



Difi

Direktoratet for
forvaltning og ikt

Hvilken plass får ledelse i større evalueringer av organisasjoner og tiltak?

—

Vivi Lassen

Seniorrådgiver

24.10.17



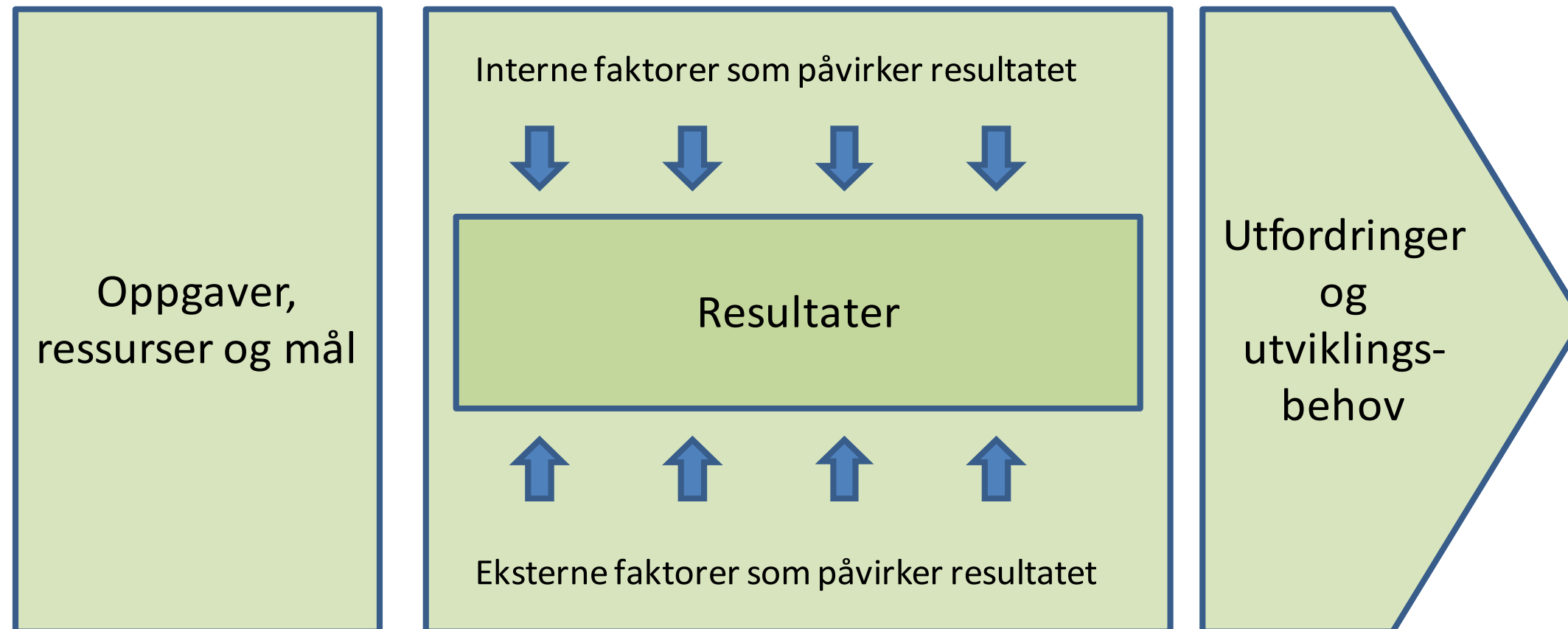
Disposisjon

- Hvilken plass har temaet ledelse i forbindelse med evalueringer?
- utfordringer ved evaluering av ledelse

