

# —— Ledelse til gavn for borgerne

Ledelseskommisionens digitale stafet  
blandt offentlige ledere

—— Ledelses  
Kommissionen

# Indholdsfortegnelse

1

## **Baggrund**

Vi fortæller om baggrunden for de to digitale stafetter, herunder hvem der deltog.

2

## **Topledernes spørgsmål og svar**

Vi præsenterer udvalgte spørgsmål og svar til inspiration og videre drøftelse.

3

## **Institutions- og driftsledernes spørgsmål og svar**

Vi præsenterer udvalgte spørgsmål og svar til inspiration og videre drøftelse.

4

## **Tværlæsning**

Vi læser på tværs af de to stafetter og giver oplæg til videre refleksion.

# 1 Baggrund

## Hvad?

Ledelseskommisionen har gennemført to digitale stafetter, hvor en afgrænset gruppe af deltagere i fire dage udfordrede hinanden en-til-en med spørgsmål og svar inden for temaet *ledelse til gavn for borgerne*.

## Hvordan?

Metoden hedder Stafetanalyse® og er et struktureret værktøj til idé- og videngenerering. Den adskiller sig fra andre analysemetoder ved, at det er deltagerne, der stiller spørgsmålene.

## Hvorfor?

De to digitale stafetter har til formål at bidrage med nye indsigter, vinkler og ideer til Ledelseskommisionens arbejde med at finde konkrete anbefalinger.

NB. formålet er ikke en repræsentativ kortlægning af offentlig ledelse. Formålet er at få inspiration til konkrete indsatser, der kan styrke offentlig ledelse.

## Hvem deltog?

*56 topledere (kommunaldirektører, regionsdirektører, styrelsesdirektører og departementschefer)*



*69 institutions- og driftsledere (skoleledere, ledende sundhedsplejersker, daginstitutionsledere, sektionsledere, kontorchefer mv.)*



Samlet har Ledelseskommisionen fået 224 unikke bidrag om temaet *ledelse til gavn for borgerne*.

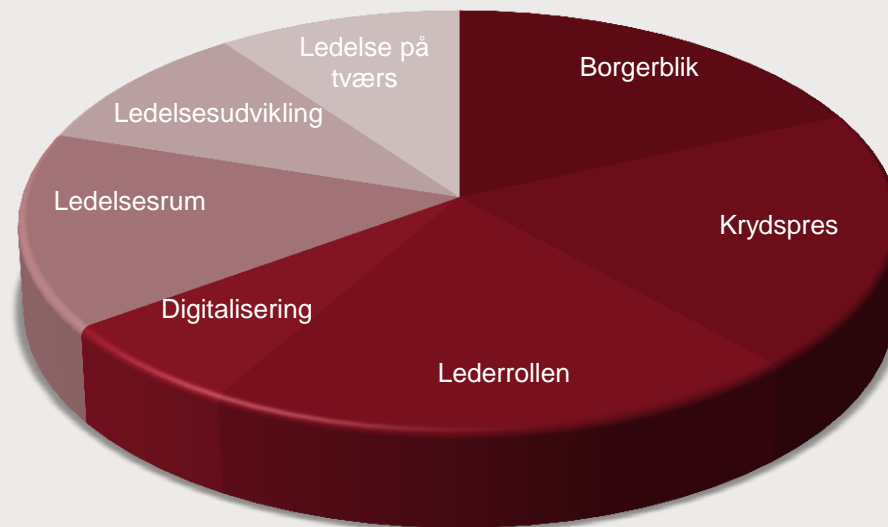
## 2 Topledernes spørgsmål og svar

### Analysemetode

Analysen tager udgangspunkt i deltagernes spørgsmål til hinanden. Alle spørgsmål er blevet gennemlæst og samlet i en række temaer.

Resultatet fremgår af diagrammet til højre, hvor "kagen" af spørgsmål er samlet i syv temaer.

På de følgende sider er en række spørgsmål og dertilhørende svar plukket ud til inspiration og videre drøftelse. Generelt rummer spørgsmålene problemstillinger, mens svarene rummer forslag til løsninger.



## Topledere – krydspres



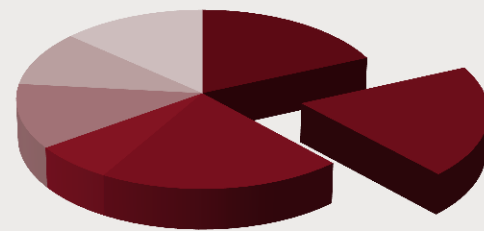
Hvordan tænker du, at vi håndterer **spændingen** mellem, at vi på den ene side italesætter **den direkte frontleder** som en af nøglerne til at levere god og omkostningseffektiv service til borgerne samtidig med, at der er en tendens både landspolitisk og mediemæssig til, at vi skal have eller har **ret til den samme service uanset hvor vi bor**. Som et eksempel kan vi jo kigge på folkeskolen. Jeg er sikker på, at alle er enige om, at en god skoleleder kan gøre en kæmpe forskel især, hvis han har en betydelig beslutningskompetence. Heroverfor står der både nationale og lokale legitime aktører, der også vil sætte retning og måske også bestemme de konkrete virkemidler. Jeg tænker det er et ægte dilemma.



