

## Sæt borgerne først

Ledelse i den offentlige sektor  
med fokus på udvikling af driften

Marianne Thyrring  
Specialskeleledere i Danmark  
5. marts 2020

# Ledelseskommissionens medlemmer



**Allan Søgaard Larsen**  
Ejer af investeringselskabet  
Liberatio A/S



**Alfred Josefsen**  
Ejer af ledelsesfirmaet Alfred A/S



**Birgit Lise Andersen**  
Skoleleder Strandgårdskolen,  
Ishøj Kommune



**David Hellemann**  
Koncerndirektør, Nykredit



**Dorthe Gylling Crüger**  
Adm. direktør,  
Sygehus Lillebælt



**Emma Winther**  
Centerleder på Plejecenter  
Kastaniehaven, Vejle Kommune



**Eva Zeuthen Bentsen**  
Partner Odgers Berndtson



**Lasse Jacobsen**  
Kommunaldirektør i Viborg  
Kommune



**Lotte Bøgh Andersen**  
Professor på Aarhus Universitet



**Marianne Thyrring**  
Direktør for Danmarks  
Meteorologiske Institut

# Forudsætninger for Ledelseskommisionens arbejde



Offentlig ledelse er  
en særlig disciplin



Ledelse gør en  
forskel

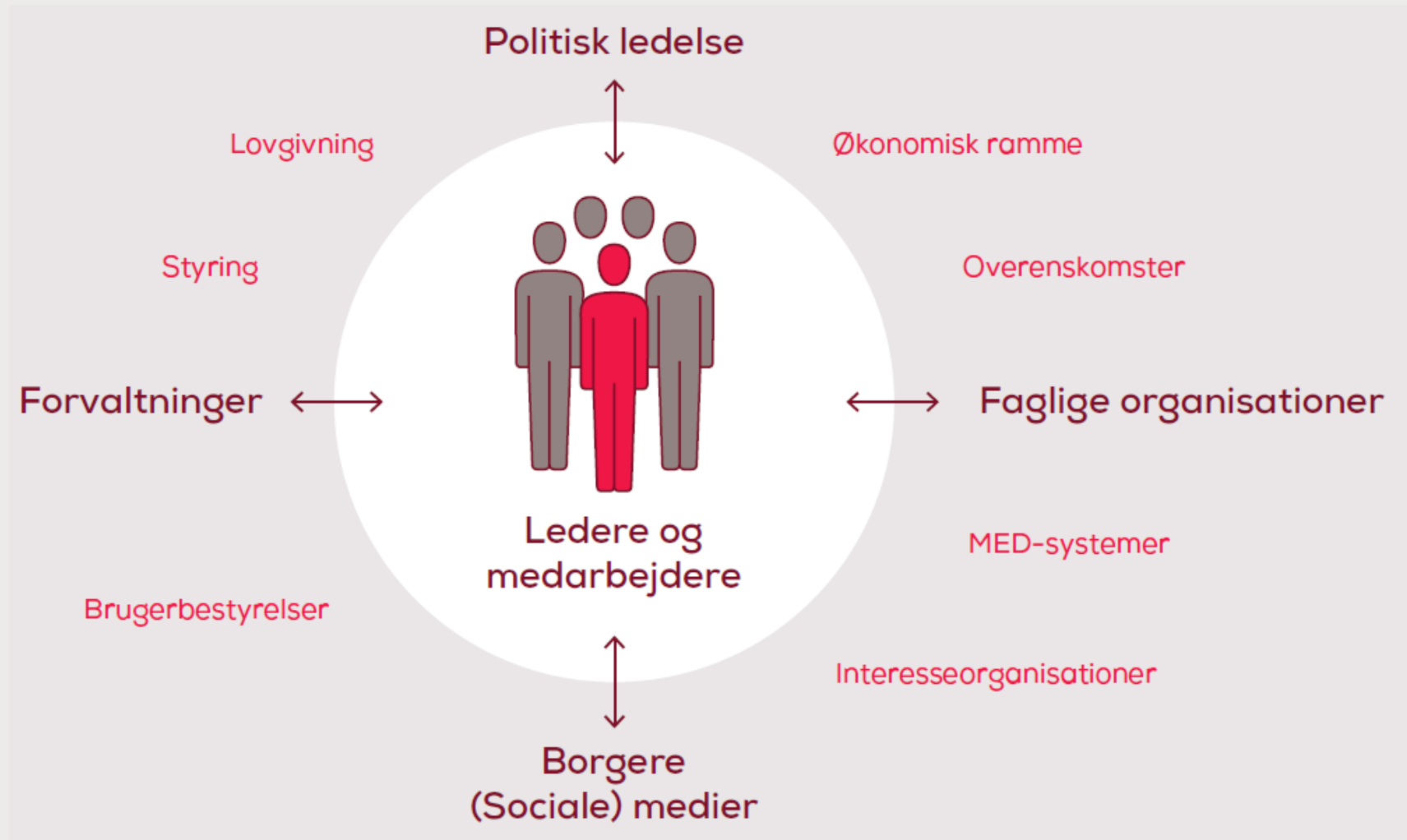


Offentlig ledelse skal  
skabe værdi for  
borgerne



Øget økonomisk  
ansvarlighed giver plads  
til at løsne på  
styringshåndtaget

# Pladsen til ledelse er trang







- 1. Borgeren skal i centrum**  
Anbefaling 1-4
- 2. Politikerne skal have tillid til ledelse**  
Anbefaling 5-8
- 3. Samarbejdssystemet skal forenkles**  
Anbefaling 9 -10
- 4. Forvaltningscheferne skal lede driften og udviklingen af driften**  
Anbefaling 11-14
- 5. Ledere skal sætte retning**  
Anbefaling 15-20
- 6. Ledere skal sætte holdet**  
Anbefaling 21-23
- 7. Ledere skal udvikle sig**  
Anbefaling 24 -28





# 1. Borgeren skal i centrum

## Anbefaling 1-4

1. De offentlige ledere skal sikre, at værdiskabelsen for borgere og samfundet er det centrale omdrejningspunkt for organisationen.
