

**MERE FOKUS PÅ FAGLIG LEDELSE  
HVAD MENER  
LEDELSESKOMMISSIONEN?**

Eva Zeuthen Bentsen

Partner, Phd

**ZEUTHEN STORM**

COPENHAGEN | NEW YORK

# Ledelseskommisionens datagrundlag

- Spørgeskemaundersøgelse med 2000 respondenter (ledere)
- Erfaringer fra daglig offentlig lederpraksis
- Erfaringer fra leverancer af ydelser
- Erfaringer fra modtagere af ydelser
- Løbende afklaringer og diskussioner

**ZEUTHEN STORM**

COPENHAGEN | NEW YORK

# Borgeren skal i centrum

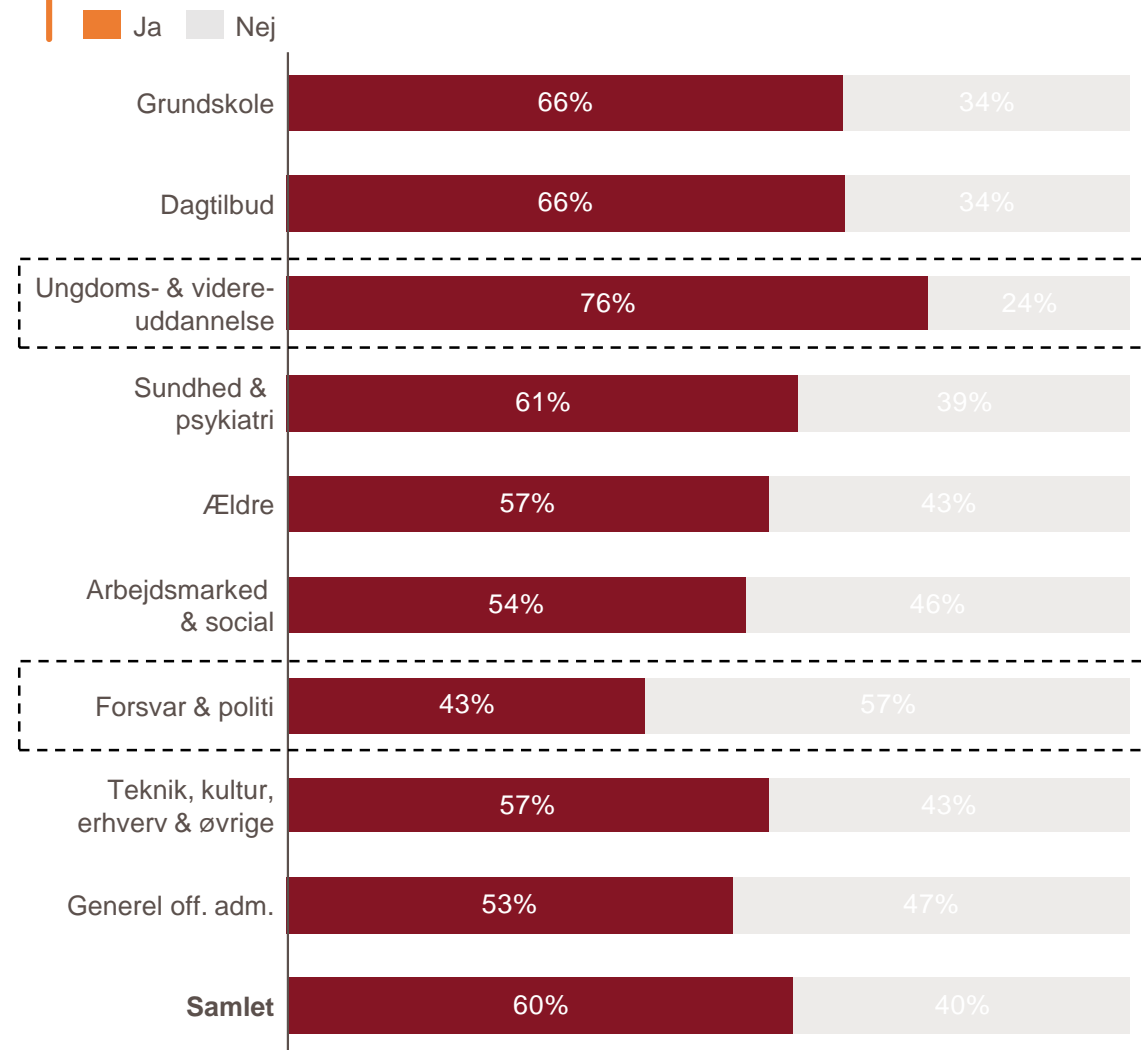
Vi skal bruge **borgernes viden og oplevelser** mere aktivt for at holde fokus på resultatskabelsen.