Hvilke kompetencer skal topledere have for at håndtere det **krydspres**, som de kommunale ledere står i, når vi på den ene side i kommunen for længst har udviklet os fra væk NPM paradigmet og indført mere værdibaseret ledelse baseret på nærvær, dialog og tillid - mens statslig lovgivning og initiativer på den anden side fortsat presser detail- og målstyring med tydeligt udgangspunkt i et NPM paradigme ned over kommunerne



Set ude fra er I dygtige til at skabe god konkret værdi for jeres borgere. Hvordan arbejder du/I ledelsesmæssigt med at bringe frontmedarbejderens faglighed i spil over for den enkelte borger, **samtidig** med at standarder, rammer og regler overholdes?



Måske det mere er et paradoks end et dilemma? Jeg tænker at vi bedst hjælper vores politikere og institutionsledere med at være i paradokset, ved at **vise hvilken kvalitet der leveres lokalt** fremfor at "gå op imod" det centrale pres for ensartet kvalitet. Det kommunale selvstyre består bedst og stærkest når vi står op for det, både når vi leverer fremragende kvalitet og når vi af mange gode grunde "bøffer" i det eller ikke lykkes. Ideen med innovation i den offentlige sektor bygger på kalkuleret risikovillighed. Det kræver at vi som topchefer står på mål, og dermed viser at kommunerne er store fællesskaber, der kan noget unikt på tværs med borgerne.



Som topleder i en organisation, der oplever udefrakommende styringstiltag er det vigtigt, at kommunikere en vision for sin organisation, som **taler ind i de fagprofessionelles værdier** og normer, og at man troværdigt er i stand til at forklare, hvordan styringstiltaget bidrager til at realisere visionen. Omvendt er det også toplederens opgave til stadighed at **arbejde for meningsfulde mål**. Nu hvor Finansministeriet arbejder på sammenhængsreformen, er det et godt tidspunkt at bringe gode erfaringer og nye tanker om målregimer i det offentlige til torvs.



Det gør vi på mange måder - et eksempel: For at give borgere og erhvervsliv den bedste service skal **frontmedarbejderne** i kontaktcenteret kunne svare med det samme på hovedparten af de spørgsmål der stilles. De faglige medarbejdere på tværs af hele organisationen har derfor udarbejdet svar på en lang række spørgsmål, som frontmedarbejderne kan bruge. Borgernes retssikkerhed skal altid være i top. Men vi skal ikke have retningslinjer for alting.

## Topledere – borgerblik



Hvad er **det bedste produkt** du i din biks producerer **for borgeren** og hvad gør netop det produkt til det bedste?



Hvordan kan topledelsen understøtte, at borgerne får mulighed for/motiveres til at være aktive til gavn for fællesskabet - at **aktive borgere** skaber det gode fællesskab?



Hvordan giver vi som leder bruger-borgerne og skatteborgerne maksimal deltagelse?



Hvordan understøtter vi som topledere i den offentlige sektor en **eksperimenterende kultur** med fokus på øget værdiskabelse hos slutbrugerne?



De bedste produkter er **de produkter vi lykkes med at holde op med at lave**. Fx når det lykkes at gøre en sårbar ung selvhjulpnen eller en truet familie funktionsduelig igen. Ved hjælp af borgernes egen ressourcer og faglige input. Så vi lykkes bedst, når vi ikke fylder.



**Topledelsen er selv ambassadører og forandringsagenter**. Topledelsen kan og bør sætte mere i spil - og sikre mere involverende processer, særligt på de mange områder hvor processerne ikke alene har karakter af ren implementering.



Ved at fremme 2 forhold: At gøre det **gennemsigtigt** hvilke bevæggrunde der ligger bag de prioriteringer, som vi foretager os og ved at **inddrage borgerne i prioriteringerne** på det mere overordnede plan, herunder budgetprioriteringsmøder med borgere på byråds niveau og budgetprioriteringer på institutions niveau.



Jeg tror vi som topledere skal være gode til at gøre det klart, hvornår vi taler "**jamsession**" og hvornår vi er "**symfoniorkestret**", der opfører en koncert. [...] Og så tror jeg også det handler om at stimulere kulturer, som rummer nysgerrighed, åbenhed og netværksskabelse. Og endelig har vi som topledere en forpligtelse til at bruge krudt på at "være i horisonten", opstille visioner og drømme ("hvad nu, hvis ...").

