

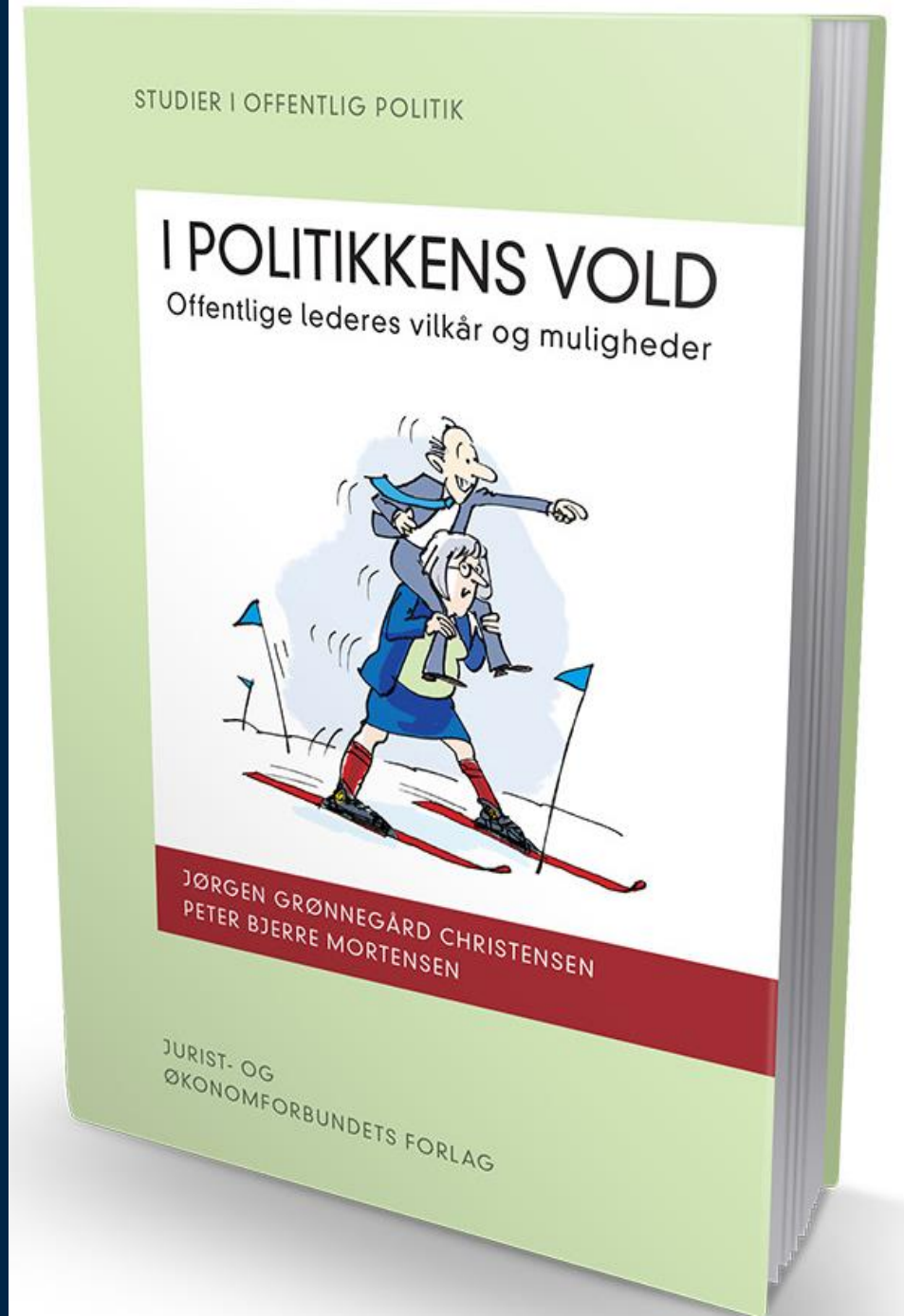
LEDELSE I POLITIKKENS VOLD



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

LEDELSESKONFERENCEN
3. APRIL 2019

PETER BJERRE MORTENSEN
PROFESSOR



OFFENTLIGE UDFORDRINGER/DILEMMAER

EKSEMPEL 1

Afslørede snyderi i hjemmeplejen og blev fyret



Da Charlotte Andersen som gruppeleder for en række SOSU-assistenter ville skaffe beviser for snyd, hun var blevet bekendt med, blev hun i stedet beskyldt for mobning og ledelseschikane af sin fagforening og efterfølgende fyret

Charlotte Andersen greb som gruppeleder i hjemmeplejen i København ind over for to kolleger, der snød med hjælp til svage borgere. I stedet endte hun selv på anklagebænken og måtte til slut acceptere en fratrædelsesordning.