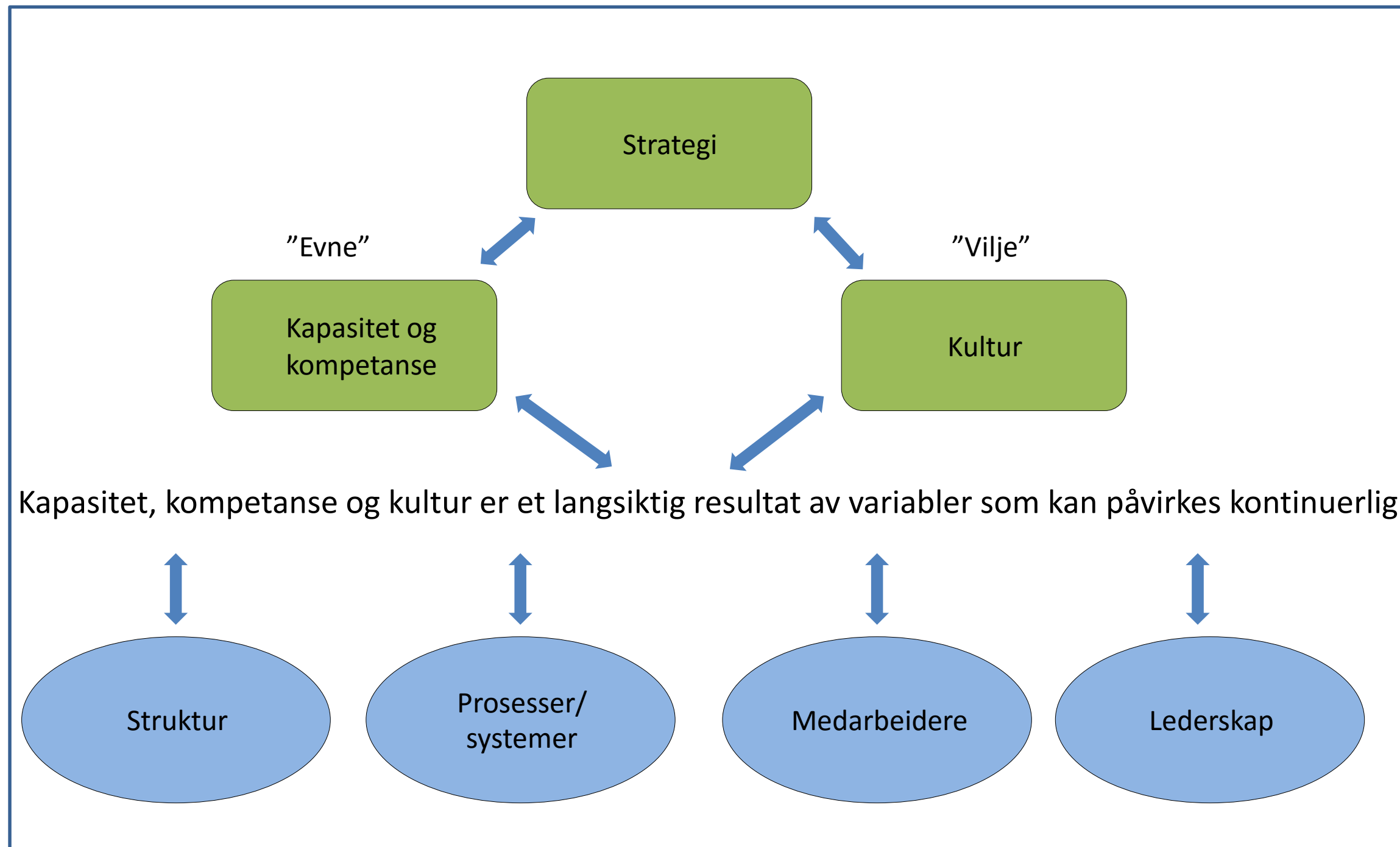
Difis tilnærming

- Vektlegging av «ledelse» avhenger av oppdrag og problemstilling
- Difi skal bidra til å utvikle forvaltningen
 - «Kritisk venn» - både ros og ris
 - Støtte og pådriver
 - Faglig uavhengige evalueringer
 - Difi kan stille spørsmål – trenger ikke alltid konkludere
 - Anbefale – både på bakgrunn av funn og mer prinsipielt.
- Ledelse – ett av flere temaer i våre analyser
 - Ett element blant flere i våre analysemodeller

Analysemodell



Basert på Statskontorets modell for myndighetsanalyser



Tilpasning av modell fra McKinsey

Hvilke sider ved ledelse tas opp?

- Rolle og måloppnåelse

«Verken Difis ledelse, strategi, styring, organisering og kompetanse har i tilstrekkelig grad vært innrettet på å utvikle en slik strategisk pådriver- og samordningsrolle» (Evaluering av Difi, 2015)

«Ledelsen synes å ha hatt mye fokus på å gjennomføre enkeltoppgaver (herunder flere store og tunge utviklingsoppgaver) og kortsiktige milepæler, på bekostning av utviklingstid og lederkapasitet til utvikling av Difi som strategisk kunnskapsutvikler og faglig premissleverandør.» (Evaluering av Difi, 2015)

Hvilke sider ved ledelse tar vi opp?

- Ledelse i omstilling og endring

«Prosjektdirektøren prioriterte å stille opp på allmøter i alle berørte fagmiljøer. Denne viljen til å «fronte» prosjektet overfor de berørte tilsatte var kombinert med et tydelig budskap om behovet for reformen og for en rask gjennomføring. Til sammen synes dette å ha virket klart positivt ved å inngi tillit til ledelsen.» (Opprettelsen av Sosial- og helsedirektoratet, 2001)

«Mange ser at det har vært en krevende tid for direktøren, som gjennomgående får godt skussmål for sin håndtering av prosessen. Hun roses for engasjementet i arbeidet og for å ha vært tydelig og tilstedeværende.» (Opprettelsen av Miljødirektoratet, 2014)

Hvilke sider ved ledelse tar vi opp?