## Topledere – ledelsesrum



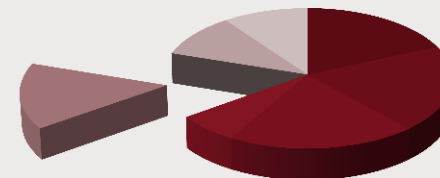
Hvad er betydningen af **frikommuneordninger** for udviklingen af **ledelsesrummet** i den enkelte kommune?



Hvor meget af din tid bruger du - hånden på hjertet - egentlig på at orientere dig i alle **de mange registreringer du har til rådighed** fra din organisation?



Hvordan får vi - på toppen af vores maksimale ressourceanvendelse af vores budgetter - **skabt rum og plads** til at komme fra at måle på budgetoverholdelse i den faglige søjle, til at måle på effekt og kvalitet af de tværgående og komplekse processer?



Vi har kun i meget begrænset omfang søgt om frikommunestatus. Til gengæld har vi erklæret os for en **Mental Frikommune**, hvor vi lader os udfordre og udfordrer os selv på vores antagelser og forestillinger om hvordan en velfærdskommune skal være og hvordan og hvilke opgaver vi skal løse. Jeg tror at der er langt flere begrænsninger på ledelsesrummet, som stammer fra vores egne mentale antagelser og forestillinger end der er fra love og paragraffer. Så vi har været mere optaget af at sætte os selv fri end at søge om at blive fri for statslige love og bekendtgørelser.



Svaret afhænger måske lidt af hvad der menes med 'registreringer'. Hvis spørgsmålet er tænkt ind i dagsordenen om for megen og unødigt dokumentation, er jeg med på, at jeg faktisk ikke bruger meget tid på obligatoriske dokumentationskrav og de data der indsamles. Men **jeg tænker, at der er flere længere nede i organisationen der bruger de data**. Men hvis der med registreringer også menes økonomidata, forbrugsrapporter, økonomistyring og budgetopfølgning (frivillige registreringer) så bruger jeg ganske meget (god) tid på det.



Jeg tror, at vi skal indstille os på i meget høj grad at **basere os på nogle helt enkle outcomemål**. Det er tankevækkende, at der fx inden for sundhedsområdet er ca. 2200 kvalitetsindikatorer, hvoraf det kun er knap 200 af dem, som er outcome indikatorer, mens mere end 2000 er proces- og aktivitetsindikatorer.

## Topledere – lederrollen



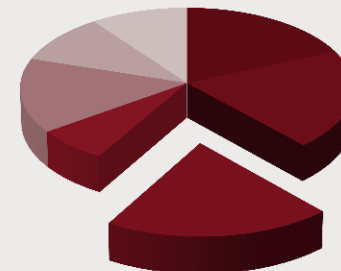
Hvilke initiativer/værktøjer kan kommunal topledelse anvende for at "få ro på" i organisationen (specielt hos mellemledere), når der er **ustabilt politisk klima**, således en fortsat udvikling og løbende levering af de kommunale kerneydelser kan understøttes?



Hvilke nye udfordringer oplever du at 'samskabelsesdagsordenen' giver dig i **dit samarbejde med politikerne**?



I litteraturen og megen ledelsesforskning er der umanerligt meget fokus på lederen fremfor ledelse. I min optik er det enorme fokus på personen en bekymrende vej at gå, da ledelse er en social aktivitet, der baseret på relationer, skaber resultater gennem andre. Ingen leder kan skabe resultater helt på egen hånd. **Hvordan får vi af-helte-ficeret ledelsesgerningen** og skabt et fælles sprog og fokus på ledelse?



**Åben og ærlig kommunikation om det politiske klima**, og give dem tryghed ift., at topledelsen håndterer det politiske samarbejde og sende signal om at mellemlederne skal håndtere den daglige drift med levering af ydelser til borgerne. Derudover kan det være vigtigt at give noget retning ift. den kurs som organisationen skal følge.



Det er tidskrævende at "samskabe" og udfordrer forestillingen om den handlekraftige politiker der i enerum udtænker politiske visioner - og dermed udfordrer det også det politiske magtrum.



Jeg tror det handler om at italesætte netop dét. Dels ved f.eks. at sige (1) at lederne også er medarbejdere, det er vi jo alle, og at **medarbejderne også er ledere i den forstand, at de leder sig selv** og en hel masse relationer: hen (kolleger), ud (borgere) og op (deres egen leder) m.v., men at de formelle ledere selvfølgelig har et særligt ansvar. Dels (2) at **udvikle den sociale kapital systematisk** og målrettet på alle arbejdspladser og i hele organisationen, og følge op gennem lige så systematiske målinger af hvordan den sociale kapital udvikler sig pr. arbejdsplads og samlet. Forståelsen af social kapital sætter netop spot på "produktive" relationer - at satse på udvikling af teams - lederteams men også selv bærende medarbejderteams og sætte fokus på roller



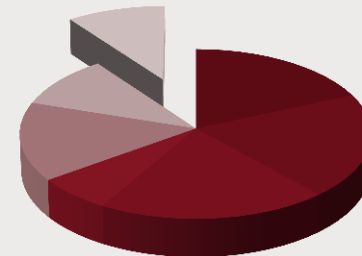
## Topledere – ledelse på tværs



Hvordan opnår vi en **bedre sammenhæng** og koordination af den virksomhedsopsøgende indsats på tværs af kommune, region og stat?