Uddrag fra: ”Værdi for borgeren – visioner og resultater som grundlag for organisering og styring i sundheds- og omsorgsforvaltningen”

Klar ansvarsfordeling

- Tydeligt opgaveansvar over for borgerne
- Enkeltsager løses konkret
- Driftsopgaver løses som udgangspunkt lokalt

Rum for ledelse og medarbejdere decentralt

- Decentralt ledelsesrum
- Aktiv inddragelse af medarbejdere og brugere

Ledelsesrummet skal være aftalt og gennemsigtigt, så balancen mellem ensartede strukturer, og konceptstyring i forhold til ledelsesrummet er tydeligt.

Måltrettet kvalitetssikring af forvaltningens opgaver

- Kvalitetsudvikling og -sikring, herunder standarder og forløbsbeskrivelser
- Faglig og økonomisk controlling



BILLUND

ESBJERG

HADERSLEV

KOLDING

SØNDERBORG

TØNDER

V...

Kommunale dagplejere fyret i telefonen før sengetid



1/1

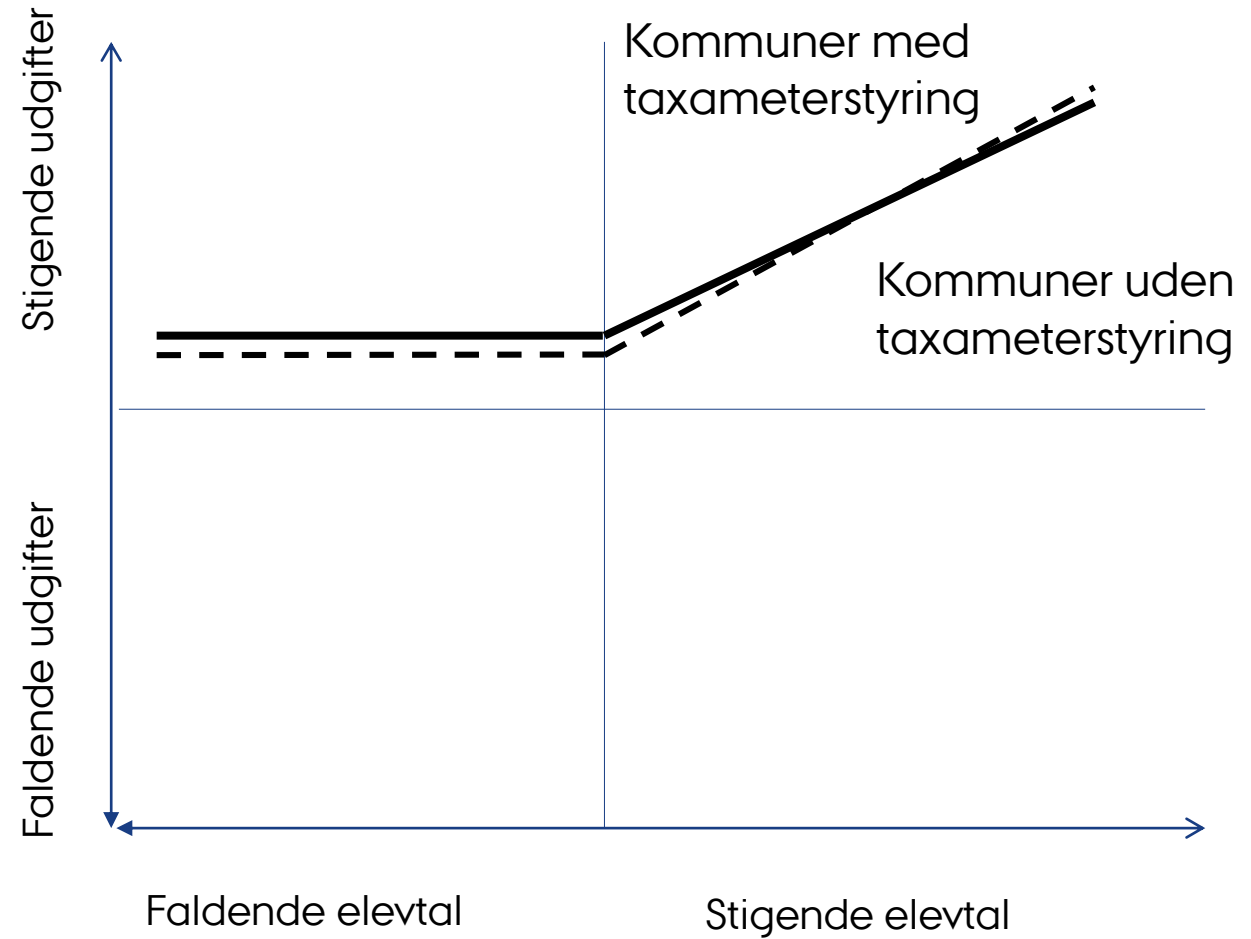
OFFENTLIGE
UDFORDRINGER/
DILEMMAER

EKSEMPEL 2

OFFENTLIGE UDFORDRINGER/ DILEMMAER

EKSEMPEL 3

TROVÆRDIG TAXAMETERSTYRING AF SKOLEOMRÅDET?



