

Tale til	PGH	Ref.	Ssj/lba	Side 1/12
Anledning	Åbningskonference Forum	Dato	1.09.2003	
Sted	Axelborg	Kl.	17.00	
Titel	Hvad nu – Forum for Offentlig Toplethed efter åbningskonferencen	Taletid	Maks. 20 min	

Budskaber

God toplethed er et væsentligt svar på tidens udfordringer.

Visionen er, at Forum for Offentlig Toplethed skal gøre en forskel for den enkelte topleder, den enkelte organisation og for den offentlige sektor.

Bestyrelsen vil udvikle toplederkulturen ved at skabe debat og handling. Forum er ikke et traditionelt udvalgsarbejde!

Bestyrelsen har naturligvis holdninger og synspunkter om, hvad god offentlig toplethed er. Men vi vil ikke gøre os til dommere. Vi vil ikke generalisere vores respektive personlige erfaringer.

Bestyrelsen ønsker på den ene side at sætte fokus på de eviggyldige dilemmaer, som offentlige topledere dagligt står overfor og på den anden side de nye udfordringer, som vidensamfundet vil give os.

Med projektet er det også vores ambition gennem nye samarbejdsformer – partnerskaber – mellem topledere og forskningsverdenen at generere ny viden til gavn for begge parter.

Forum for Offentlig Toplethed er en chance. Det er muligheden for at være med til at forme fremtiden. Nu handler det om at gribe den chance.

Disposition

- Indledning
- Debatten i dag har vist, at...
- Efter åbningskonferencen
- Tak for i dag

1. Indledning

Da idéen om at etablere ”Forum for Offentlig Topleddelse” begyndte at tage form, var det de ændrede vilkår i den offentlige sektor, som var anledningen. Der var ikke behov for flere store analyser.

Diagnosen var klar.

Udviklingen viste med al tydelighed, at det ikke er små, men faktisk ret markante ændringer vi står overfor.

Omstillingen fra en udbudsdrevet til en efterspørgselsdrevet offentlig sektor er én blandt mange udfordringer. For mig at se én af de væsentligste.

Hvor vi tidligere kunne leve højt på vores monopol på faglig viden og regelstyring, er vi på vej mod en situation, hvor borgerne har – eller hurtigt kan skaffe sig – en viden, som kan matche den viden vores ledere og medarbejdere har.

Borgerne vil via portaler og hjemmesider uden besvær kunne skaffe sig et indblik og overblik; fx over det sidste nye på området. De vil kunne sammenligne, se nye muligheder, og de vil kunne stille krav til en offentlig service, som passer til netop deres behov. Borgerne interesse for i givne situationer at skaffe sig en bedre ”deal” med myndigheder eller serviceudbydere vil vokse.

Borgernes ændrede adfærd vil kræve, at vi kan argumentere for de prioriteringer, som ligger bag de valg og ydelser, vi kan tilbyde. Dertil kommer, at borgerne – særligt de yngre generationer, der er vokset op med forhandlerkulturen - vil drøfte og forhandle løsninger og ydelser. Ikke at der er tale om et tag-selv bord.

Styring og effektivitet vil fortsat – og måske endda i endnu større udstrækning end tidligere – være nødvendige dyder i den offentlige sektor. Men mødet med borgerne og evnen til at tilpasse løsninger til

borgerne indenfor det økonomiske og politiske råderum vil blive dagligdag. Det er udfordringer, som vores organisationer ikke er vant til at håndtere.

Ændringen fra en udbudsrevet til en efterspørgselsrevet offentlig sektor betyder, at det bliver stadig mere afgørende at kunne håndtere interne omstillinger i de enkelte organisationer.

Det er ikke muligt at forudsige, hvad der bliver behov for på lang sigt. Derfor vil store reformer som bølgebrydere ikke være en farbar vej. Snarere bliver evnen til at lede forandringer – under et stærkt tidspres – en central opgave.

God offentlig topledelse er ét væsentligt svar på disse udfordringer, og konklusionen ligger derfor lige for. Der er brug for at sætte fokus på den niche af offentlig ledelse, som handler om offentlig topledelse.

At der er tale om en fælles udfordring for hele den offentlige sektor er indlysende.

2. Debatten i dag har vist, at.....

.....

Debatten har bekræftet os i, at projektet er relevant, og at vi har fat i de rigtige temaer.

3. Efter åbningskonferencen

Men - Hvordan kommer vi videre?

Bestyrelsen har tilrettelagt en proces for det videre arbejde. I den forbindelse er det vigtigt at fremhæve – som Carsten Dybvad sagde i sin indledning - , at Forum ikke er et traditionelt udvalgsarbejde. Det er Forums mission at udvikle toplederkulturen ved at skabe debat og handling. Projektet skal i praksis gøre en forskel – både for den enkelte topleder, i de enkelte organisationer og i den offentlige sektor som helhed.

Bestyrelsen har naturligvis selv holdninger og synspunkter om, hvad god offentlig topledelse er. Men vi har ikke tager initiativ til dette

projekt for at gøre os til dommere eller generalisere vores respektive personlige erfaringer.

Forums ambition er gennem nye samarbejdsformer – partnerskaber – mellem topledere og både danske og internationale forskere at få ny inspiration og at lade os udfordre. Og så vil det være fint, hvis vi samtidig kan stimulere de højere læreranstalters indsigt i og interesse for offentlig ledelse og offentlig topledelse.

Konkret skal det kommende godt 1½ år bruges til at afklare public governance – hvad er god offentlig topledelse? og hvilke kompetencer skal fremtidens topleder beherske?

Med kompetencer tænker vi ikke snævert på kurser og uddannelse, men på toplederens selvforståelse og bevidsthed – om hvilke roller og hvilken adfærd, der er hensigtsmæssig, og hvornår.

Vi vil bl.a. igangsætte en debat om de eviggyldige dilemmaer, som en offentlig topleder lever med. Det er ikke vores forventning, at vi kan

finde løsninger, som eliminerer dilemmaerne. Men vi ønsker at drøfte, hvordan man arbejder med dem. Hvad er hensigtsmæssige og uhensigtsmæssige ledelsesstrategier og toplederadfærd?

Et af de eviggyldige dilemmaer er samspillet mellem den politiske ledelse og toplederen om formuleringen af mål og strategier for organisationen.

Toplederen er som koncernchef ansvarlig for, at organisationen trives og kan leve op til de politiske mål. For ledere og medarbejdere er organisationen et fundament; de forventer ledelse og har brug for klare, stabile mål for organisationens drift og udvikling. Den politiske ledelse vil derimod ofte se organisationen som et leverancesystem – et (midlertidigt) instrument til at nå politiske resultater.

Spørgsmålet er, hvordan toplederen indenfor det politisk fastsatte ledelsesrum kan bygge bro mellem disse forventninger? I Forum vil vi rejse en debat om ansvars- og opgavefordelingen mellem den politiske ledelse og den professionelle topleder – i relation til at

fastlægge strategier, prioritere ressourcer og vurdere resultater. Hvad afgør arbejdsbetingelser og opgavefordeling? Hvad kan føre til ændringer i ansvars- og opgavefordelingen, og hvornår er det relevant at ændre i mål og strategier for organisationen?

Et andet dilemma er samspillet mellem politik, faglighed og ledelse. At stå i spidsen for store grupper af fagprofessionelle er et grundvilkår for offentlige topledere. Det er en daglig ledelsesudfordring *både* at tilgodese den faglige viden og entusiasme *og* bane vej for de forandringer, omstruktureringer, effektiviseringer o.a., som forventes fra politisk hold – men som i visse tilfælde kan være i modstrid med de fagprofessionelles værdier og selvforståelse.

Vi ønsker i Forum at diskutere, hvordan vi bedst muligt håndtere dette dilemma. Hvordan udvikles og implementeres strategier, som på den bedste måde skaber balance mellem 1) de politiske holdninger til service og kvalitet, 2) behovet for prioritering og økonomisk styring og 3) den faglige viden. Hvilke ledelsesstrategier og styringsmekanismer er mest velegnede til at lede og forandre

professionstunge organisationer i takt med ændringer i ”kundernes” behov?

Udover disse to klassiske dilemmaer vil vi også se på det nye, vi står overfor – nemlig omstillingen til vidensamfundet. Hvordan vil vidensamfundet helt konkret udfordre os som topledere? Hvad vil det betyde for beslutningssystemet i vores respektive organisationer, at hastigheden stiger, at videnmonopoler nedbrydes, at digitalisering vinder frem? At dele, udvikle, opsamle og systematisere viden bliver tilsyneladende en stadig mere afgørende faktor i løsningen af vore opgaver – hvordan sikrer vi det? Hvordan ser ledelsesopgaven ud i vidensamfundet, og vil den kræve nye topleder-kompetencer?

Spørgsmålene er mange. De vil blive taget op i en række forskellige fora med det formål at vi ved afslutningen af projektet er nået frem til et slags kodeks for god offentlig topledelse – nogle enkle og anvendelige anbefalinger.

Tak for i dag

Bestyrelsen betragter projektet som en enestående chance. Det er ikke hvert år, vi kan få tre sektorer til at afsætte ressourcer til at reflektere i fællesskab, til at udvikle fælles sprog og forme fremtiden for offentlige topchefer.

Nu handler det om at gribe den chance.

Vi håber og vil stærkt opfordre jer til at gå ind i arbejdet. Det kan være i de forskellige udviklingsnetværk, der bliver etableret, eller gennem deltagelse i mini-konferencer, eller ved at tage godt imod kommende e-surveys. I kan også bidrage ved at give et bud på de prisopgaver, vi har formuleret, og som I finder i konferencemappen. De er ikke forbeholdt forskere. Bidrag fra offentlige topledere er meget velkomne!

På jeres pladser ligger et skema, som I meget gerne må udfylde. Vi vil på basis af jeres interessetilkendegivelser udarbejde en konkret køreplan for projektets videre forløb.

To Robert Behn and David Wilson I would like to say – that we from the very beginning of this project have stressed the necessity of involving the very best of international researchers to help and inspire us in our debate and development of Public Governance.

The questions raised and the ambitions of the project demand and deserve it. We face a great and important challenge.

I would like to thank you for coming today and for contributing to our conference. Your speeches have indeed been insightful and stimulating, and I hope there will be other opportunities to draw on your expertise regarding Public Governance and the challenges of public executives.

Thank you!

Vi ser meget frem til de kommende debatter og aktiviteter. Debatten kan meget vel starte nu over den forfriskning, som står klar nu.

Med disse ord vil jeg gerne på bestyrelsens vegne sige tak for i dag –
for en god og veloplagt debat. Tak til oplægsholderne,
paneldebattørerne og Connie Hedegaard.

Tak for i dag!