Borgerne forventer bl.a. **sømløse overgange** mellem myndigheder og sektorer. Hvordan arbejder I med det i kommunen, og hvor tænker du, der er muligheder for helhedsløsninger i den offentlige sektor på tværs af kommune og stat. Det helt gode spørgsmål er så, hvordan leder man den dagsorden?



Mit grundsynspunkt er, at et ønske om sammenhæng og koordination måske afspejler, at et område måske **grundlæggende kan organiseres mere hensigtsmæssigt**. På erhvervsområdet tror jeg, at det ville være nyttigt at sondre ret klart ift., hvilke opgaver de tre myndighedsniveauer har hver især. Lidt mere præcist, at **staten** har ansvar for den helt overordnede rammesætning af erhvervsområdet og sætter nogle få centrale mål, hvilket kræver oprydning i mål mv. på tværs af de forskellige relevante ministerier. At **regionerne** forestår erhvervsfremmearbejde, hvilket bl.a. indbefatter den indsats der i dag foregår i regi af de kommunale væksthuse og turistorganisationer mv. Og at **kommunerne** har det fulde ansvar for erhvervsserviceindsatsen. Så lad os få nogle få centrale mål fra statslige side og supplere med en klarere opgavedeling de tre niveauer imellem.



Jeg har lige her til morgen været i praktik på et rehabiliteringscenter. Det var slående, hvordan **kassetænkningen** nærmest er et indgroet vilkår i dagligdagen. Patienter køres frem og tilbage over flere dage for et kort besøg på sygehuset og en masse af lignende tiltag, der bare bøvler. Vi er ikke verdensmestre, men er begyndt at bruge mere tid på at **fokuser på borgernes behov og ikke de forskellige fagområder**. Den øvelse har givet mere indblik i hinandens hverdage og fagligheder men også økonomikampe. **Lederskabet** ligger i at man erkender, at der er en udfordring og taler om den og ikke alt for hurtigt har løsninger på plads i form af økonomimodeller tjeklister eller andet. Det starter med den fælles forståelse

# Topledere – ledelsesudvikling



Hvad er det vigtigste for at kunne **rekruttere de bedste** offentlige topledere om 10 år?



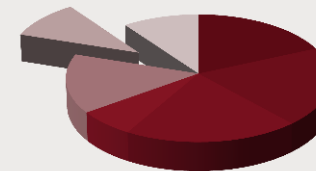
Hvad bliver de afgørende parametre for, at det offentlige i fremtiden kan **tiltrække gode ledere**?



Kunne du forestille dig at **skifte sektor**, altså mellem stat, region eller kommune?



Borgere er ca. 50% mænd og kvinder. Vi vil gerne have, at topledelse i Danmark afspejler den **kønssammensætning** der er i befolkningen. Hvordan gør vi det på en god måde? Og hvordan får vi taget hul på det tabu der handler om at kvinder i topledelse udsættes for seksuel uønsket opmærksomhed?



At der sker en fortsat udvikling hen imod en **anerkendelse af det rum, der er nødvendigt** for at kunne fylde ledelsesrollen ud. Her mener jeg en anerkendelse af den nødvendige rolledeling ift. det politiske og en anerkendelse af, at man som offentlig topleder skal kunne fylde og sige fra ift. det politiske.



**Ry** (og selvfølgelig realitet også) for at vi har de dygtigste ledere i det offentlige: God kvalitet suger bedre kvalitet. **Mulighed** for at være en central spiller i varetagelsen og udviklingen af velfærd i Danmark. **Fyldige job** som fordrer aktiv deltagelse, refleksion og glæde ved at skabe noget (modsat regelopfyldelse og "klageinstans").



Min egen erfaring er, at det er **godt for alle parter** med et jobskifte nu og da. Samtidig tror jeg, at skiftet mellem sektorer i stigende grad **bliver sværere**, fordi den generelle ledelseskompetence ikke kan stå alene men kobles med krav om dyb indsigt i sektorspecifikke forhold. Når det er sagt, kunne mange i centraladministrationen have **stor nytte** af at have brugt 2-3 år i en kommune og omvendt. Og helst et helt andet sted i landet.



Jeg tror, at den bedste måde er at sætte fokus på, hvordan vi får det hele menneske i spil på vores arbejdspladser. Lidt firkantet sagt møder mange kun op med en del af sig selv. Det er et kæmpe spild af menneskelige ressourcer og **ved at sætte fokus på at få mere med af os selv på arbejde på alle niveauer**, vil vi også rykke til gamle forestillinger om, hvad der gør en god topleder. Og det vil også skubbe på påskønnelse af mangfoldighedsledelse i det hele taget. Noget vi efter sigende er ret ringe til i Danmark. Jeg har ikke kendskab til kvinder i topledelse, der føler sig udsat for uønsket seksuel opmærksomhed. Jeg betvivler ikke, at det findes, men jeg har ingen ide om, at det er et problem i vores organisation.

