

k

## Møde med kommunaldirektørforeningen og chefforeningerne i Region Syddanmark

<b>Referat</b> udarbejdet af: LEAL
Mødedato: 25. august Vært ved mødet var: Formand for kommunaldirektørforeningen Steen Vinderslev, Middelfart Kommune Mødedeltagere fra: 70 forvaltningschefer og kommunaldirektører fra regionen samt direktionen i Region Syddanmark Mødedeltagere fra kommissionen: Formand Allan Søgaard Larsen, fra sekretariatet kontorchef Thomas Molin og Lene Alkjærsg
<b>Noter og vigtige pointer fra mødet</b>
Allan Søgaard indledte med et oplæg om kommissionens arbejde og foreløbige overvejelser. Herefter fulgte en kort indledende drøftelse af temaer, bl.a.: <ul style="list-style-type: none"><li>• Er der et naturligt pres på offentlige organisationer for at præstere ligesom der er på private organisationer? Er udgiftspres og krav om kvalitet for borgerne lige så effektivt som indtægtspres?</li><li>• Hvad betyder det, at borgerne er så stærkt klædt på til mødet med det offentlige via sociale medier og internetviden?</li><li>• Hvad kræver det af lederne, at data, ny teknologi og disruption i det hele taget medfører hurtige forandringer? Er det en trussel eller mulighed?</li><li>• Medarbejderinddragelse er centralt for at udvikle den offentlige sektor, men hvordan bidrager de bedst muligt – og er MED-systemet gearret til forandring?</li><li>• Kommunerne er udfordrede af landspolitiske tiltag, som kræver stærk lokal forankring – bl.a på skole- og daginstitutionsområdet, hvor en national mobbepolitik er seneste tiltag.</li></ul> Herefter fulgte en proces, hvor 4 fokusområder for kommissionens arbejde blev drøftet i grupper, og der blev produceret skriftlige tilbagemeldinger, som kommissionen kan tage med videre i arbejdet. De 4 fokusområder var: Ledelsesrum, Lederrolle, Ledelsesudvikling, Lederteams  Vigtige pointer fra gruppearbejdet var fx:  <b>Ledelsesrum</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ledelsesrum som begreb er svært at definere – er det tidssvarende?</li><li>- Der er mange tilstede i ledelsesrummet – borgere, politikere, medarbejdere, andre sektorer og "offentlighedsaktører" (borgergrupper af divergerende karakter).</li><li>- Samskabelsesdagsordenen udfordrer linjeledelse som traditionelt begreb</li></ul>

- Når ledelsesrummets døre står på vid gab, handler det måske mere om ledelsesmuligheder end om ledelsesrum – og om evnen til at skabe relationer til andre.
- Risikovillighed kræver tryghed – ledere på alle niveauer skal sørge for at næste niveau tør tage det nødvendige ansvar på sig.
- Vigtigt at holde fast i den transparens, som NPM har skabt og koble styring med god ledelse, så der skabes resultater.

#### **Lederrolle**

- Der er mere end én lederrolle - indholdet er afhængig af niveau, funktion og situation.
- Rollen afhænger fx af de politiske vilkår, og rollen er under udvikling i mange kommuner.
- Borgmesteren efterspørger i højere grad mere operationel politisk sparring fra kommunaldirektøren.
- Lederen som privatperson kommer mere i spil – skal både være risikovillig og være på facebook om aftenen og aktiv i lokalområdet.
- Vigtigt at kunne håndtere udfordringer fra borgerne, som ofte bakkes op af politikerne, og kunne balancere dette med personlig integritet og faglig ansvarlighed.
- Rollen som embedsmand er udfordret – man skal genforhandle sin autoritet, hver gang man taler med folk.