Lederne bruger ikke i tilstrækkelig grad **information om brugertilfredshed**.

Data af **ordentlig kvalitet** - tilgængelig på alle niveauer - er en forudsætning.

## Brug af ledelsesinformation om brugertilfredshed på tværs af områder

Andele. "Som leder træffer jeg beslutninger på baggrund af ledelsesinformation brugertilfredshed."



# Baggrund for at diskutere faglig ledelse

- Kun 60 % af lederne træffer beslutninger på baggrund af ledelsesinformation om brugertilfredshed, og kun 51 % af lederne træffer beslutninger på baggrund af ledelsesinformation om resultater og effekter.
- 23 % af medarbejderne svarer, at deres nærmeste leder ”sjældent” eller ”aldrig” oversætter virksomhedens mål til deres opgaver.
- Nogle ledere har direkte ansvar for mere end 100 medarbejdere. En fjerdedel af alle ledere – svarende til over 10.000 offentlige ledere – er direkte leder for over 27 medarbejdere.

**ZEUTHEN STORM**

COPENHAGEN | NEW YORK

# Baggrund for at diskutere faglig ledelse

- Ledelseskommisionen ser en **bekymrende mangel på ledelsesmæssige relationer** imellem ledelseslagene. På den ene side har vi departementer, sygehusledelser, administrative stabe mv. På den anden side har vi de fagprofessionelle ledere og medarbejdere, som er i kontakt med borgerne. Politikerne sætter retningen, direktionen varetager den overordnede daglige ledelse, og forvaltningscheferne skal udøve driftsledelse. Det betyder, at forvaltningscheferne skal mere end blot overvåge, administrere og kontrollere, de skal lede driften – ellers bliver institutionslederne 'alene' hjemme.
- **Taler vi nok sammen? Taler vi om det rigtige?**

**ZEUTHEN STORM**

COPENHAGEN | NEW YORK

# Baggrund for at diskutere faglig ledelse

- Et væsentligt formål med de offentlige lederuddannelser er at klæde lederne i institutionerne på til at lede opad. Det er vores indtryk, at der IKKE bruges lige så mange kræfter på at uddanne forvaltningscheferne, regionscheferne og cheferne i centraladministrationen til ikke blot at forstå drift, men til rent faktisk at lede drift.
- Det mener vi, der skal gøres noget ved. Samtidig skal det i højere grad være en forudsætning for at gøre karriere i det administrative hierarki, at man kan **dokumentere resultatskabelse** inden for drift.
- Forvaltningschefer, regionschefer og departementschefer, som har flere institutioner under sig, skal lede dem på en måde, så de skaber resultater for borgerne. Hvis der er forskel på de resultater, der bliver leveret fra det ene plejecenter til det andet i en kommune, så er det ikke alene op til den enkelte institutionsleder eller dennes kolleger at gøre noget ved det. **Her skal forvaltningschefen gennem sin ledelse sikre, at de nødvendige forbedringer skabes der, hvor resultaterne ikke er så gode, som de kunne være.**
- **Drift – ikke politik - er vejen til bedre resultater for borgerne**
- **Flere enheder giver muligheder for læring**

**ZEUTHEN STORM**

COPENHAGEN | NEW YORK

# Baggrund for at diskutere faglig ledelse

- Selvfølgelig skal lederne i de administrative systemer ikke holde op med at fokusere på betjening af det politiske system. **Og det nytter ikke, hvis man i institutionerne og de faglige miljøer holder sin faglighed op som et skjold mod politisk indblanding i driften.** Men vi mener, at det i alt for ringe grad – ikke mindst i staten – giver point i embedsmændenes karriereforløb at have forstand på, hvordan man leder drift. Det betyder, at de ikke har blik for, hvad der driver omkostninger og skaber resultater og værdi i praksis – herunder hvordan man leder andre typer af medarbejdere. I værste fald sker der det, at man som leder af en skole, et sygehus eller en driftstung statslig styrelse foretrækker, at rådhuset, regionen eller departementet holder sig på afstand, fordi de primært forstyrre med ting, der kun i meget ringe grad har med ledelsen af kerneopgaven at gøre.
- **Ledelse er også at forstyrre..**