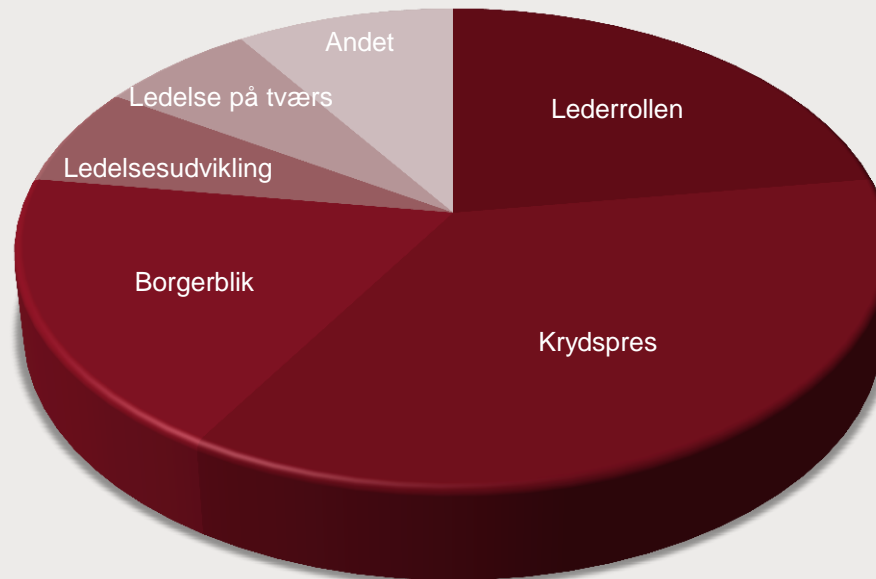
### 3 Institutions- og driftsledernes spørgsmål og svar

#### Analysemetode

Analysen tager udgangspunkt i deltagernes spørgsmål til hinanden. Alle spørgsmål er blevet gennemlæst og samlet i en række temaer.

Resultatet fremgår af diagrammet til højre, hvor "kagen" af spørgsmål er samlet i seks temaer.

På de følgende sider er en række spørgsmål og dertilhørende svar plukket ud til inspiration og videre drøftelse. Generelt rummer spørgsmålene problemstillinger, mens svarene rummer forslag til løsninger.



# Institutions- og driftsledere krydspres



Hvordan sikrer vi at vi skaber mest mulig værdi for samfundet i de situationer hvor vi måler vores effektivitet på antal udførte aktiviteter? Spørgsmålet forholder sig til de situationer, hvor der er noget som giver **værdi for samfundet**, men som ikke belønnes i **aktivitetsstyringen**.



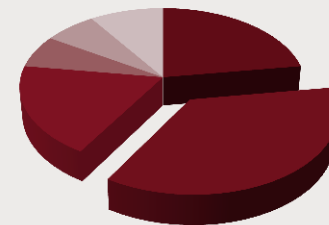
Store dele af den offentlige sektor er omfattet af konstante besparelser. Hvordan sikrer vi, at vi **på trods af** besparelser stadig kan levere en vis kvalitet til borgeren?



Hvordan kan vi målrettet styrke **faglig ledelse/ledelse** af faglig udvikling? Fra min stol ser det ud som om, den faglige ledelse og udvikling ofte overskygges af **administration**, planlægning, økonomistyring og styring efter 'ikke-borgernære' driftsmål. Og det ser også ud til at tendensen er stærkest, jo tættere man kommer på borgermødet. Eller ser jeg forkert?



Når ønsket er en **selvorganiserende organisation**, idet min tro er på at der bliver taget dårligere beslutninger jo længere man er fra kerneopgaven, er spørgsmålet hvordan man agerer som leder i en politisk ledet organisation - med et stærkt embedsværk som er hierarkiske i sin opbygning. Hvordan bliver vi frisat i en **hierarkisk struktur**?



Jeg synes, at vi i den offentlige sektor er forholdsvist ringe til at fortælle de gode og borgernære historier og at fokusere på **kvalitative data samt de langsigtede effekter af vores indsats**. På længere sigt, så tror jeg at løsningen er i højere grad at vægte kvaliteten af de offentlige ydelser på borger/brugertilfredshedsmåling.



Den lavt hængende frugt er, at vi skal arbejde smartere ved at indføre **nye teknologier**, digitalisere mv. Derudover at **inddrage andre ressourcer** i produktionen af velfærd. Endelig synes jeg vi skal tale meget mere om, hvad vi mener med 'en vis kvalitet', altså **forventningsafstemme** med borgere og politikere / beslutningstagere.