#### **Ledelsesudvikling**

- Værdiskabelse for børn, ældre og borgere bør være "driver" for al ledelsesudvikling
- Ledelse er ikke nødvendigvis et job, man har hele tiden – det bør være lettere for både organisation og menneske at komme videre.
- Talentudvikling kræver ordentlig før-lederafklaring og mulighed for at prøve evnerne af i praksis
- Er lederuddannelser blevet pølsefabrikker, hvor alle uddannes til at blive djøf'ere og socialiseres ind i samme ledelsesparadigme – og hvad betyder det for innovationen i den offentlige sektor?
- Ledelsesudvikling skal have fokus på samspillet mellem både borgere, politikere og medarbejdere
- Fagligheden er stadig af stor betydning og basis for ledelsesmæssig gennemslagskraft
- Netværkskompetencer bliver endnu vigtigere sammen med evnen til at indhente viden om, hvad der rør sig på fagområdet og ude i/udenfor organisationen
- Medarbejdere og ledere skal klædes på til at forstå og navigere i den politiske kontekst

#### **Ledelsesteams**

- Ledelsesteams hænger sammen med begrebet "ledelsesrum", hvor en transformation fra individuel (silobaseret) ledelse skal finde sted, så det handler om fælles opgaver og ansvar
- Grundlæggende fundament bør være, at der er styr på butikken, men der skal skabes rammer, så snævre budgetter ikke forhindrer samskabelse på tværs
- Man skal styrke "forskelskraften" og bruge den ledelsesmæssigt
- Teams skal bruges til at dyrke tværfagligheden og skabe resultater
- Perspektivet bør være udefra og ind
- Efter endt lederuddannelse bør man sætte lederne sammen på tværs for at løse opgaver for organisationen
- Hvis man formår at "teame up", kan man skabe mere agile organisationer

Formiddagen blev afsluttet med en plenumdebat på baggrund af refleksionerne i gruppearbejdet.

#### **Opsummering – vigtigt at tage med i det videre arbejde**

- Værdiskabelse for borgere og virksomheder bør være driver for driften og udviklingen af den offentlige sektor og for al ledelsesudvikling.
- Ledelsesrummets grænser ændrer sig hele tiden, fx som følge af samskabelsesdagsordenen - der er mange aktører involveret, og ledelse af relationer, netværk og interesser er derfor utrolig vigtigt at mestre
- Der er mange forskellige lederroller afhængig af ledelsesniveau, funktion og kontekst.
- Lederne er under pres fra borgerne, som bakkes op af politikerne – det kræver hurtige analyser og mavefornemmelse for at reagere i situationen.
- Risikovillighed kræver tryghed – ledere på alle niveauer skal sørge for at næste niveau tør tage det nødvendige ansvar på sig.
- Kommunaldirektørrollen er under udvikling, så man i højere grad er politisk operationel sparringspartner for borgmesteren, mens øvrige ledelseslag så vidt muligt skærmes fra det politiske
- Alle ledere har dog brug for at forstå "driverne" i et politisk system og skal i stigende grad kunne varetage en kommunikativ rolle 24/7, hvor rollen som privatperson blandes med rollen som professionel.
- Lederne skal samtidig sætte organisationen i stand til at handle selvstændigt og kompetent ud af huset på egen hånd via netværk, projekter og myndighedsudøvelse. Hvor (top)ledelse tidligere handlede om at trække den nødvendige viden og beslutningsgrundlag op fra organisationen og kommunikere ud fra det, handler ledelse i dag i højere grad om at sætte organisationen i stand til selv at handle ud af organisationen baseret på samme retning, fokus og værdisæt.
- Der skal være incitament til at bryde ledessøjlerne op til fordel for organisering på tværs af organisationen og ud af organisationen.

- Ledelsesudvikling bør tilrettelægges ud fra borgerbehov og tværgående opgaveløsning. Det er ikke hensigtsmæssigt at sektoropdele uddannelser for ledere (DIL/DOL). Der er behov for ledere, der udvikler sig sammen på tværs.
- Håndtering af paradokser og dilemmaer bør gå igen i al ledelsesudvikling.
- Førleder-afklaring er vigtig og skal gå hånd i hånd med mulighed for at afprøve ledelsestalentet
- Styring har givet transparens, hvilket skal fastholdes – men i højere grad kobles med leadership dimensionen for at give endnu bedre resultater.