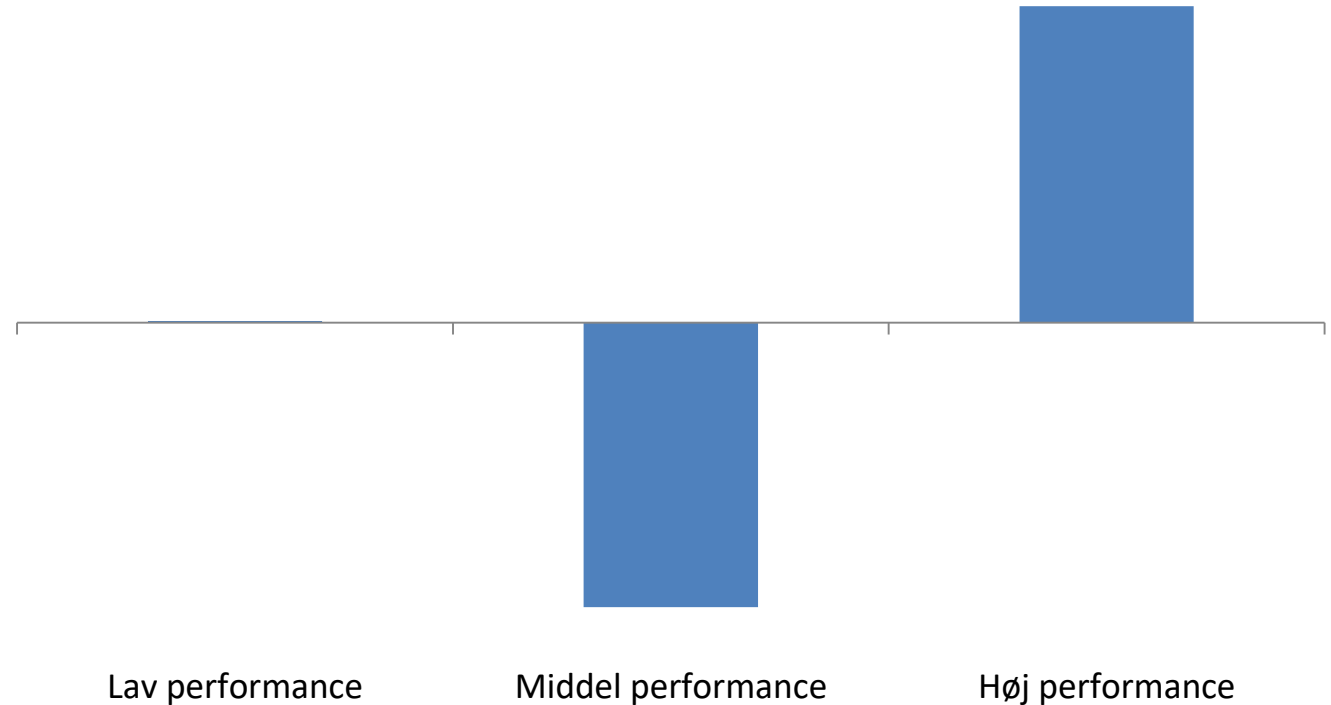
Serritzlew, Søren (2006). Linking Budgets to Activity: A Test of the Effect of Output-Purchase Budgeting, *Public Budgeting & Finance*, Vol. 26, Nr. 2, s. 101-120.

MÅL- OG RESULTATSTYRING?

— OFFENTLIGE UDFORDRINGER/ DILEMMAER

EKSEMPEL 4

”Den seneste 3-års rapport viste at gennemsnitskarakteren ved afgangseksamen i [din kommune] var blandt den [bedste/midterste/dårligste] tredjedel af de danske kommuner efter at have kontrolleret for elevernes sociale sammensætning. Skal der bruges flere/det samme/færre penge på kommunens folkeskoler?”.