Jeg tror kodeordene her er '**insisterende formålsledelse på kerneopgaven**'. Jeg har selv erfaring fra en stor organisation med 4500 medarbejdere, hvor vi konsekvent har valgt at styre og lede alt ud fra få, fælles kerneopgaver. Det betyder at alle ved, hvad vi skal opnå for og med borgerne - og det betyder også, at vi kan arbejde konsekvent med at administrative opgaver understøtter løsning af kerneopgaven.



Stort spørgsmål. Jeg tænker at svaret bl.a. ligger i udnyttelsen af, at henholdsvis det politiske niveau og de forskellige niveauer i embedsværkhierarkiet er gode til at træffe beslutninger om forskellige ting. Det betyder også, at topledelseerne bør interessere sig for, om alle niveauer i organisationen har det rette frirum til at udfolde sig.

# Institutions- og driftsledere borgerblik



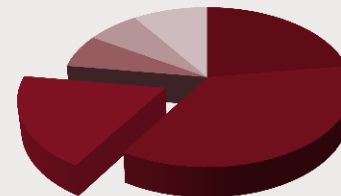
Italesætter du "**ledelse til gavn for borgerne**" overfor dine medarbejdere og i givet fald hvordan?



Hvordan får du **viden om, hvordan borgeren oplever** den måde I løser opgaverne på? Er I nysgerrige nok? Og kan jeg/andre lære af det, som I gør?



Hvordan bliver vi bedre til at holde **fokus på kerneopgaverne** og ikke alle mulige andre mere eller mindre sjove projekter i kategorien nice to have, eller 'det gør alle de andre' ?



Ja, det gør jeg. Vi arbejder med intern administration (HR, Finans og IT) og effektiviserer løbende for at give plads til besparelser. For at skabe mening med det for personalet, fortæller jeg altid historien om, at vores bidrag til samfundet er at sikre, **at vi bruger så lidt tid og lønkroner på administration**, så kræfterne kan bruges på kommunens kerneydelser, såsom børnepasning og tvangsfjernelser, veje og parker, biblioteker og pleje af ældre. De fleste finder mening i historien og arbejder for at vi løbende bliver færre og færre kollegaer til at løse opgaverne.



Vi har en tæt dialog med de virksomheder og uddannelsesinstitutioner, som rekrutterer udlændinge, der skal søge om opholdstilladelse hos os på baggrund af beskæftigelse eller studier. Virksomhederne/ uddannelsesinstitutionerne er med i ansøgningsprocessen, og deres input giver os selvfølgelig viden om borgeroplevelsen. Mit bud er her, at **der er megen viden at hente fra "indirekte" aftagere** af vores ydelser. Men i det yderste led: den individuelle borger, hvis ansøgning vi behandler - her synes jeg, at vidensindsamlingen halter: **Vi laver brugerundersøgelser på dele af vores ydelser** (fx personlig betjening), men vi kommer ikke hele vejen rundt.



Jeg tror at ressourceudfordringen mange steder har den positive bieffekt, at **vi bliver tvunget til at gøre os klart, hvad kerneopgaven er** og prioritere det der gør en forskel for kerneopgaven. Det handler om fokus på prioritering.

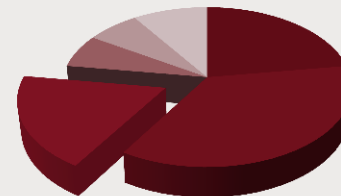
## Institutions- og driftsledere borgerblik II



Hvordan sikrer du dig, som leder **fremgang i forhold** til din organisations **kerneopgave**? Er arbejdet med eksempelvis medarbejdertrivsel for at forbedre trivsel eller for at forbedre arbejdet med kerneopgaven.



Vi har i vores organisation arbejdet meget med **borgerinvolvering i form af samskabelse**. Det er utrolig spændende, men også udfordrende. Vi har lang tradition for samarbejde og inddragelse af borgerne i vores udvikling af området, men at samskabe og have fokus på medproduktion falder ikke nødvendigvis borgerne let, når dette også stiller krav om at borgerne selv triller videre med bolden. Oplever I også sådanne udfordringer og hvilke erfaringer har I i den forbindelse?



Da vores kerneopgave er undervisning, tager alle tiltag deres afsæt i, hvordan vi bedst muligt fremmer elevernes faglige udvikling og trivsel. Medarbejdernes trivsel i forhold til dette er ikke et mål - men et middel! Vi har gennem de senere år oplevet en støt stigende kurve i forhold til **elevernes læringsresultater**, jeg oplever at dette er sket ved at stille krav tilpasset den enkelte elev og være ambitiøse på deres vegne, men samtidig have modet til at gå nye veje i forhold til eksempelvis entreprenørskab.