**ZEUTHEN STORM**

COPENHAGEN | NEW YORK

# Baggrund for at diskutere faglig ledelse

- Det er vores 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. Det er i fagligheden tæt på opgaverne, at den nødvendige viden om effekt bor – eller bør bo.** Kontakten til borgerne giver den viden, som muliggør, at man kan tage hensyn til den enkelte patient, borger, virksomhed eller det enkelte skolebarn. Det er igennem udviklingen af fagligheden og den faglige ledelse, at det er muligt at identificere og udbrede dokumenterede metoder og de former for praksis, der er belæg for virker bedst i forhold til at skabe de resultater, der efterspørges i samfundet.
- Det vil også løfte kvaliteten af opgaveløsningen, hvis lederne, de fagprofessionelle medarbejdere og de faglige miljøer styrker den faglige praksis og metode, så den er baseret på systematisk viden og data. **Evidens bør være retningsgivende for de fagprofessionelles metodevalg.**

**ZEUTHEN STORM**

COPENHAGEN | NEW YORK



# Baggrund for at diskutere faglig ledelse

- I vores dialog med ledere, medarbejdere, forskere og faglige organisationer er vi ofte stødt på oplevelsen af afstand mellem forvaltning på den ene side og fagprofessionelle ledere og medarbejdere på den anden. Det kommer også til udtryk i den offentlige debat om 'djøffisering' eller debatten om 'kolde versus varme hænder'.
- Udfordringen peger i begge retninger. Toplederne og lederne i forvaltningen oplever ikke, at det er deres opgave at lede driften - og når de prøver, giver det ikke point. På den anden side skubber de fagprofessionelle ledere forvaltningerne væk, fordi de oplever, at de ikke forstå deres praksis. Ingen af delene skaber god offentlig ledelse.
- 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. Det undrer os. 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.

**ZEUTHEN STORM**

COPENHAGEN | NEW YORK

## **Forsker: Vi skal henimod en skole, hvor børn ikke bliver råbt ad og ydmyget**

Alt for mange børn mistrives i skolen, fordi de bliver mødt på en dårlig måde af læreren, siger forsker Louise Klinge. Hun understreger samtidig, at lærerjobbet er »utrolig krævende«.

Når eleverne har en dårlig relation til deres lærere, påvirker det deres faglige resultater og forhold til hinanden negativt. Når relationen derimod er god, styrker det børnenes udvikling, viser både international og dansk forskning.

Louise Klinge, der er skoleforsker og selvstændig konsulent, undersøgte i sin ph.d. fra 2016, præcis hvad det er ved lærernes adfærd, der skaber de gode eller dårlige relationer. Hun har interviewet knap 100 skolebørn, observeret og interviewet cirka 50 lærere i hele landet, filmet timevis af undervisning og analyseret hundredvis af spørgeskemabesvarelser fra lærere og børn.

### **Ledelsesaspekter:**

**Hvor stort er problemet?**

**Hvilken betydning har det for effekt og resultatskabelse?**

**Hvor findes det?**

**Hvordan udvikler vi relationsevne? Hvad er der evidens for?**

**Hvad koster det?**

**Hvad taber vi?**

**ZEUTHER STORM**

COPENHAGEN | NEW YORK

# Men hvordan?

- For at skabe den nødvendige ledelsesrelation er der brug for, at de fagprofessionelle ledere og forvaltningscheferne bøjer sig mod hinanden i accept af, at driftsledelse består i at drive institutionen **med udgangspunkt i grundlæggende evidens-** baseret faglighed og med det formål at skabe resultater for borgeren. Det kræver, at **lederne kender hinandens fagligheder**, at de er **nysgerrige** og viser respekt og ikke mindst, at de accepterer hinandens roller.
- Forvaltningschefer, regionschefer og departementschefer, som har flere institutioner under sig, skal lede dem på en måde, **så de skaber resultater for borgerne**. Hvis der er forskel på de resultater, der bliver leveret fra det ene plejecenter til det andet i en kommune, så er det ikke alene op til den enkelte institutionsleder eller dennes kolleger at gøre noget ved det. Her skal forvaltningschefen gennem sin ledelse sikre, at de nødvendige forbedringer skabes der, hvor resultaterne ikke er så gode, som de kunne være.
- **Vær nysgerrig, vær kritisk, tænk i resultater og effekt, vær tæt på driften**
- **Sørg for relevante diskussioner af det konkrete – hvorfor er det vanskeligt at lære at læse? Hvad forøger læringen (andet end flere ressourcer?)? Hvem er gode til at lære? Og hvorfor?**