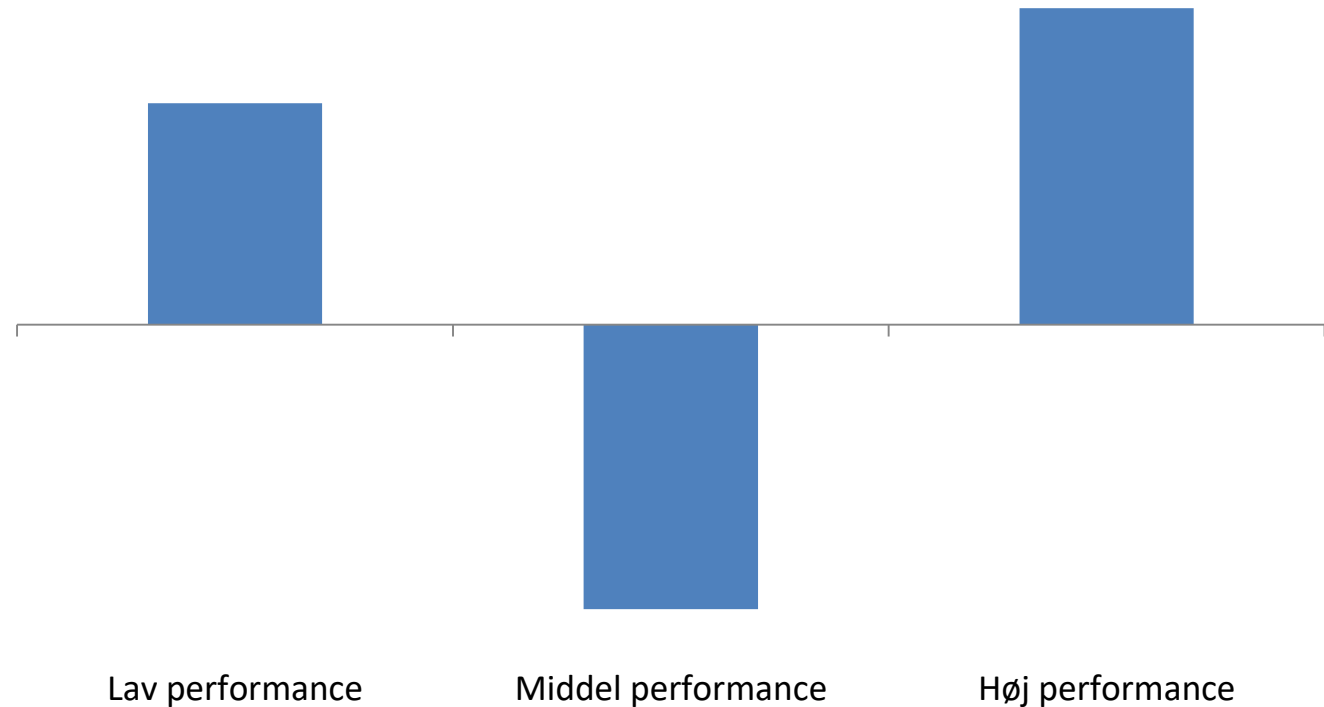


MÅL- OG RESULTATSTYRING?

— OFFENTLIGE UDFORDRINGER/ DILEMMAER

EKSEMPEL 4

”Den seneste 3-års rapport viste at gennemsnitskarakteren ved afgangseksamen i [din kommune] var blandt den [bedste/midterste/dårligste] tredjedel af de danske kommuner efter at have kontrolleret for elevernes sociale sammensætning. Skal der bruges flere/det samme/færre penge på kommunens folkeskoler?”.



TO REAKTIONER PÅ DISSE UDFORDRINGER

Enten

- Politikerne må tage sig sammen – melde klart ud og stå fast
- De offentlige ledere bør agere som om, de er ledere i private virksomheder