2. Offentlige ledere skal sikre, at borgerorienteringen er så stærk, at medarbejderne udlever det i det 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.



## 2. Politikerne skal have tillid til ledelse

### Anbefaling 5-8

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.





## 4. Forvaltningscheferne skal lede driften og udviklingen af driften

### Anbefaling 11-14

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.**





## 5. Ledere skal sætte retning

### Anbefaling 15-17

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.

# Ledelsesidentitet - fem øvelser i grupper

## Icebreaker

**Øvelse 1:** Skriv med almindelige ord, hvad du forbinder med god ledelse

## Fremtiden – find dine pejlepunkter

**Øvelse 2:** Hvad ønsker du, at dine medarbejdere siger til dig den dag, du stopper i nuværende job?

**Øvelse 3:** Hvilke dimensioner vil du måle din egen ledelsesindsats på, når du slutter i jobbet?

## Fortiden – lær af dine succeshistorier

**Øvelse 4:** Beskriv kort tre eksempler, hvor du ved, at du gjorde det fremragende som leder

## Nutiden – bliv bevidst om dit ståsted

**Øvelse 5:** Hvilke fire ledelsesværdier (hjørneflag), mener du, er de vigtigste for din egen udøvelse af ledelse

# Øvelse 1

## Icebreaker

Skriv med almindelige ord, hvad du forbinder med god ledelse



## Øvelse 2

### **Fremtiden – find dine pejlepunkter**

Hvad ønsker du, at dine medarbejdere siger til dig den dag, du stopper i nuværende job?

## Øvelse 3

### **Fremtiden – find dine pejlepunkter**

Hvilke dimensioner vil du måle din egen ledelsesindsats på, når du slutter i jobbet?

## Øvelse 4

### **Fortiden – lær af dine succes historier**

Beskriv kort tre eksempler, hvor du ved, at du gjorde det fremragende som leder



## Øvelse 5

### **Nutiden – bliv bevidst om dit ståsted**

Hvilke fire ledelsesværdier (hjørneflag), mener du, er de vigtigste for din egen udøvelse af ledelse





Tak for  
opmærksomheden