

Ledelseskommisionens anbefalinger

Ledelseskommisionen er netop udkommet med 28 anbefalinger til offentlige ledere. Her kan du læse et udpluk fra Ledelseskommisionens rapport og få inspiration til at drøfte anbefalinger med andre.

Lederne må bøje sig mod hinanden

Ledelseskommisionen ser en bekymrende mangel på ledelsesmæssige relationer imellem ledelseslagene. Relationerne skal ikke ses som samarbejdsrelationer eller overvågningsrelationer, men ledelsesrelationer. For at skabe den nødvendige ledelsesrelation er der brug for, at de fagprofessionelle ledere og forvaltningschefer bøjer sig mod hinanden. Ledelseskommisionen peger på, at de offentlige ledelsessystemer ikke hænger godt nok sammen og ikke virker godt nok. Ledelseskæden 'knækker' et sted halvvejs mellem driften og det politiske niveau. Det betyder fx, at forvaltningen i kommunerne er kommet på for stor afstand af driften længere ude i systemet.

Gå i dialog om driften

Ledelseskommisionen mener, at ledelsesniveauerne skal blande sig i hinandens liv. De peger på en kultur, hvor det er mere 'værdsat' at have blikket rettet opad mod det politiske lag snarere end mod driften – der hvor værdiskabelsen for borgeren sker. Ledelseskommisionen peger på, at forvaltningscheferne skal tæt på de enkelte institutioner. De skal dyrke aktiv og nærværende ledelse i stedet for at forsøge at styre via proces- og dokumentationskrav. Den nærværende og understøttende ledelse kan bestå af tættere dialog, kombineret med at institutions- og driftslederne får flere beføjelser eller i andre tilfælde, at man skal arbejde for at fjerne opgaver fx i form af administrative byrder.

Datainformeret ledelse

For at have det bedst mulige grundlag for dialog om drift og resultater til gavn for borgerne, peger ledelseskommisionen på, at der skal arbejdes systematisk med data om borgernes oplevelser og ønsker. Ledelseskommisionen peger på, at denne form for datainformeret ledelse ikke ser ud til at finde sted i særligt stort omfang i dag, men mener, at alle ledere bør være optaget af at identificere og anvende feedback fra borgerne. Institutionslederne skal inddrages, når mål og målemetoder udvikles og fastsættes, og forvaltningen skal have fokus på, at data er meningsfulde og hjælpsomme for de lokale driftsledere. Ud over feedback fra borgerne er der generelt behov for at øge brug af data lokalt.

Dæmp styringen, og giv lederne ansvar og kompetence

Det er ledelseskommisionens vurdering, at der er behov for mindre detailstyring og mere lokal driftsledelse med en stærkere stemme fra fagligheden, hvis den offentlige sektors bidrag til velfærd skal øges. Ledelseskommisionen peger på at det er i fagligheden tæt på opgaven, at den nødvendige viden om effekt bør – eller bør bo. Ledelseskommisionen ser en mulighed for både at skabe engagement og bedre resultater ved at lade ledelse og en stærkere faglighed træde tydeligere frem.

Lederen skal sætte retningen og skabe dialog

Lederen skal sikre kvalitet til gavn for borgerne. Det kræver bl.a., at lederen kan sætte visionen og sprede gejst og arbejdsglæde, så medarbejderne udfordres, og det kræver, at de faglige ledere tæt på medarbejderne er synlige og nærværende. Motiverede medarbejdere skaber bedre resultater for borgerne, og derfor er det vigtigt, at lederne understøtter medarbejdernes motivation. Det kan lederne gøre ved at inddrage medarbejderne i at formulere værdier og visionen. Ledelseskommisionen peger på at dialog, inddragelse og anerkendelse af arbejdet er ledelsesaktiviteter, som indebærer et fokus på relationer.

Mindsk for stort ledelsesspænd.

Ledelseskommisionen peger på, at man ikke kan lede nogen, man ikke er i kontakt med. Dialog, anerkendelse og formidling af visionen er betinget af, at man rent faktisk taler med sine medarbejdere og ikke kun i plenum. Det kan være svært, hvis lederen har for mange medarbejdere - måske endda på flere matrikler - til at kunne være nærværende. Ledelseskommisionen peger på, at der ikke er ét rigtigt svar på, hvor stort ledelsesspændet skal være. Det afhænger af opgaven, af medarbejderne og af organisationens prioriteter. Men ifølge rapporten er ledelsesspændet mange steder for stort. Her er det nødvendigt at ansætte flere ledere. Det behøver ikke at betyde, at der skal være flere ledelseslag, men det kan fx også være i form af ledelsesteams, hvor flere sideordnede ledere på forskellig vis deler ledelsesansvaret for en medarbejdergruppe.

Baseret på Ledelseskommisionens rapport med særligt fokus på s. 39-54. i publikationen: "Sæt borgeren først – ledelse i den offentlige sektor med fokus på udviklingen af driften" (2018)

[Læs alle Ledelseskommisionens anbefalinger](#)

[Læs B&U nyhed om Ledelseskommisionen](#)

Spørgsmål til refleksion og drøftelse med lederkollegaer

- Hvordan kan vi som leder af ledere arbejde for, at vi får en bedre dialog i styringskæden mellem – forvaltningschef - ledere af ledere - ledere af medarbejdere - pædagoger?
- Hvordan kan vi arbejde for at skabe ledelsesmæssige relationer mellem ledelseslagene?
- Hvordan forholder vi os til en dagsorden om datainformeret ledelse? Hvad oplever vi som meningsfulde data?
- Hvordan kan vi synliggøre, at vores faglighed kan bidrage til at skabe engagement og bedre resultater?
- Hvordan kan vi arbejde med at styrke medarbejdernes motivation?
- Hvordan forholder vi os til ledelsesspændet som ledere af ledere?