Vi har en lang tradition for at samarbejde med frivillige. Fx frivillige, der kommer fast 1-2 dage om ugen og arbejder i vores lokalarkiv igennem flere år. **Vi har ca. 150 frivillige og ca. 90 medarbejdere**. Herudover har vi rigtig mange borgere, der gerne vil involvere sig lejlighedsvist fx ift. hvilke arrangementer vi afholder i vores kulturhuse. Vi har ikke mulighed for at efterkomme alle ønskerne, og derfor formulerer vi over for borgerne, at vi er meget interesserede i at samarbejde/samskabe med dem om deres idé, men at vi ikke kan udføre deres idé for dem. Jeg oplever egentligt, at de godt kan forstå vores prioritering. Så generelt vil jeg sige, at vi har nogle meget engagerede borgere, der gerne vil medproducere / samskabe, og en række af vores frivilligrupper er fuldstændigt selvkørende. Andre grupper kræver dog en del af os, hvor vi hele tiden skal være med til at holde snor i deres opgaver og interne samarbejde/konflikter.

# Institutions- og driftsledere lederrollen



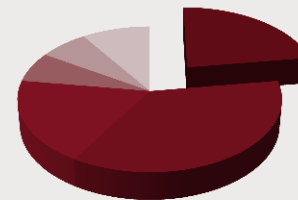
Hvordan oplever du, at "synsninger" og **mavefølelser** fylder i arbejdet med kerneopgaven? Forholder medarbejderne i din organisation til **valide data**, kombineret med egne data, eller kun egne data?



Hvordan arbejder man i jeres organisation med at diskutere virksomhedens mål, strategi og handlingsplan? Hvilke aktiviteter har I i den anledning?



Der tales sommetider om, hvor stort et **ledelsesspænd** man kan have i forhold til antal medarbejdere. Dette set i forhold til, hvordan man får kommunikeret målsætninger og strategier, fulgt op samt givet sparring, således at det understøttes, hvad borgerne skal have/opleve. Hvor stort ledelsesspænd, mener du, at man kan have som **leder for ledere**?



Jeg fornemmer, at tolkninger, oversættelser, udlægninger af data fylder relativt meget i det daglige arbejde. Nu arbejder jeg også på et blødt område (bl.a. uddannelse og kommunikation), og det i sig selv sætter nok også sit præg på, at kolde data aldrig står alene. Så ja - **her er mange data, men her er også mange mavefølelser**, og det går hånd i hånd i det daglige arbejde!



Vi holder få møder for alle medarbejderne, kun hver 2. måned, men mål og strategi gennemgår jeg på alle møderne. Fra de to slides med mål og strategi relaterer jeg til de aktuelle aktiviteter i virksomheden. Som leder skal du blive vant til at gentage dig selv igen og igen.



Jeg mener, man **max** kan forholde sig til **20 ledere**, som er på et relativt højt niveau i organisationen. Det er nok for meget, men jeg har selv prøvet det, og det kan lade sig gøre. Udover dag-til-dag ledelse fra chefens side **kræver** dette samtidig **jævnlig fællesmøder** med alle ledere, hvor fælles mål, leverancer og samarbejde på tværs af siloer/ressort drøftes. Derved sætter man ledergruppen i stand til at arbejde selvstændigt, fokuseret og bidrage ved godt samarbejde til de fælles mål, uden at man som chef skal udøve mikro-management.

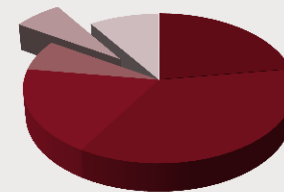
# Institutions- og driftsledere ledelse på tværs

? Mange velfærdsopgaver kræver en **tværfaglig tilgang**, hvis borgeren skal have det optimale udbytte af indsatsen. Hvilke faktorer er for dig vigtige, når der skal ledes i et tværfagligt team/samarbejde?

? Hvordan sætter man **patienten i centrum** i et sundhedsvæsen, som set udefra ofte forekommer fragmenteret og med **manglende sammenhæng** mellem de forskellige specialer og afdelinger?

? Hvordan får vi større **dynamik i ledelseslagene på tværs** af sektorer - kommune, region, stat?

? Hvad er dine bedste erfaringer med samskabelse? Ikke som hurra-ord men konkrete samskabte resultater med **aktører udenfor egen organisation**? Hvad gjorde I? Kan vi andre lære af det?



! At vi samarbejder i retning af det **samme mål**, samt at vi kender de forudsætninger og vilkår der ligger til grund for det arbejde, vi skal samarbejde om. Udover dette er jeg optaget af, at vi undervejs i et samarbejde er i stand til at **lytte til hinanden** og inddrage de relevante kompetencer i det omfang der er nødvendigt for at styrke indsatsen og slutproduktet.

! Jeg mener, at vi er nødt til kontinuerligt at være skarpe på hvad der er vores kerneopgave - hvad er det vi er her for. Vi skal være skarpe på, at få fulgt op på, om vi gør det godt nok **på tværs i teamet** der behandler patienten. Det handler om, at vi har en understøttende kultur, hvor det er legalt at følge op på patienten, efter at han er ud af egen afdeling. Eksempelvis i form af **tværfaglige caseopfølgninger**, hvor der analyseres på arbejds gange.