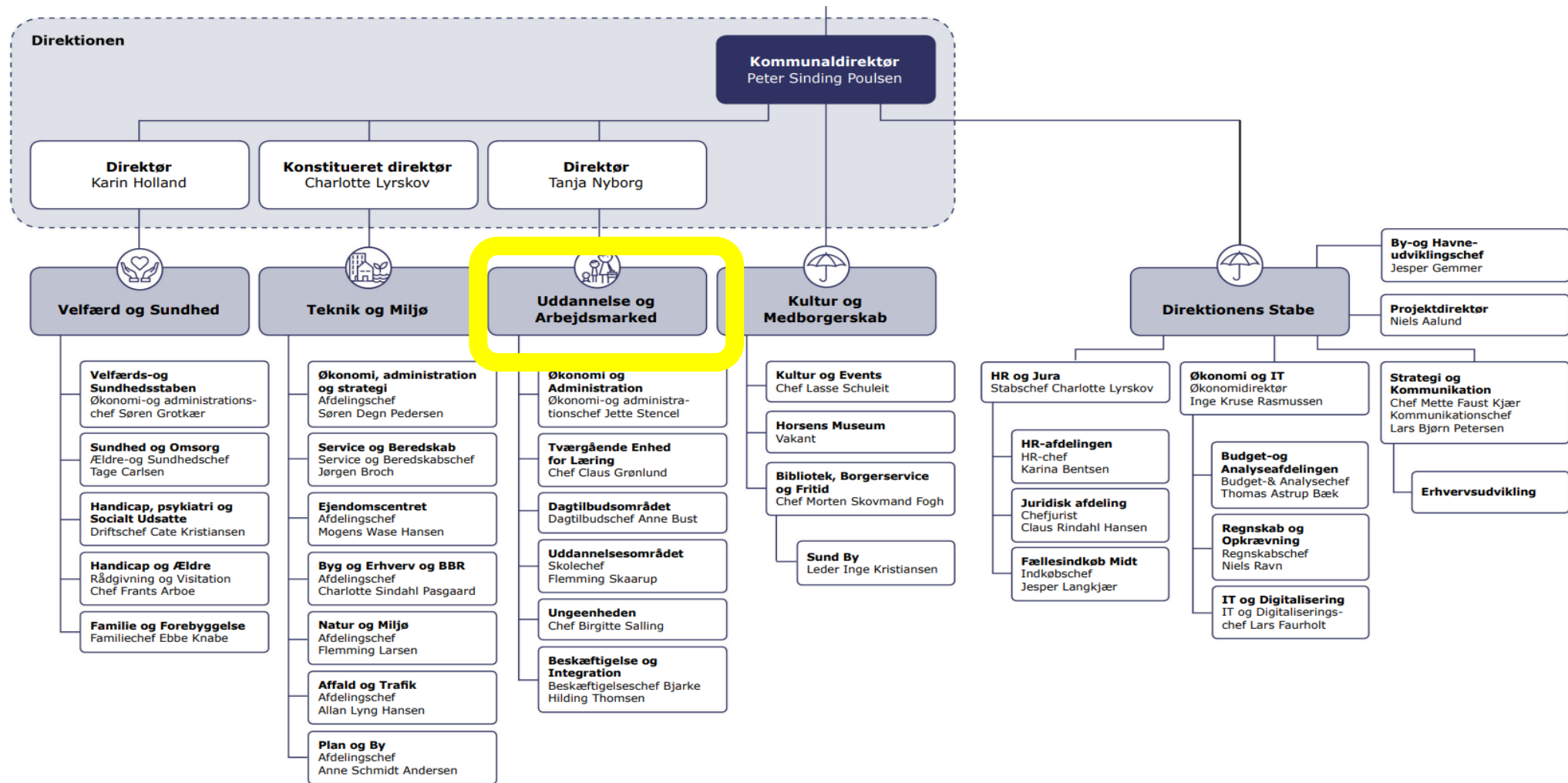
Eller

- Politikken er kommet for at blive!
- Det skaber nogle særlige muligheder og udfordringer for offentlige ledere
- Den gode offentlige leder er en, der forstår at navigere i et system med folkevalgte politikere i toppen

