

# Ledelseskommissionen: 28 anbefalinger til bedre ledelse

Lederne skal fokusere mere på borgerne, politikerne skal have tillid til lederne og lederidentiteten skal styrkes. Det var nogle af budskaberne fra Ledelseskommissionen da de lancerede deres 28 anbefalinger til, hvordan man kan styrke ledelse i den offentlige sektor. Læs de 28 anbefalinger her.

## Skribentinfo



[Pernille Bekke](#)

Lederweb

**O**ffentlig ledelse gør en forskel, lød budskabet fra formanden for Ledelseskommissionen Allan Søgaard Larsen, da han den 12. juni lancerede kommissionens 28 anbefalinger til, hvordan man styrker ledelse i den offentlige sektor. Kommissionen fokuserer på syv områder, hvorunder der er en række anbefalinger.

Her kommer en gennemgang af de syv områder og anbefalinger, som kommissionen, på baggrund af omfattende undersøgelser, vurderer kan styrke ledelse i den offentlige sektor.

## Borgeren skal i centrum

Ledere og medarbejdere skal tage højde for borgerens forløb på tværs af sektorer og fagligheder, og lederne skal sikre, at disse overgange forløber effektivt og hensynsfuldt. Det kan fx ske ved, at lederne igangsætter ændringer i opgavetilrettelæggelsen på tværs af institutioner.

### **Ledelseskommisionen anbefaler her, at**

- 1) De offentlige ledere skal sikre, at værdiskabelsen for borgerne og samfundet er det centrale omdrejningspunkt for organisationen.
- 2) Offentlige ledere skal sikre, at borgerorienteringen er så stærk, at medarbejderne udlever det i deres daglige arbejde.
- 3) Politikere og offentlige ledere på alle niveauer skal skabe klare og sammenhængende forløb på tværs af relevante enheder til gavn for borgerne.
- 4) De offentlige ledere skal tænke borgere og det omkringliggende samfund ind som aktive partnere i opgaveløsningen.

### **Politikerne skal have mere tillid til ledelse**

Politikerne overlader som oftest et besluthningsrum til de offentlige ledere og medarbejdere. Men det kan friste politikerne at gribe ind, når de bliver utålmodige eller utilfredse. Der er særligt to tidspunkter, hvor politikerne ofte begrænser de offentlige lederes ledelsesrum: Når lederne skal gennemføre reformer og store forandringer, og når enkeltsager rammer den politiske dagsorden.

Reformer og store forandringer kræver tid til at skabe forståelse og mening hos de ledere og medarbejdere, der skal omsætte reformerne til handling. Jo større forandringerne er, jo vigtigere er ledelsesindsatsen.

Når enkeltsager viser tegn på en mangelfuld eller forkert praksis, griber politikerne alt for ofte til styringsredskaber, der begrænser ledelsesrummet: regler, proces- og dokumentationskrav. I stedet kan politikerne med fordel insistere på bedre ledelse.

Politikerne kan og skal forvente, at de offentlige ledere kan levere.

### **Ledelseskommisionen anbefaler her, at:**

- 5) Politikerne skal betragte sig selv som den offentlige sektors bestyrelse og være tydelige i at fastlægge mål og retning for den offentlige sektors virke til gavn for borgerne.
- 6) Politikerne skal være bevidste om, at forandring og innovation kræver ledelsesmæssig opbakning.
- 7) Politikerne skal anerkende, at ledelse ofte vil være et bedre instrument til at løse enkeltsager end nye regler og procedurer.
- 8) Politikerne skal have respekt for implementeringsopgaven og give den fornødne tid til gennemførelse af politiske beslutninger.

### **Samarbejdssystemet skal forenkles**

Et tillidsfuldt forhold mellem ledere og medarbejdere er vigtigt for at kunne drive en arbejdsplads, hvor medarbejderne bruger deres kompetencer, udvikler sig og trives. I Danmark er en del af denne dialog formaliseret i et aftale- og samarbejdssystem.

