

Notat – indtryk fra Folkemødet 2017

Indledning

På årets Folkemøde figurerede offentlig ledelse højt på dagsordenen. Det ses af programmet, hvor "offentlig ledelse" indgår som del af 38 debatter.

Ledelseskommisionen deltog med to egne debatter og kommissionsmedlemmerne deltog i 14 debatter som medlemmer af kommissionen.

Der var fulde huse til debatterne, hvilket tydede på stor interesse for emnerne om ledelse. Samtidig kunne der også af kommentarer og spørgsmål spores store forventninger til kommissionens arbejde. Formanden betegnede dette på en debat som: "tankevækkende med de mange forventninger – en stor container fyldt med forventninger".

Indtryk, kommentarer og input hørt på årets Folkemøde er samlet nedenfor. Der er ikke citeret ordret, men trukket pointer ud fra de forskellige udsagn og debatter som udtryk for deltagernes synspunkter.

Udfordringer

- **Fravær af sikker retning.** Der eksisterer en høj kompleksitet i samfundet – ikke mindst i den offentlige sektor. Kombineret med en høj udviklingshastighed betyder det, at lederne har svære vilkår, når de skal sætte retning. Derfor skal ledere både være "beslutningstagere og fremtidsmagere".
- **Uorden i systemet.** Der synes at være en udbredt fornemmelse på politisk niveau og blandt borgere af, at "systemet" (her forstået som det administrative system) synes at være i uorden, uden at diagnosen er klar og tydelig og uden, at der bliver givet nye klare direktiver til det administrative system om en ønsket, ændret adfærd. Og faktisk sker det, at det administrative får tævl for at gøre det, som det er blevet bedt om.
- **Politikerne skal lære at styre sig.** Dette for at en hel sektor ikke skal indrette sig efter én dårlig sag.
- **Digitalisering og teknologi.** Der er behov for transformation mod den digitale indretning. Det kræver, at lederne tager ansvaret på sig. Lederne har generelt ikke tilstrækkelig indsigt i den digitale virkelighed – det gælder også topcheferne. I den private sektor presser konkurrencen firmaerne fremad. Hvordan skabes et tilsvarende positivt pres i den offentlige sektor? Teknologien er faktisk klar (robotter og AI), men den offentlige sektor tøver med at komme frem og ønske løsningerne (til dels pga. et hæmmende udbudsregime).
- **Trangen til styring.** Styring kan i værste fald begrænse kvalitet og kvæle innovationen. Styring er nødvendig og det øgede styringsfokus de sidste 10 år har haft den funktion, at der er kommet mere styr på økonomien.

Men nu er det på tide at forlade detailniveauet. Og i stedet tale om den rette og nødvendige styring samt ledelse. Hvis der skal ske større ændringer i styringen, er der behov for at få opbakning fra politikerne til det.

- **Kom ud i praksis.** En cykel kan være det bedste styringsredskab: Tag ud til de institutioner, hvor der er behov for hjælp, og lad de institutioner være, som klarer sig fint.
- **Hvad synes borgerne?** Der er også behov for at spørge borgere til deres opfattelse, og at reagere på deres svar.
- **Standarder duer ikke:** Virkeligheden passer sjældent til opskrifterne, som er lavet på gennemsnitsbetragtninger. Der findes ikke nogen gennemsnitlige dage i det offentlige. Omvendt kan der være områder, hvor standarder er glimrende – fx på en operationsgang.
- **NPM – død eller levende?** Der er behov for en nuanceret diskussion. Mange af dem, der ønsker NPM død, er tydeligvis ikke klar over, at mange af de elementer, de så efterspørger, faktisk var intentionen med NPM.
- **Ledelsesspænd.** Ledelsesspændet er stort mange steder i det offentlige. Størrelsen af ledelsesspændet har betydning for, hvordan du som leder er i stand til at lave god ledelse, dvs. sætte retning, anerkende relevant indsats og lave distribueret ledelse.
- **Borgerfokus.** Der skal måles på, hvad der skaber værdi for borgerne og ikke for medarbejdere, samarbejdsudvalg og fagforeninger.

Muligheder

- **Rum til at eksperimentere og tage chancer.** Fokus på at skabe en innovationskultur med "rum" til, at man kan fejle hurtigt og i lille skala, vil muliggøre at man med større sikkerhed kan skabe forandringer efterfølgende. Der skal således findes rum til at tage chancen, løbe en risiko og eksperimentere. Og det skal aftales med det politiske niveau, at der skal være plads og rammer, der giver større sikkerhed end i dag, hvor lederne er udsatte.
- **Lær af fejltagelserne.** Der begås fejl i det offentlige hele tiden. Det handler ikke om at styre udenom fejl, det handler om at lære af fejlene.
- **Dialog i styringskæden.** Ved at have blik for hele styringskæden – både hvad angår beslutninger og dialog/kommunikation – sikres bedre og nødvendig sammenhæng. Der skal sikres hul igennem rockwool-laget, så de fagprofessionelle også er med. Det er dem, der skaber velfærd for borgerne.
- **Tænk Public Sector Motivation.** Inddrag medarbejderne. Det er dem, der er tættest på borgerne – det giver bedre løsninger. De er guldet på arbejdspladsen.
- **Indtag og forøg ledelsesrummet.** Der er behov for plads til at lede med øget tillid. Det handler om at skabe nogle værdier, som medarbejderne kan se sig selv ind i, så vil de gå til månen og tilbage for deres leder.
- **Nye samspil.** Tænk i inddragelse af borgere i nye samspil med politikere som vigtige omdrejningspunkter.

- **Inddragelse af politiske niveau.** Det bliver helt nødvendigt at få det politiske niveau inddraget i diskussionerne om ledelse og ledelsesrum.
- **Ledelsesrum.** Mange forståelser af begrebet. Derfor gerne dialog om, hvordan vi definerer dette rum.
- **Storytelling og professionel empati.** Brug storytelling og professionel empati som løftestang til at synliggøre det borgerperspektiv, som kan udløse en ændret løsning af kerneopgaverne.
- **Ledelsesudvikling** af alle ledere er nødvendigt – faglige som generalister.

Se artikler om emnerne på Ledelseskommisionens hjemmeside under Følg debatten:

- <http://offentligledelse.dk/folkemoede-tiden-moden-personlige-lederskab/>
- <http://offentligledelse.dk/folkemoede-det-sagde-de-ogsaa-om-offentlig-ledelse/>
- <http://offentligledelse.dk/hvordan-kan-ledere-bruge-tiden-bedre/>
- <http://offentligledelse.dk/folkemoede-saadan-holder-vi-balancen-ledere/>
- <http://denoffentlige.dk/node/54715>