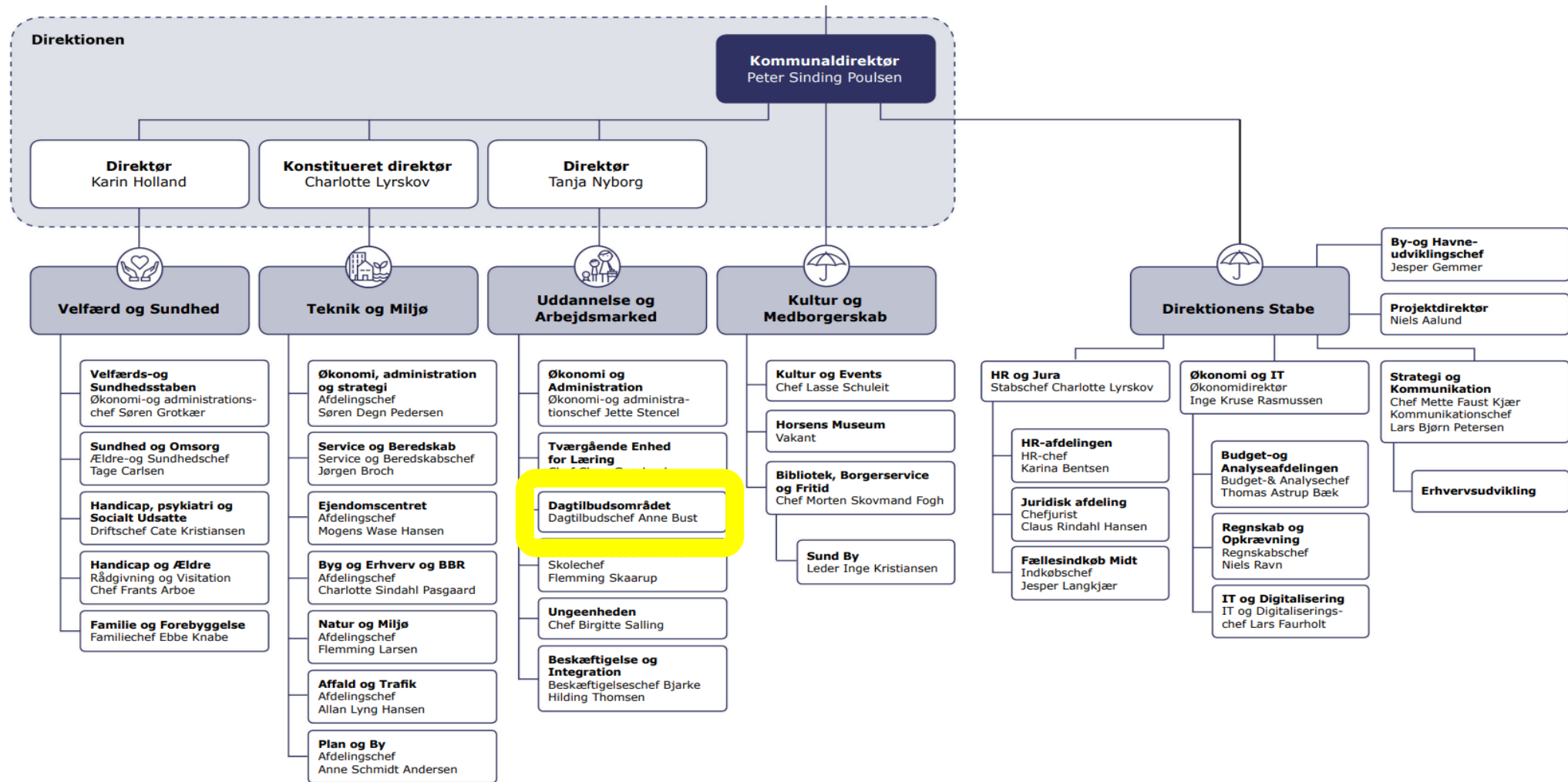
TRE KARAKTERISTIKA VED DEN MÅDE POLITIKERE TRÆFFER BESLUTNINGER PÅ

1. De har en begrænset opmærksomhed
2. De er impulsive – pludselig drejer deres opmærksomhed i ny retning
3. De træffer beslutninger i klumper – et problem ad gangen