- Utøvelse av ledelse
 - Tillit i organisasjonen
 - Eksternt eller internt rettet ledelse

«Ledelsen har stor grad av tillit» (Evaluering av Utdanningsdirektoratet 2015)

«POD er en sliten organisasjon som etterspør tydeligere ledelse» (Evaluering av POD, 2013)

«Datatilsynet identifiseres med hvem som er direktør» (Evaluering av Datatilsynet 2011)

«Suveren ledelse utad, forsømt avdeling innad» (om KOA, JD, 2003)

Hvilke sider ved ledelse tar vi opp?

- Hva vektlegges i ledelsen – fag vs. personalledelse

«Faglig dyktige ledere, men hva med personalledelse?»
(Organisasjonsgjennomgang av Samferdselsdepartementet, 2010)

«Faglig orientert ledelse» (Evaluering av Fiskeridirektoratet, 2015)

«Mer styring enn ledelse» (Evaluering av nærpoliti-reformen - Underveisrapportering om kultur, holdninger og ledelse, 2017)

Hvilke sider ved ledelse tar vi opp?

- Tiltak rettet mot ledelse
 - Rekruttering av ledere
 - Lederutvikling

Pågående følgeevaluering av politireformen:

Ser på tiltak rettet mot ledelse, kultur og holdninger.
Omfang, kvalitet og relevans.

Hvilke sider ved ledelse tar vi opp?

- Ledergrupper – hvordan de fungerer

«Direktørmøtet lite opptatt med strategiske spørsmål?»
(Evaluering av Utdanningsdirektoratet, 2015)

«Lederrollene er svært ulike, og det er usikkert om avdelingslederne ser seg selv som en del av ledelsen av direktoratet. Direktoratet har en flat struktur, likevel oppleves lange avstander til toppledelsen og vanskeligheter med kommunikasjon.» (Evaluering av Sosial- og helsedirektoratet, 2004)

Hvilke sider ved ledelse tar vi opp?

- Ledergrupper – hvordan de fungerer

«Nasjonal ledergruppe fremstår som et løft»

Nærpolitireformen, 2017

«Klarer ledelsen å kople den administrative styringen med operative erfaringer?» Underveisrapportering om kultur, holdninger og ledelse, 2017

Hvilke sider ved ledelse tar vi opp?

- Rammebetingelser for ledelse

«Opplevelse av detaljstyring av POD» (Evaluering av POD, 2004)

«Uklar arbeidsdeling – uryddige styringsforhold og dublering av kompetanse» (Evaluering av POD, 2013)

«Vi vet at enkelttiltak er fristende for politikere, men styres politiet på for mange slike, er det fare for at det undergraver de overordnede effektmålene.» (Evaluering av nærpolitireformen, 2017)

Hvilke sider ved ledelse tar vi opp?

- Rammebetingelser for ledelse

«Budsjettkutt og tydelig toppledelse fremmer, mens kultur og manglende politiske prioriteringer hemmer effektivisering. Handlingsrommet for effektivisering finnes, men kan utnyttes enda bedre.»

(Nøklene til handlingsrommet: Hva fremmer og hemmer effektivisering i staten, Difi-rapport 2016:6)

Hvorfor er det krevende å evaluere ledelse?



Riksrevisor får krass kritikk for dårlig ledelse

Riksrevisor Per-Kristian Foss (67) kritiseres i en intern undersøkelse for baksnacking av både egne kolleger og eksterne personer. – En vekker for meg, sier Foss. (Dagens næringsliv 17.10.17)

Ledelse gjelder mennesker

- Kravene til skriftlighet og offentlighet
 - Medias rolle
- Den menneskelige faktor
 - Lederstil vs. personlighet
 - Lederstil vs. forvaltningskultur
 - Kritikk av ledelse er kritikk av individer
- Andre verktøy mer egnet?

Ledelse i offentlig sektor er komplekst

- Hvilke kriterier skal man bruke i evalueringen?
 - Ingen objektive krav til ledelse
 - Hva som er god ledelse kan variere med type virksomhet og hvilken fase virksomheten er i
 - Vurdere opp mot hva forskning viser om god ledelse?
- Hvilke sider ved ledelse skal vurderes?
 - Måloppnåelse, effektivisering, samordning eller personalledelse?
- Hvem er egnet til å vurdere ledelsen?
 - Evaluator, ledelsen selv, medarbeidere?

Ledelse ligger ofte implisitt i evalueringer

- Ledelsesaspektet evalueres på ulike måter
- Har fortsatt stor oppmerksomhet
- Ledelse i offentlig sektor er komplekst
- Hvordan gjøre det på måter som gavner både enkeltpersoner og virksomhetene?

Og organisasjonsgjennomganger bidrar ofte til endring i ledelsen

En tydeligere strategi for hvordan Difi kan styrke rollen som premissleverandør og kunnskaps-utvikler, men samtidig videreutvikle rollene som formidler og rådgiver knyttet til å bli et mer strategisk direktorat for forvaltningsutvikling og digitalisering.

En ledelse som skal ha som hovedoppdrag å utvikle Difi i en slik retning. Kravene til direktør og ledergruppe må derfor gjenspeile en slik ambisjon.

(Evaluering av Difi, 2015)