! Ved at fokusere på lighederne frem for forskellene i sektorerne, udfordre vores faglige organisationers begrænsede repræsentation og i stedet etablere **ledelsesfagforeninger** på tværs af den offentlige sektor samt motivere til lederes personlige mod i forhold til både at turde søge stillinger uden for komfortzonen og selv ansætte lidt fagligt skæve profiler fra andre sektorer.

! Vi har i perioden 2014-2017 gennemført et projekt om at **skabe liv i boligområder** med mange ældre beboere. Formålet var at bekæmpe og forebygge ensomhed, og metoden var, at lokale aktører - boligselskabet, sociale viceværter, klubber, aktivitetscentre og hjemmepleje - sammen og sammen med beboerne har skabt aktiviteter. En erfaringsopsamling fra projektet vil snart blive offentlig tilgængelig.



# Institutions- og driftsledere ledelsesudvikling



Hvordan kan vi som offentlige ledere blive bedre til at lade os **inspirere af det private**? Ikke for at kopiere, men for at udfordre os selv.



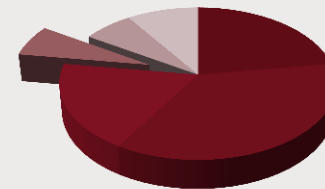
Er der et generelt behov for at **professionalisere** offentlig ledelse?



Hvordan finder man i din organisation **tid til udvikling** og refleksion i en travl hverdag?



Hvordan styrker vi mulighederne for **ledelsesmæssige rokader** mellem sektorer med henblik på videndeling og sammenhæng i den offentlige sektor ?



Gennem **netværk** og et større oprigtigt fokus på "**kundens**" behov. Mange offentlige styrelser er i min optik langt væk fra at have et billede af og en dialog med deres kunder. Her er fokus mere rettet op ad mod de politiske opdragsgiverne og mulig (negativ) presse.



Jeg tænker at de kommer an på, hvilket niveau man taler om. Jeg er så heldig pt. at følge et masterforløb i offentlig ledelse - og mange af de "nye" ledere har stadig en dyb rod i deres faglighed - og svært ved at **se ledelse som et egentligt fag**. Ledelse ER et fag - og kræver i min optik ledelsesfaglighed - som både kan opøves i praksis og gennem lederuddannelse. Hvis begrebet "offentlig ledelse" også omfatter bestyrelser i offentligt ejede selskaber, tænker jeg klart, at der kan være behov for en **professionalisering af hvad bestyrelsesarbejde** omfatter.



Vi har storrumskontorer men har også **fordybelsesrum** hvor vi kan søge hen ... det kræver at jeg selv prioriterer tiden til det .. desuden tager jeg jævnligt **hjemmearbejdsdage** så jeg ikke bliver forstyrret .. Men det er svært at få tid men det skal prioriteres.



Jeg er først og fremmest nysgerrig på, om den præmis der hedder, at ledelsesmæssige rokader styrker videndeling og skaber sammenhæng i den offentlige sektor er korrekt (eller om bagsiden af denne præmis er større end forsiden). Måske er der også et svar i **færre forandringer og rokader**? Uanset dette forbehold, kan der være et potentiale i at **skabe en forståelse af ledelse som fag** i sig selv, som i mindre grad er afhængigt af en direkte opkobling på det eller de fag der skal ledes for at lykkes. En professionalisering af faget ledelse.

# Tværlæsning

## Læsevejledning

På de næste par sider læser vi på tværs af de to stafetter. Hver side indeholder et oplæg til refleksion.

# Centrale temaer i stafetten

## Topledere



## Institutions- og driftsledere



### Refleksion

Temaet ”**krydspres**” går igen i mange af spørgsmålene i begge stafetter. Det opleves især som en udfordring blandt mange institutions- og driftsledere. Kan der gøres noget strukturelt for at mindske de krydspres lederne oplever? Eller er det et vilkår ved offentlige ledelse, som lederne skal lære at agere i? Hvad kan de i så fald gøre for at håndtere krydspreset?

# Hyppigste ord i spørgsmålene

## Topledere



### Refleksion

Mange offentlige topledere stiller spørgsmål, der indeholder ordet "**sektor**". De stiller sjældent spørgsmål, der indeholder ordet "**organisation**", hvilket står i modsætning til institutions- og driftslederne. Skal det ses som billede på, at offentlige topledere har rettet blikket mere udad og opad end ned mod driften af deres organisation?

## Institutions- og driftsledere





— Ledelses  
Kommissionen

Ledelseskommisionen  
2017 - 2018

Landgreven 4  
Postboks 2193  
1017 København K

[www.ledelseskom.dk](http://www.ledelseskom.dk)