Samarbejdssystemet understøtter dog ikke altid inddragelse af medarbejderne. Eller målet om at sætte borgerperspektivet først. Samtidig efterspørger både ledere og personaleorganisationer mindre styring. Det giver fælles hovedbrud, når man gerne vil tilrettelægge arbejdet i tværfaglige teams, og arbejdstidsreglerne forhindrer det. Der er brug for mere fleksibilitet i en tid, hvor opgaverne i stigende grad løses på tværs af fagligheder.

### **Kommissionen anbefaler her, at:**

- 9) De faglige organisationer skal bidrage til, at aftaler og dialog i samarbejdssystemet primært handler om at skabe værdi for borgerne. MED-systemet bør have et serviceeftersyn.
- 10) De faglige organisationer skal bidrage til at modernisere og forenkle overenskomster og arbejdstidsregler for dermed at muliggøre en lokal forankret, tværfaglig, fleksibel og effektiv tilrettelæggelse af arbejdet til gavn for borgerne.

### **Forvaltningscheferne skal lede driften og udviklingen af driften**

Der er brug for, at forvaltningscheferne driftsmæssigt kommer tættere på de institutioner og mennesker, de leder. En del af løsningen er mere viden om borgernes oplevelser og ønsker i mødet med den offentlige sektor.

Mulighederne for at få data, der kan understøtte dialogen mellem ledelseslag, er større end nogensinde,

men det bliver ikke brugt i særligt stort omfang. Ledere på alle niveauer bør være optagede af at indsamle og bruge feedback fra de individuelle borgere eller virksomheder og andre relevante brugergrupper og have det som udgangspunkt for en styrket dialog om driften og udviklingen af driften.

#### **Ledelseskommisionen anbefaler derfor, at:**

- 11) Topledere og ledere af ledere skal sikre en løbende dialog om driftsnære resultater for borgerne, og de skal styrke ledelse rettet mod driften og faglighederne.
- 12) Ledere af fagprofessionelle skal i dialog med medarbejderne udøve faglig ledelse baseret på evidens.
- 13) Ledere af medarbejdere skal styrke deres ledelseskraft på basis af lokale, relevante, kvantitative og kvalitative data om effekten af kerneopgaven.
- 14) Topledere og ledere af ledere skal afstå fra detaljeret styring, fx via dokumentations- og proceskrav, for at styrke ledelsesrummet. Der skal være fokus på resultater.

#### **Lederne skal sætte retning**

Ledere med en stærk lederidentitet er bedre til at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre. For ledere på nogle fagområder i den offentlige sektor er lederidentiteten desværre mindre stærk. Det hænger sammen med, at det snarere er en stærk faglighed, der tæller – og ikke lederidentiteten.

Men selv med en stærk lederidentitet kan de bedste ledere komme til kort. Nogle offentlige ledere har i dag direkte ansvar for mere end 100 medarbejdere. Det er for mange. Man kan ikke lede nogen, man ikke er i kontakt med. Dialog, anerkendelse og formidling af visioner kræver, at man rent faktisk taler med sine medarbejdere. Det betyder ikke nødvendigvis fysisk nærvær i al arbejdstiden, men det betyder, at nærvær skal prioriteres og være muligt.

### **Ledelseskommisionen anbefaler, at:**

- 15) Alle offentlige ledere skal først og fremmest have en stærk lederidentitet. Lederidentiteten kan kombineres med en faglig indsigt, men ledelsesarbejdet er det afgørende.
- 16) Den rolle og det ansvar, som de offentlige ledere har, skal betones stærkere. Det kan opnås ved, at arbejdsmarkedets parter indgår nye aftaler om ledernes løn- og ansættelsesvilkår.
- 17) Alle offentlige ledere skal kunne sætte meningsfuld retning via en klar vision for deres organisation. Hvis ikke du vil og kan det, skal du ikke være leder.
- 18) At sprede og forankre værdierne er blandt lederens allervigtigste opgaver. Det konkrete arbejde med værdier skal være omdrejningspunktet både i at motivere medarbejderne og i styringsdialogen med egen leder.
- 19) Offentlige ledere skal være i kontakt med det, de leder. Mange steder er ledelsesspændet alt for stort og skal gøres mindre ved at indsætte flere ledere eller arbejde med organiseringen på andre måder.
- 20) Offentlige ledere skal være synlige indadtil og udadtil. Indadtil for medarbejdere gennem nærvær og tilstedeværelse. Udadtil for borgere og interessenter ved at være tilgængelige og opsøgende.