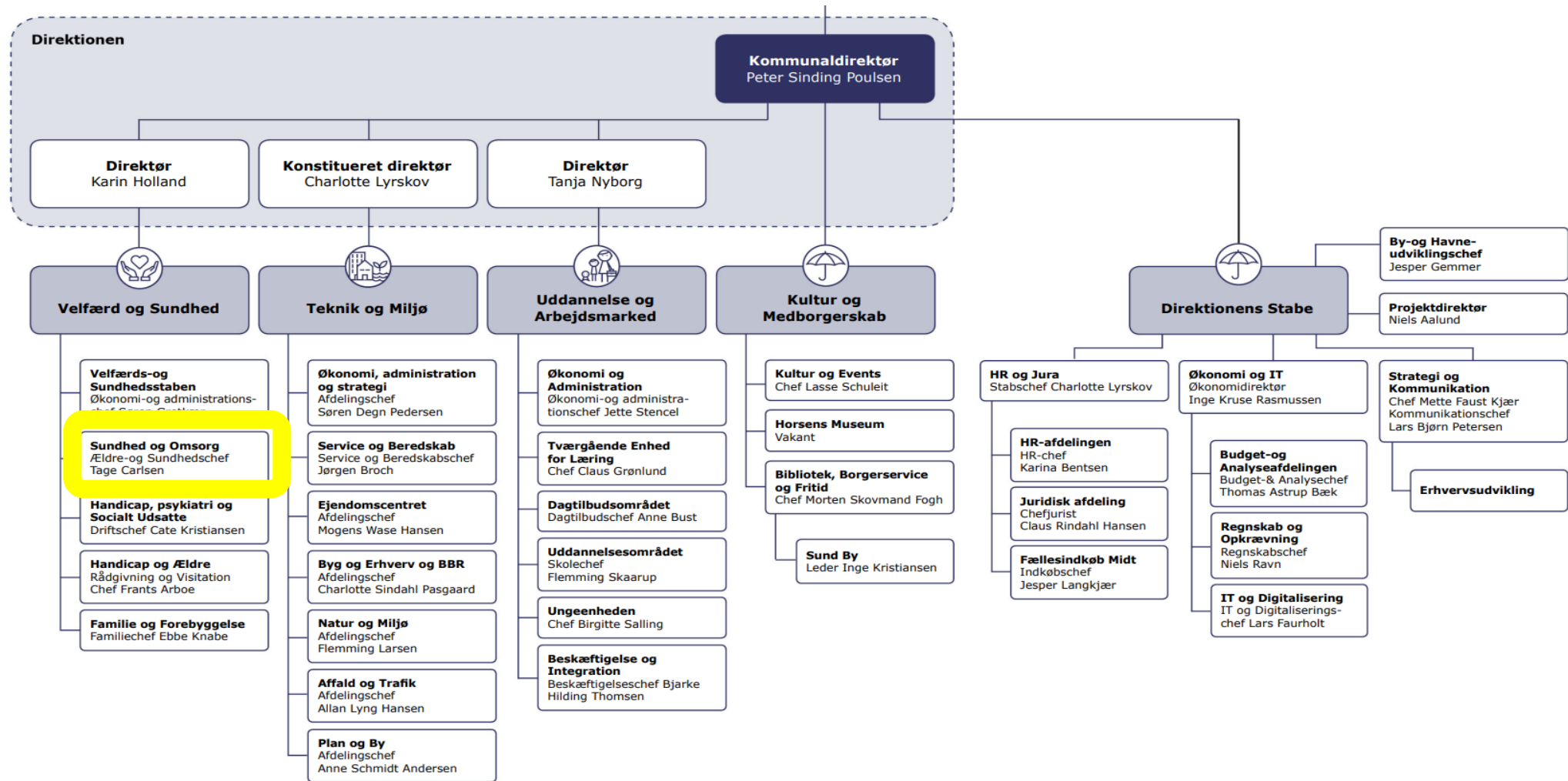
DEN POLITISKE OPMÆRKSOMHED I HORSENS KOMMUNE



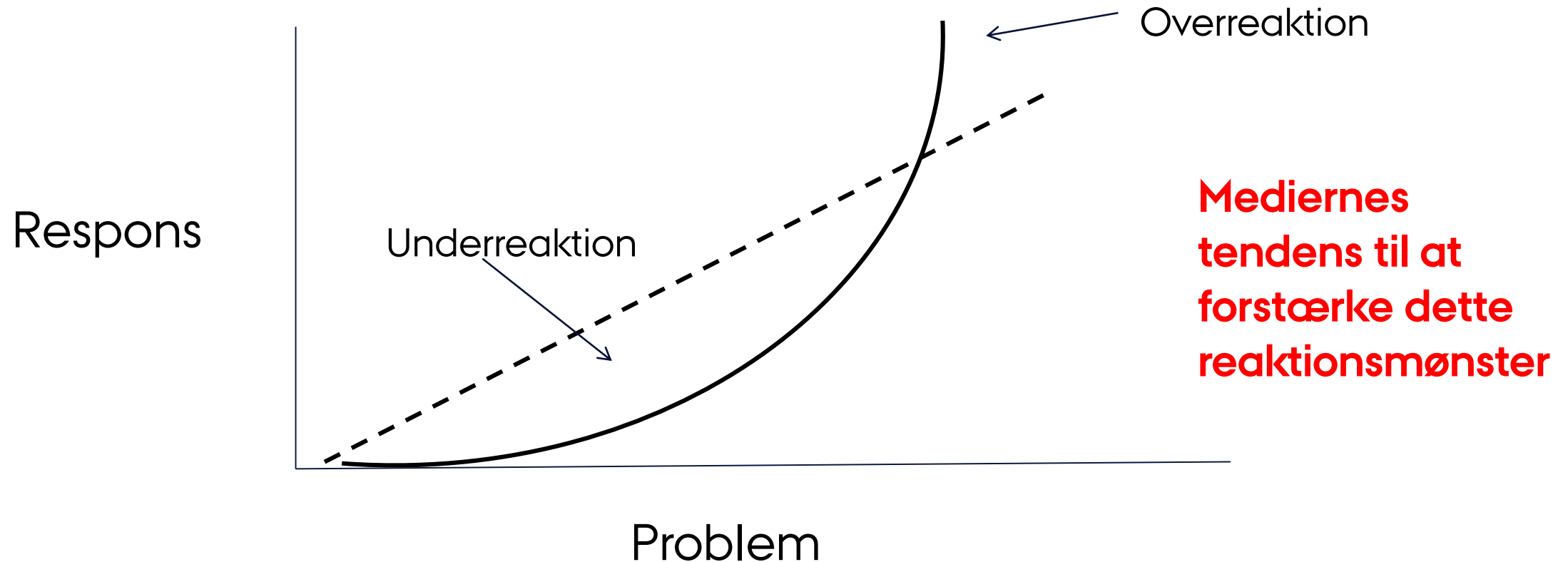
DEN POLITISKE OPMÆRKSOMHED I HORSENS KOMMUNE



DEN POLITISKE OPMÆRKSOMHED I HORSENS KOMMUNE



DEN POLITISKE UDFORDRING



KENDETEGN VED DEN ADMINISTRATIVE TOPLEDELSE

- Kan være svære at skelne fra politikerne
- De lever "farligt" med relativt korte ansættelser
- Den rationelle topleder erkender de barske vilkår og orienterer sig først og fremmest op mod det politiske niveau, hvilket afspejler sig i, at:
 - De har deres primære fokus på politik og politikerbetjening – med mindre noget går galt/truer med at gå galt
 - Drift, forhandling med medarbejdere, møder med institutionsledere fylder til gengæld mindre



Vores observation er, at forvaltningens allerøverste ledere, altså dem med stort L, hyppigt optræder på en måde, som gør det umådelig svært for andre at finde ud af, hvad der er op og ned



"Det er klart, at økonomien presser os, men det er en virkelighed, som vi må forholde os til nu og fremover ved at have fokus på effektiviseringer, strukturændringer og tilpasninger, hvor vi skal have mange forskellige redskaber i værktøjskassen."

HVILKE MULIGHEDER GIVER DET FOR DEN OFFENTLIGE (MELLEM-/DRIFTS-)LEDER?

1. Politikernes begrænsede opmærksomhed

- Det giver jer et stort spillerum – en fredningszone, hvor I kan disponere uden indblanding
- Men der kan omvendt være en beskyttet zone, hvor politikerne råder – og I skal passe på

2. Politikernes impulsivitet – de pludselige opmærksomhedsskift

- Det kan åbne vinduer for jer – I kan agere som entreprenører for forandring
- Forhold der i går var accepteret, måske værdsat, kan nu blive set som dårlig ledelse

3. Beslutninger træffes i klumper – et problem af gangen

