierne kobles til. Blev det så bedre for borgerne? Hvor meget kan vi se?

Borgerperspektivet er afgørende, men der er ikke nok af det. De borgere, der er brugere, ved bedst, hvad der er behovet. Patientundersøgelser er det vigtigste ledelsesværktøj, fordi det går ned på enkelte afdelinger. Sundhedspersonalet ved ikke nødvendigvis, hvad der er bedst for den enkelte. Mange patienter vælger en mindre invasiv og billigere behandling. Fagfolk kan være en driver til overbehandling. Det har vi meget mere af end underbehandling. Behovet skal defineres, der, hvor borgeren er.

Det er relevant at tale om borgerperspektiv i det yderste led af den offentlige sektor, men vi skal også have nogle betragtninger om, hvordan borgerne tænkes ind tidligere i processen. Kommissionen bør have et fokus, der også handler om, at der på de højeste beslutningsniveauer tænkes et borgerperspektiv ind, og at der ikke laves for mange regler.

Hvordan kan det, der produceres, skabe relevans og værdi for borgerne. Det kræver rapporteringer så tæt på patienten som muligt. Borgerperspektivet er helt centralt, men defineres lokalt. Det er det, som driver dagsordenen ned igennem styringskæden. Hvis hele den offentlige sektor skal tage borgerperspektivet til sig, så kræver det, at fokus kommer væk fra magtkampe og ressourcekampe. Der skal kun være fokus på borgerperspektivet. Borgerperspektivet skal forankres oppefra og defineres nedefra.

Det handler ikke kun om målinger. Det er mere vigtigt at finde det rette middel til forståelse af borgernes behov fx ved at spørge borgeren om kommentarer og feedback. Dernæst skal der være fokus på aktiviteter.

Box 4 i notatet om gode råd til at øge kundetilfredsheden skal strammes op, men box 2 om datadrevet ledelse er essentiel. I Odense kommune på skoleområdet har de en informationspakke, som de kan trække på. Der er behov for maksimal produktion af data, navnlig tidstro data. Ikke som krav fra centralt hold men for, at den enkelte leder, kan bruge det. Der skal fuld speed på datadrevet ledelse. Det er et centralt punkt for at kunne styre.

Det er det fundament, vi står på, men vi kan ikke tale om den offentlige sektor som én sektor. Der er forskel på de enkelte sektorområder, hvor datadrevne de er. Data skal være relevante, og de skal ind i styringskæden.

I den offentlige sektor har man – som leder - ikke samme ledelsesmagt som i den private. Man har ledelseskraft via storytelling - og data. Det understreger behovet for data.

2. Præsentation af centrale dele af spørgeskemaundersøgelsen

Lotte Bøgh Andersen indledte med at konstatere, at spørgeskemaundersøgelsen af de offentlige ledere er et vigtigt bidrag til Ledelseskommisionens kommissorium om at afdække offentlige lederes roller og udfordringer.

Spørgeskemaundersøgelsen er ét element blandt de mange forskellige, som kommissionen har sat i gang. Det er desuden vigtigt at pointere, at der ses gennem lederens øjne. Borgere og medarbejdere kan godt se anderledes på det. Det her er, hvordan det ser ud fra lederstolen blandt driftsledere, ledere af ledere mv.

Samtidig skal man være opmærksom på forskelligheden i undersøgelsen. Man kan finde inspiration i forskelligheden. Fx viser undersøgelsen, at de i ældresektoren er gode til at have dialog med eksterne interessenter, men har et stort ledelsesspænd.

Det var især de centrale dele af undersøgelsen, der blev drøftet igennem. På baggrund af kommissionens drøftelse og fokus vil resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen blive færdigbehandlet og kommunikeret.

3. Ledelsesrummet

Der var enighed om, at det er de rigtige elementer, der er i fokus i det fremsendte afsnit om Ledelsesrummet. Der er en beskrivelse af lederens spilleplade. Borgerperspektivet er det fjerde element, som bør være gennemgående i hele Ledelsesrummet. Det skal beskrives på alle niveauer. Der er en symbiose, som vi skal have frem. Nogle gange ønsker borgerne noget, som går ud over det faglige hensyn. Det bør nuanceres, om det er individets behov eller fælleskabets behov, der tages hensyn til.

Det er vigtigt at få resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen godt med i skrivningen. Vi skal bruge den viden, vi har samlet ind, sammenholdt med vores egne erfaringer.

Konkret bør forvaltningsniveauet ikke bare fremstå som kontrollere. Det er meget forskelligt, hvordan kommunerne organiserer sig. Det er ikke godt, hvis det hele går på tværs. Der skal sidde en, der er ansvarlig for fx skoleområdet, som ved noget om skoler, og om, hvordan det er at være lærer. Forvaltningen skal ikke bare indkræve tal og statistikker. Det hjælper dog, hvis det er forudsigeligt, hvad der kræves. En forudsigelig styring kan være med til, at ledelse virker.

Det, der flytter noget, er ledelse op og ned i styringskæden. Det er vigtigt, at der foregår ledelse i den kæde. Det hænger også sammen med kompetenceudvikling.

Ledelsesrummet er noget man har, giver eller tager i en aktiv handling. Man kan ikke altid vente på politikerne eller overordnede. Nogle gange må man agere for at gøre noget godt for borgerne. Man skal gå på banen. Ville noget og gøre noget.

De faglige organisationer og beskrivelsen af MED-systemet bør skilles ad.

4. Orientering

Sidste punkt på dagsordenen havde en række orienteringspunkter.

Opfølgning på Forskermøde

Opsamling fra Forskermødet er ved at blive omsat til en rapport med forskernes enkelte bidrag og bliver gjort tilgængelig i en redigeret form med henblik på en bredere formidling.

Forberedelse af Følgegruppemøde

Formanden orienterede om programmet, hvor ministeren deltager i starten af mødet, og hovedfokus er på budskaber fra spørgeskemaundersøgelse samt fagforeningernes rolle, herunder MED-systemet.

Arbejdsplan

Formanden forklarede, at arbejdsgangen i kommissionen vil være, at der fremsendes et kapiteludkast for hvert af temaerne, og at de behandles enkeltvis af kommissionen. Drøftelse af kapiteludkastene hjælper sekretariatet til at se, om det er de relevante emner, der bliver behandlet og giver desuden lejlighed til at få kommissionsmedlemmernes egne erfaringer og vinkler i spil, inden de endelige kapitler skal skrives. Det vil være en løbende proces med at kvalificere teksten og formidlingen samt at inddrage dokumentation og analyser. Tiden er knap, og når alle temaer har været behandlet én gang, så får kommissionen lejlighed til at drøfte dem igen i en samlet kontekst. Undervejs får vi input fra aktiviteter og eksterne bidrag samt ikke mindst case studierne.

Endelig rapport

Formatet for kommissionens produkter blev drøftet, og der var enighed om, at der produceres en veldokumenteret rapport, der behandler temaerne Ledelsesrum, Lederroller, Ledelsesteams og Ledelsesudvikling (indholdsfortegnelsen var sendt ud på forhånd) – men ikke nødvendigvis i den struktur. Rapportens gennemgående perspektiv er borgervinklen. Indenfor hvert tema, vil der fremkomme anbefalinger på flere niveauer. Dertil kommer en række baggrundsrapporter, som vil udkomme midt i november samt enkelte bilagsrapporter, som er dokumentation fra aktiviteterne. Ovenpå dette skal der udarbejdes en let læst og motiverende sammenfatning på 5-10 sider.