**ZEUTHEN STORM**

COPENHAGEN | NEW YORK

# Men hvordan?

- For at have det bedst mulige grundlag for dialog om drift og resultater til gavn for borgerne skal der arbejdes **systematisk med data** om borgernes oplevelser og ønsker i mødet med den offentlige sektor. Det gælder selvsagt først og fremmest inden for den offentlige serviceproduktion, men det kan bestemt også være relevant i forhold til myndighedsudøvelse; et eksempel kan være systematisk arbejde med virksomheders vurdering af, om myndighedernes vejledninger er forståelige og brugbare.
- Denne form for 'datainformeret ledelse' ser ikke ud til at finde sted i dag i særligt stort omfang. Spørgeskemaundersøgelsen, at kun lidt over halvdelen af lederne bruger ledelsesinformation om brugertilfredshed (60 %). Det er bemærkelsesværdigt. Alle ledere bør være optaget af at identificere og anvende feedback fra de individuelle borgere eller virksomheder og andre relevante brugergrupper.
- Institutionslederne skal inddrages, når mål- og målemetoder udvikles og fastsættes, og forvaltningen skal have fokus på, at **data er meningsfulde og hjælpsomme** (først og fremmest) for de lokale driftsledere. Og de skal på baggrund af disse data kontinuerligt stille spørgsmål, der kan øge viden om borgeren og om driften.
- **Brug data, skab og efterspørg evidens. Hvad virker – hvorfor? Hvem lærte at læse? Hvad kostede det? Hvilke faglige data efterlyses fra driften? Hvordan kan vi hjælpe med det?**

**ZEUTHEN STORM**

COPENHAGEN | NEW YORK

# Men hvordan?

- Vi mener, at ledelsesniveauerne SKAL blande sig i hinandens liv: Forvaltningscheferne skal lede institutionslederne, og institutionslederne skal bidrage til, at de kan gøre det på en kompetent måde. Ledere af ledere skal rette mere af deres ledelseskraft udad mod den daglige drift af institutionerne og øge fokus på, hvordan de som forvaltning kan understøtte den faglige udvikling og værdiskabelsen for borgere og virksomheder bedst muligt.
- Forvaltningscheferne skal tæt på de enkelte institutioner og have et solidt indblik i, hvilke institutioner der fungerer godt, og hvilke der fungerer mindre godt. Når forvaltningscheferne er tæt på institutionerne, kan de understøtte og gribe rettidigt ind. Det kræver ledelse.
- **Bland jer, spørg til hvordan I bedst hjælper, søg feedback på jeres ledelse, tal konkret – ikke abstrakt, tal mindre i enkeltsager og mere i konkrete mønstre**

**ZEUTHEN STORM**

COPENHAGEN | NEW YORK

# De konkrete anbefalinger

- Topledere og ledere af ledere skal sikre en løbende dialog om driftsnære resultater for borgerne og skal styrke ledelse rettet mod driften og faglighederne.
- Ledere af fagprofessionelle skal i dialog med medarbejderne udøve faglig ledelse baseret på evidens.
- Ledere af medarbejdere skal styrke deres ledelseskraft på basis af lokale, relevante, kvantitative og kvalitative data om effekten af kerneopgaven.
- 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.

**ZEUTHEN STORM**

COPENHAGEN | NEW YORK

# Hindringer for faglig ledelse

- Det er ikke så ”fint” som politik
- Det har en anden rytme – du kan ikke skrive dig ud af det – det kræver handling og relationsskabelse
- Det er mere besværligt
- Brugerdata er komplekse
- Effektivitet kræver forenkling af indragelse
- Det er ikke så karrierefremmende (i offentlig kontekst)

**ZEUTHEN STORM**

COPENHAGEN | NEW YORK

# Champignonsuppen



**ZEUTHEN STORM**

COPENHAGEN | NEW YORK



# Faglig ledelse

- Beslutninger træffes altid indenfor eget rationale - derfor skal det udfordres
- Ledelse er at udfordre, tage udgangspunkt i andre rationaler og forsøge at forstå
- Ledelse er dataindsamling
- Ledelse er motivation for forandring
- Ledelse er at lytte til borgerne
- Ledelse er at supplere med egen faglighed
- Ledelse er at gå tæt på

**ZEUTHEN STORM**

COPENHAGEN | NEW YORK