### **Lederne skal sætte holdet**

En af lederens vigtigste opgaver er at sætte det rigtige hold. Det er et centralt ledelsesgreb for at udvikle en organisation. Hvis der skal ske noget andet, vil der typisk være behov for nye faglige eller personlige ledelseskompetencer. Det kræver, at lederne på forskellige niveauer selv kan sætte holdet.

Det er naturligt, at politikere deltager i rekrutteringen af den øverste leder, men politisk indblanding i ansættelser ud over det absolut øverste niveau er en uskik. Først og fremmest fordi det mindsker topledernes handlerum ganske betydeligt, hvis lederen ikke selv kan sætte sit hold.

Samtalen om en lederstilling kræver et fortroligt rum, som det kan være vanskeligt at få, når mange mennesker er involveret.

Ledelseskommisionen ser derfor et potentiale i at gøre rekrutteringsprocessen bedre. Ansættelsesudvalg skal være små og partsinteresser skal ud af ansættelsesudvalgene, da det er ledelsens ansvar at sætte holdet – og lave det om, om nødvendigt. Offentlige ledere gøre op med en tradition, hvor der går for lang tid, før der bliver handlet i forhold til ledere og medarbejdere, der ikke løser opgaven tilfredsstillende.

### **Derfor anbefaler ledelseskommisionen, at:**

- 21) Politikerne skal ansætte den øverste administrative chef, som får ansvaret for at sætte sit eget hold.
- 22) Rekrutteringsprocessen skal være professionel med små ansættelsesudvalg.
- 23) Ledere og medarbejdere, der ikke kan bringes til at præstere tilfredsstillende, skal afskediges.

### **Lederne skal udvikle sig**

Flere evalueringer peger på, at uddannelserne har for ringe effekt på resultaterne. Der kan være langt fra bøgerne på uddannelsen til virkeligheden på arbejdspladsen. Derfor skal arbejdspladserne og i særlig grad lederne være mere aktive før, under og efter uddannelsen. De skal sætte mål, give mulighed for træning, følge op og give feedback.

Nye ledere er ofte gode til at anerkende medarbejdere, men de mangler den stærke lederidentitet, der skal til for at sætte retning og turde delegere opgaver og ansvar til medarbejdere. Lederidentitet kommer typisk med erfaring. Derfor bør der være et særligt fokus på at udvikle nye ledere, så de hurtigst muligt er rustet til opgaven.

Uddannelse er en del af løsningen, men det er mindst ligeså vigtigt, at de erfarne ledere inviterer de nye ledere ind i fællesskabet og sikrer en 'god mesterlære'. Systematiske lederevalueringer, løbende dialog og feedback er en del af svaret.

Derudover opfordrer Ledelseskommisionen til, at alle ledere udkommer med deres personlige ledelsesgrundlag. Ved at gøre det synligt får det en mere fremtrædende plads hos lederen selv, og det bliver muligt for medarbejdere og chefer at bidrage til lederens fortsatte udvikling.

### **Ledelseskommisionen anbefaler, at:**

24) Der skal gennemføres en dyberegående analyse af indhold, metode og læringseffekt på de formelle, offentlige lederuddannelser.

25) De formelle lederuddannelser skal styrke udviklingen af ledernes personlige praksis og træne ledernes evne til at gribe ind – også når det er svært.

26) Al ledelsesudvikling skal med udgangspunkt i konkrete organisatoriske målsætninger kombinere viden, refleksion og handling. Ledelsesudvikling skal ikke gives som et personalegode.

27) Topledere og ledere af ledere skal gøre en særlig indsats for at udvikle lederidentiteten hos kommende og nye ledere.

28) Offentlige ledere skal tydeliggøre, hvordan de baseret på organisationens ledelsesgrundlag selv bedriver god ledelse, hvordan de oversætter organisationens strategi, og hvilke personlige værdier deres ledelse bygger på.

[Læs mere om Ledelseskommisionens arbejde her](#)

