

Til
Ledelseskommisionen

Kommunaldirektørforeningens synspunkter til kommissionens arbejde

Kommunaldirektørforeningen finder det positivt, at der fokuseres på

- betydningen af offentlig ledelse,
- forskellene i rammevilkår for offentlig og privat ledelse og
- en pointering af, at der i den danske offentlige sektor generelt leveres god offentlig ledelse.

Kommunaldirektørforeningen har følgende anbefalinger til kommissionens arbejde:

- 1) Skab motivation og risikovillighed til innovativ adfærd hos både ledere og medarbejdere**
- 2) Hav fokus på opgaver og roller og for sammenhæng i ledelseskæden**
- 3) Husk at positivt samspil mellem politisk og administrativ ledelse er afgørende**
- 4) Hav fokus på den rigtige balance mellem kerneopgave og helhedsperspektiv**
- 5) Oprethold et vedvarende fokus på dialog mellem forskere og ledere**
- 6) Skab et fælles sprog om ledelse**

Ad 1) Skab motivation og risikovillighed til innovativ adfærd hos både ledere og medarbejdere.

Ledelse er en dynamisk aktivitet, der på opgavesiden har til formål at sikre retning, helhedstænkning og fremdrift, gennemførelse af forandringer samt skabelse af nye tilbud og løsninger. Opgaven er også at skabe grundlaget for, at medarbejderen sammen med øvrige interessenter har den plads, der skal til for at forny den offentlige sektor 'fra neden'. Meningsskabende og effektfulde nye løsninger er næsten altid skabt i lokalt samspil mellem medarbejdere og borgere.

Ad 2) Hav fokus på opgaver og roller og for sammenhæng i ledelseskæden

Det er vigtigt, at kommissionen har fokus på hele den sammenhængende ledelseskæde frem for et for ensidigt fokus på lederen. Den offentlige sektors opgaver er komplekse og kræver ledelse på mange niveauer med en klar rolledeling mellem de forskellige ledelsesniveauer. God og meningsgivende ledelse med omsætning af politiske mål og visioner til en god opgaveløsning i praksis kræver fokus på opgaver og roller i hele ledelseskæden fra den politiske ledelse over den administrative topledelse og forvaltningsledelsen til de lederniveauer, der arbejder tættest sammen med medarbejderne i forhold til borgere og virksomheder.

Ad 3) Husk at positivt samspil mellem politisk og administrativ ledelse er afgørende

Grundstenen i den danske offentlige sektor er et velfungerende lokaldemokrati, hvor samspillet mellem en politisk og administrativ ledelse giver mulighed for at foretage de nødvendige prioriteringer uden at miste legitimiteten i forhold til befolkningen. En velfungerende ledelse i den offentlige sektor kræver derfor, at samspillet mellem den politiske ledelse og resten af ledelseskæden fungerer med fokus på den enkelte institutions rolle i lokalsamfundet. Vi hilser det derfor velkomment, at kommissionen har fokus på denne del af ledelsesopgaven og opfordrer til, at dette element spiller en central rolle i kommissionens endelige anbefalinger.

Ad 4) Hav fokus på den rigtige balance mellem kerneopgave og helhedsperspektiv

Fokus på kerneopgave og faglige forhold er centralt i ledelsesarbejdet, men det er vigtigt at sikre den rigtige balance mellem fokus på kerneopgaven inden for eget felt og helhedsperspektivet i ledelsesudøvelsen. Flere og flere opgaver håndteres og løses på tværs og sammen med mange eksterne interessenter. Derfor er der måske behov for en ny forståelse af kerneopgaven, frem for en sektorspecifik forståelse af kerneopgaven.

Ad 5) Oprethold et vedvarende fokus på dialog mellem forskere og ledere

Kommissionens arbejde må ikke resultere i endnu et kodeks og/eller forslag om at sende alle ledere på obligatoriske kurser. I stedet må arbejdet gerne udvikle sig til et vedvarende fokus på en udviklingsorienteret dialog mellem forskere og ledere fra både den private og offentlige sektor om den fortsatte udvikling af god ledelsespraksis. Kommunaldirektørforeningen bidrager gerne til dette. Det anbefales derfor, at ledelseskommisionen vægter anbefalinger til processen efter udgivelsen af kommissionens rapport særligt højt. Her bør der blandt meget andet være fokus på, hvordan der skabes en platform for levende drøftelse af ledelsespraksis, god lederadfærd, resultatskabelse gennem ledelse, udforskning af nye veje i ledelse, ledelse af forandringer, talentudvikling mv.

Ad 6) Skab et fælles sprog om ledelse

Der er behov for fælles sprog om ledelse på tværs af den offentlige sektor, da det kan fungere som et element i at skabe fundamentet for et endnu mere udviklet samarbejde på tværs mellem alle dele af sektoren, og en stærkere "vi"-følelse, hvor fokus holdes på opgaven og borgerne. Offentlige ledere er generelt meget veluddannede og det er vigtigt, at dette høje niveau fastholdes og at der fortsat udbydes udviklingsforløb for ledere på tværs af sektorer, som er med til at skabe en række fælles værdier og færdigheder uanset opgavens karakter. Vi tror på, at kommissionens arbejde kan bidrage til dette og glæder os til at se kommissionens resultater.

Vi vil gerne kvittere for den åbne og dialogorienterede tilgang til arbejdet i kommissionen. Det er prisværdigt, at medlemmerne deltager i utallige debatter, og at der er stor åbenhed om arbejdet.

På Kommunaldirektørforeningens vegne



Henrik Kolind
Formand