- Det giver jer mulighed for at komme ind og korrigere kursen hen ad vejen
- Omvendt kan en politisk beslutning være så skæv og 'delvis', at det skaber store tilpasningsproblemer i daglig drift

DET HANDLER OM AT DEMONSTRERE POLITISK EFFICIENS

- Den økonomiske definition af efficiens antager, at der kun eksisterer ét værdsat output... Men i det offentlige er der mange værdsatte outputs
- **Politisk efficiens** handler om at levere det, som de relevante politikere og aktører ønsker (Gregory Huber 2007, *The Craft of Bureaucratic Neutrality*)
- Konsekvensen af det udgangspunkt er, at offentlige ledere skal lære at medtænke **de politiske gevinster og omkostninger** i enhver situation (det gælder gruppelederen i ældreplejen, det gælder lederen i SKAT, det gælder afdelingssygeplejersken, det gælder skolelederen, osv.).



Medarbejdertilfredshed

Lovmæssig forvaltning

Politisk betjening

Faglig kvalitet

Effektiv
ressourceudnyttelse

**Jeres succeskriterier
som leder?**

Borgernes
retssikkerhed

Budgetoverholdelse

Samarbejde med interne
og eksterne interessenter

“Ro på bagsmækken”

Pressehåndtering og
kommunikationsevne

Hvordan ved I, hvornår I gør det godt nok?

HUSK

1. Det politiske udgangspunkt for offentlig ledelse kan ikke ignoreres
2. Det politiske udgangspunkt giver både muligheder og begrænsninger for den offentlige leder
3. Tillid fra det politiske niveau er afgørende, men det er ikke noget man bare får. Det er derimod noget, den dygtige offentlige leder tænker med ind i enhver sammenhæng
4. Den, der klarer sig bedst, er ikke nødvendigvis den, der har de bedste økonomiske, tekniske og faglige argumenter på hånden, men derimod den, der bedst formår at orientere sig i et politisk landskab



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET