



Skatteministeriet

24. januar 2020
J.nr. 2019 - 11825

Kontor:
Strategisk HR og Analyse [SHA]

Samrådsspørgsmål L

- Tale til besvarelse af spørgsmål L i Udvalget for Landdistrikter og Øer den 22. januar 2020

Spørgsmål L

Vil ministeren redegøre for, hvad ministeren og regeringen konkret vil gøre for at sikre nærværende ledelse for medarbejderne i det offentlige? Spørgsmålet skal ses i lyset af den seneste debat om en ledende stilling i Landbrugsstyrelsen, hvor tjenestestedet er flyttet fra Sønderjylland, hvor styrelsen primært er beliggende, til København. Der tænkes således bl.a. på ledelsen for de medarbejdere, som er placeret ved styrelser m.v., der er blevet placeret uden for hovedstaden som en følge af udflytningen af statslige arbejdspladser.



Tak for invitationen til dette samråd om nærværende ledelse i det offentlige.

Lad mig først understrege, at det er min klare overbevisning, at god og nærværende ledelse er et centralt element i at sikre en velfungerende offentlig sektor.

Medarbejderne er den vigtigste ressource i den offentlige sektor, og de løser hver dag en række vigtige opgaver til gavn for både borgere og samfund. God ledelse er et element i at understøtte dem i dette. Dygtige ledere, der sætter retning og motiverer medarbejdere, kan derfor betyde forskellen på god og dårlig velfærd.

På alle offentlige områder har Danmark brug for ledere, der insisterer på at gøre sig umage hver eneste dag. Ledere, der leder, fordi de har lyst til det og mod på det. Ledere, der gør alt, hvad de kan, for at sætte retning, udvikle egen ledelsesadfærd, motivere og skabe arbejdsglæde for deres medarbejdere.

Der er mange faktorer, som spiller ind på god ledelse – og som er afgørende for at sikre nærvær i ledelse. Det handler blandt andet om den konkrete opgave, medarbejdernes fagligheder, erfaringer og kompetencer, ledelsesspændets størrelse og ledergruppens sammensætning.

En vigtig pointe er, at god og nærværende ledelse i høj grad afhænger af den kontekst, det udspiller sig i. Det er situationsbestemt. God ledelse i ét regi, er ikke nødvendigvis god ledelse i et andet regi.

Inden for de senere år er der blandt andet gennemført et arbejde af den såkaldte Ledelseskommision for at kortlægge og analysere offentlig ledelse og komme med konkrete anbefalinger, der kan styrke kvaliteten af offentlig ledelse.

Kommissionen var bredt sammensat af ledelseksperter og erfarne ledere og med repræsentation fra det statslige, regionale og kommunale område. Og den tog udgangspunkt i en forståelse af, at ledelse er at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre. Det, synes jeg, er en god definition af ledelse, og jeg mener, at det er relevant at nyttiggøre de resultater, Ledelseskommisionen kom frem til i sin rapport fra 2018.

Rapporten fokuserede på tre målgrupper: 1) politikere og faglige organisationer, der skaber de overordnede rammer og ledelsesrum; 2) den øverste ledelse på arbejdspladserne, der skaber lokale rammer; og 3) den enkelte leder, der skaber resultater med medarbejderne.

Jeg vil i det følgende komme ind på nogle af de faktorer, som Ledelseskommisionen fremhæver, at de tre målgrupper kan gøre for at bidrage til god og nærværende ledelse.

Hvis vi starter med os politikere, så fremhæver Ledelseskommisionen blandt andet, at vi som politikere skal være tydelige i at fastlægge mål og retning for den offentlige sektors virke til gavn for borgerne. Samtidig bør vi som politikere have tillid til den administrative ledelse. Og det bør altid overvejes, om der er behov for nye styringsredskaber, der begrænser ledelsesrummet, når der opstår enkeltsager. Ledelseskommisionen opfordrer til, at vi i stedet insisterer på god ledelse.

Sætter vi i stedet fokus på den øverste ledelse på arbejdspladsen, så fremhæver Ledelseskommisionen blandt andet, at denne kan bidrage

til god og nærværende ledelse ved at sørge for, at det ved rekruttering af en ny leder sikres, at lederen har de rette kompetencer. Både inden for det faglige område, lederen er ansvarlig for, og inden for ledelsesopgaven.

Den øverste ledelse på arbejdspladsen kan også bidrage til god og nærværende ledelse ved at sikre, at ledelsesspændet ikke er for stort eller lille - at man har et passende antal medarbejdere under sig i forhold til kompleksiteten af arbejdsområdet.

Herudover har den enkelte leder selvfølgelig også selv et ansvar for at bidrage til god og nærværende ledelse. Det er væsentligt, at lederen formår at sætte retning for medarbejderne og formidle visioner, så de er forståelige og kan omsættes i praksis af medarbejderne.

Samtidig er det afgørende, at lederen har evne til dialog og samarbejde, så medarbejdere og andre parter inddrages på relevante områder. Det betyder også, at lederen skal involvere sig i sine medarbejdere og anerkende deres indsats.

Men rækken af faktorer, der spiller ind på god og nærværende ledelse, er ikke slut her. God og nærværende ledelse handler om at anvende de relevante ledelsesværktøjer og udvise den lederadfærd, der er passende i forhold til den konkrete ledelsesopgave, man har.

Det kan umiddelbart lyde nemt, når jeg skitserer, hvad god og nærværende ledelse kan være. Men som med så meget andet, som har med mennesker at gøre, så kan der ikke gives en klar anvisning på, hvad der er god ledelse i enhver situation. Det handler om kompetencer, værdier, meninger, adfærd og evner, der oftest ikke kan måles eller vejes fuldt ud.

Fordi ledelse er situationsbestemt, må man altid tage udgangspunkt i den konkrete arbejdsplads. Jeg har stor tillid til, at den enkelte arbejdsplads har den lokale indsigt, der skal til, for at understøtte god ledelse dér. Også når det handler om, hvordan de mest kvalificerede ledere rekrutteres, eller ved placering af lederstillinger.

Jeg vil derfor også understrege, at det er den øverste ledelse på den enkelte arbejdsplads, som skal fastlægge, hvordan den enkelte arbejdsplads

omsætter rammerne for ledelse i praksis. Ligesom den øverste ledelse bør fastlægge, hvordan den enkelte arbejdsplads konkret rekrutterer de rette ledere og medarbejdere.

For regeringen er det vigtigt at sikre gode rammer for de offentlige arbejdspladser, herunder gode rammer for god ledelse. Det er noget af det, som den nye Medarbejder- og Kompetencestyrelse skal bidrage til og blandt andet gøre ved at stille relevant kompetenceudvikling, netværk mv. til rådighed for ledere. Jeg ønsker at sikre rammer, der giver plads til, at de lokale ledere kan være ledere ved blandt andet at gå forrest, vise retning, give feedback og sparre. Og jeg forventer, at lederne tager denne opgave på sig.

Den tidligere nævnte Ledelseskommisssions anbefalinger til, hvordan ledelse i det offentlige kan gøres endnu bedre, har givet anledning til en række initiativer, som regeringen understøtter. Her indgår blandt andet udarbejdelse af kompetenceprofiler for de øverste ledelseslag i staten, der kan anvendes ved rekruttering; styrkelse af lederudvikling; og udarbejdelse af et værktøj, der kan anvendes til lederevaluering. Blot for at nævne nogle af initiativerne.

Som regering ønsker vi, at der er større fokus på plads til ledelse fremfor mere detailstyring. Det er sådan, vi bedst kan bakke op om god og nærværende ledelse i det offentlige. At vi sikrer nogle relevante rammer og giver et ledelsesmæssigt frirum, som lederne selv udfylder med deres kompetencer og lokale kendskab.

Jeg er tilhænger af, at beslutninger træffes på et oplyst grundlag – også inden for ledelse. Derfor, mener jeg, at det er helt rigtigt, at konkrete beslutninger om konkrete ansættelser træffes på arbejdspladserne, hvor den lokale viden findes, og ikke i regeringen.

Det lokale kendskab og dét at være tæt på borgerne er vigtigt for os. Derfor vil jeg også gerne forsikre Udvalget for Landdistrikter og Øer om, at regeringen bakker op om de udflytninger af statslige arbejdspladser, der er sket de seneste år. Vi har ingen intentioner om at flytte arbejdspladser tilbage til København eller lave en centraliseringspakke. Nærhed til borgerne er afgørende for at løse de offentlige opgaver bedst, og det er vigtigt at have arbejdspladser og udvikling i alle områder af landet.

Det er så ledelsen på de enkelte arbejdspladser i hele landet – uagtet placering – der må tage sit ledelsesansvar på sig. Jeg har en stor tiltro til, at det er ved give plads til det gennem tillid og ved ikke skabe unødigt detailstyring, at vi som regering bedst sikrer god og nærværende ledelse. Ledelse, hvor der er tid og albuerum til at lede i inddragelse af medarbejdere og borgere.

Vi har brug for offentlige ledere, der inspirerer og skaber virkelyst, så de mange tusinde medarbejdere, der hver dag går på arbejde i den offentlige sektor, kan bringe deres fagligheder i spil og yde det bedste til gavn for borgere og samfund.

Afslutningsvist vil jeg understrege, hvor vigtigt det er, at borgerne på alle områder af det offentlige oplever, at den offentlige sektor skaber værdi for dem. Det kræver, at lederne er tydelige i deres ledelse af medarbejderne, så de får en klar retning for opgaveløsningen. Lad mig gentage: Der skal være det ledelsesmæssige frirum, der gør det muligt for ledere i det offentlige at lede. Det ledelsesrum kan vi som regering og

politikere være med til at understøtte, når vi udviser tillid og indgår i dialog om ledelse på det rette niveau.

Tak for ordet.