

## Grundlag for Karsten Dybvads tale ved åbningskonferencen for Forum for Offentlig Topleddelse

Velkommen til åbningskonferencen for Forum for Offentlig Topleddelse.

### LOGO

I dag sætter vi et skib i søen – projekt Forum for Offentlig Topleddelse.

Projektets logo viser pyramideformede sejle med god vind i.

Pyramideformen symboliserer, at Forum for Offentlig Topleddelse sætter fokus på den øverste professionelle ledelse i politisk styrede organisationer.

Der er vind i sejlene – vi er som ledere på hver vores måde på vej. Vi skal som kaptajner både sikre den daglige kurs, sikre at vores institutioner når de nære mål, og samtidig skal vi skue fremad og sikre fortsat kurstilpasning i forhold til forandringerne i omgivelserne.

Men der er også god vind i sejlene, fordi vi i dag sætter et skib i søen, som vi gerne vil give de bedste muligheder for at få fremdrift.

De 3 sejl har også en betydning. Forum for Offentlig Tople-  
delse er et fælles projekt mellem tre parter KL, Amtsrådsfor-  
eningen og Finansministeriet, der er gået sammen for at skabe  
grundlaget for at udvikle en ny fælles ledelseskultur i offentlige  
forvaltninger og institutioner.

## **HVORFOR?**

Der er allerede fokus på offentlig ledelse generelt. Hvorfor øn-  
sker vi så at starte en debat om god offentlig topledelse, ledel-  
sesværdier og indkredsningen af Public Governance?

Det korte svar er, at god topledelse i mange sammenhænge er  
**forudsætningen** for at vores institutioner kan leve op til de  
udfordringer, som de står overfor i dag. Det samfund som vo-  
res institutioner er en del af står overfor nye vilkår, der foran-  
drer sig med stadig større hastighed. Vi, der sidder her i dag og  
den næste generation af topledere skal være i stand til at hånd-  
tere disse udfordringer - også i fremtiden.

## **LEDELSE**

Vi har ambitioner om at gå længere end blot at sætte topledelse  
på dagsordenen og sætte en debat i gang. Vi vil gerne finde ud  
af, hvad der er god ledelse. Og få indkredset hvilke udfordrin-  
ger, der er særlige for den øverste ledelse i offentlige organisa-  
tioner.

Det er særdeles krævende at være topleder – såvel i den offentlige som den private sektor: Mange opgaver skal løses, mange konfrontationer skal tages og mange timer skal bruges. Men jeg tør godt vove den påstand, at kompleksiteten er større i den offentlige sektor. Vores bundlinie er mere kompleks – blandt andet fordi vi lever i et politisk miljø. Vi bliver derfor nødt til at redefinere og udvikle egne begreber og redskaber for at understøtte og inspirere fremtidig topledelse i den offentlige sektor.

Det er *ledelse*, vi sætter fokus på i Forum.

Paul Evans fra ENSEAD, har for nylig skrevet en bog om danske ledere. Den roser i vid udstrækning danskerne for vores evne til *management*, altså driften af de organisationer som mange af os står i spidsen for. Men det som de danske ledere mangler ifølge Evans, er *lederskab*.

Man kan skelne mellem lederskab og management på mange måder. Paul Evans gør det meget simpelt. Han siger, at management – altså det, der svarer til driften af en virksomhed – det er at **gøre tingene rigtigt**. Lederskab derimod handler om at **gøre de rigtige ting**.

Og det er netop det, vi sætter fokus på i Forum for Offentlig Topledelse: *lederskabet* af offentlige organisationer. Forstået som at gøre de rigtige ting - naturligvis på en ordentlig måde.

Her kommer begrebet Public Governance ind i billedet. Det er ikke *Public Management* – altså forskellige ledelsesdiscipliner og ledelsesværktøjer– vi skal diskutere. Det er heller ikke *Government* – altså den politiske ledelse, vi skal sætte fokus på. Det er en fælles forståelse af *Public Governance* vi gerne vil nå frem til i Forum for Offentlig Topledelse.

Begrebet *Public Governance* bliver anvendt i et utal af sammenhænge: f.eks. om Good Governance (bekæmpelse af korrupsion) og i forhold til konstitutionelle spørgsmål, men begrebet kan også bruges i den sammenhæng, som vi lægger op til:

Nemlig til at beskrive den øverste professionelle embedsmands ledelsesopgaver, -strategier og -adfærd som driftsmæssig og strategisk ansvarlig inden for det politisk fastsatte ledelsesrum.

Vi vil med udgangspunkt i den øverste professionelle ledelse, se på relationen til det politiske niveau, de faglige personalegrupper, institutionerne som helhed – og relationerne til omverdenen.

Vi vil gerne finde frem til en forståelse af, hvordan der i forhold til leverancesystemet bedst organiseres og ledes for at

politiske mål og beslutninger omsættes til produkter i den offentlige sektor. Samtidig vil vi også gerne finde svaghederne i vores ledelsesform mhp forbedringer.

”Public Governance” kan derfor give os en begrebsmæssig ramme og et nyt, fælles sprog og dermed give os grundlaget for at skabe en ny fælles ledelseskultur i den offentlige sektor.

## **INDKREDSNING AF GRUPPE OG KOMPETENCE**

Inden konferencen i dag har vi - som I ved - lavet en lille elektronisk undersøgelse af gruppen af topledere i den offentlige sektor. Og tak til jer for de mange besvarelser – det er værdifuldt input, som vi vil bruge i den videre proces.

Vi er blevet bekræftet i mange af vores forestillinger om og billeder af gruppen. Men det også billeder, der giver anledning til refleksioner.

Ikke særlig overraskende er den typiske offentlige topleder en **mand** mellem 51 og 60 år, der er glad for sit arbejde. Han arbejder meget. Han bruger langt den meste af sin tid på politisk servicering og rådgivning samt faglig ledelse. Og så er langt de fleste af os rekrutteret fra den sektor, som vi nu er ledere i.

Nu skal det siges, at det er et lidt groft tegnet billede – ud af de ca. 350, der er inviteret her i dag er f.eks. ca. 50 kvinder.

Men det billede, som undersøgelsen viser, giver som sagt også anledning til refleksion.

Bør vi f.eks. ikke arbejde imod en større mobilitet på tværs af sektorer - og en større andel af kvinder.

Det håber jeg meget, vil være nogle af følgevirkningerne af det samarbejde, vi nu har sat i gang omkring ledelse af offentlige institutioner på tværs af stat, amter og kommuner.

Undersøgelsen giver også et meget godt billede af, hvad vi bruger vores tid på – og hvad vi gerne ville bruge mere tid på. Vi bruger i gennemsnit lige under 20% på politisk rådgivning og 17% af vores tid på sagsbehandling og faglig ledelse. Og vi bruger mindre tid på organisationens strategiske udvikling og egen kompetenceudvikling, end vi ønsker.

Dette er interessante kortlægninger. Men det er endnu mere interessant at finde ud af, om vi f.eks. er gode nok til at bruge den - for det danske system - unikke nærhed til det politiske system.

Hvordan omsætter vi de input, som vi får ved at være tæt på den politiske proces til at tænke strategisk for den institution eller forvaltning, som vi står i spidsen for? Og er vi gode nok til det?

På samme måde kan man spørge, om vi er gode nok til at gear vores institutioner til at kunne levere det som politikerne og borgerne gerne vil have?

Med Forum for offentlig Topledelse skulle vi gerne komme nærmere svarene.

Derfor er det også vores ambition med projekt Forum:

1. at skabe et dansk Public Governance-begreb og
2. at opstille – om ikke et kodeks for god offentlig topledelse – så nogle ledetråde for hvilke kompetencer og hvilken adfærd hos offentlig topledere, der følger af det Public Governance-begreb, som vi finder frem til.

Her sigter jeg ikke mod en liste over, hvilken uddannelse man skal have og hvilke tillægslederkurser, der er nødvendige for at blive ansat som leder af en offentlig institution. Forum sigter mod at formulere hvilke **lederegenskaber**, der er nødvendige for at kunne håndtere de udfordringer, vi står overfor i den offentlige sektor. Og hvilke lederegenskaber, der skal til for at kunne leve op til den forståelse af Public Governance, som vi kommer frem til i fællesskab.

## **PROCES**

Hvordan vil vi nå videre – hvordan vil vi sætte vind i de sejl vi har sat?

Forhåbentlig vil oplæggene her i dag inspirere alle til at tage nogle indtryk med hjem.

Men mange har meget relevant spurgt os: hvad sker der så efter konferencen – nedsætter I et udvalg?

Nej – det gør vi ikke. Vi sætter os heller ikke ned og skriver en bog!

Vi sætter **en proces** i gang, der skal skabe grundlaget for at indkredse, hvad god offentlig topledelse er. Altså indkredse en forståelse af et Public Governance-begreb, der kan skabe grundlaget for en fælles ledelseskultur på tværs af alle tre forvaltningsled i den offentlige sektor.

Alle offentlige topledere har sådan set et medansvar for at drive denne proces videre. Og processen skal ske i respekt for jeres forskellighed.

Fra bestyrelsens side ønsker vi ikke at tage nogen i lære. Tankgangen i Forum er, at toplederne selv har den helt centrale rolle i at drive formuleringen af projektet. Derfor er det misvisende, når en avis i en overskrift skriver, at 'kommunaldirektører skal lære god ledelse'.



Det er alle jer, der er til stede her i dag, der skal give input til den empiri, der kan skabes i forbindelse med projektet – og vi er meget taknemmelige for, at så mange allerede har gjort det. Jeg ved jo godt, at I har en utrolig travl hverdag.

Derfor skal der benhård prioritering til fra os alle for at kunne være med til at bidrage til Forums arbejde. Det er også en god øvelse i en tid, hvor alle ved, at netop prioriteringer er en af de største udfordringer, vi hele tiden skal blive bedre til at håndtere som ledere af offentlige organisationer.

Debatten, videndelingen og erfaringsudveksling mellem offentlige topledere, er afgørende for at projektet gør en forskel, og dermed for, om vi rent faktisk kan blive bedre til at håndtere alle de udfordringer som vores institutioner, og vi selv dagligt står overfor.

### **Ledelse af andre ledere – og den nye generation**

Os der er til stede her i dag er også ledere for andre offentlige ledere. Og som leder danner man sig meget ofte et billede af, hvad der er god og dårlig ledelse udfra den måde, man selv bliver ledet på.

Vi skal som offentlige topledere i et eller andet omfang være en slags forbillede for resten af organisationen. Det nytter ikke, at vi som ledere opstiller en masse mål for, hvordan organisationen skal fungere, hvis ikke vores **handlinger** viser, hvad

vi synes er god ledelse og en god organisation. Jeg tror meget på, at det, der kommer oppefra – den ånd, og den måde vi handler på trænger ud i organisationen og præger ledelsen videre ud til vores medarbejderne.

Forum er derfor et ”handlingens” projekt. Det er den daglige ledelsesmæssige udfordring for danske topledere, der er i fokus.

Men vi har også brug for teorier. Teorier er nødvendige til at lade sig inspirere af og til at begrebsliggøre vores hverdag og udvikle vores forståelse af den. Vi brug for input fra både danske og udenlandske forskere. Og derfor er jeg også meget glad for at mange forskere er kommet her i dag for at lytte med - forhåbentlig vil I også bidrage i den videre proces.

## **UDFOLDELSE AF DE TRE TEMAER**

Public Governance-begrebet vil vi udfolde, operationalisere og debattere gennem tre temaer:

- Det første tema handler om **samspelet mellem den politiske ledelse og den professionelle topchef om mål og strategier.**

Jeg har allerede været inde på det unikke danske system – og de udfordringer, der karakteriserer den tætte relation mellem topembedsmanden og den politiske ledelse.

Det er en af de udfordringer, vi tager op til debat under dette tema.

- Det andet tema handler om udfordringerne, når **faglighed, politik og ledelse i offentlige organisationer skal gå hånd i hånd.**

Hvad er det, der er særligt ved at være leder af en gruppe fagprofessionelle? Og hvordan skaber vi den fornødne respekt for og forståelse af hinandens roller, kompetencer og faglighed?

- Det tredje tema vi sætter på dagsordenen er udfordringerne i forhold til: **Topledelse og kommunikation i vidensamfundet.** Helt centralt for dette tema er at debattere, hvordan beslutningssystemet omkring toplederen udfordres i et vidensamfund, og hvilken betydning det har for kravene til toplederens kompetencer. I den forbindelse vil vi særligt overveje 1) strategisk ledelse og 2) kompetence til håndtering af intern og ekstern viden og kommunikation.

Peter Gorm Hansen vil i sin tale senere i dag konkretisere, hvordan vi vil arbejde med de 3 temaer, jeg netop har skitseret.

....

Formålet med denne konference er at sætte processen i gang –

at give bolden op til en debat om og arbejdet med udviklingen af offentlig topledelse, der kan munde ud i et bud på, hvad der kræves af topledere i fremtiden. Hvilke udfordringer står vi overfor, og hvordan håndterer vi bedst disse?

Before concluding I would like to welcome our speakers Robert Behn and David Wilson who have traveled from the US and Britain to contribute to our conference.

Both Robert Behn and David Wilson have extensive experience working with public organizations and public executives - thank you for coming here today.

We eagerly anticipate your insights and perspectives on the major challenges facing public executives today.

Jeg vil også gerne sig tak til Lars Nørby Johansen, der er her i dag for at dele nogle af de erfaringer han har fået gennem arbejdet med Corporate Governance projektet og sin erfaring som topleder i det private erhvervsliv.

Det er bestyrelsens håb, at mange af jer vil gribe bolden, der bliver givet op i dag og deltage i og påvirke det videre arbejde gennem de mange aktiviteter, der vil blive indbudt til i løbet af projekt Forums levetid. Peter Gorm Hansen fra KL vil, som det fremgår af dagens program, komme nærmere ind på disse aktiviteter.

Tak for opmærksomheden og endnu engang velkommen. Jeg håber det bliver en spændende eftermiddag, der kan give et godt afsæt for, at vi kan nå de resultater, vi har sat os med projektet.