

27. August 2004

## **Public Governance** **– fra forskerbidrag til toplevelse i hverdagen**

*Det talte ord gælder.*

Overskriften for i dag var: ”**På sporet** af god offentlig toplevelse”. Og jeg synes, at dagen i dag viser, at vi ikke blot er på sporet – men at det spor, vi kører på, er solidt.

Vi er blevet inspireret og udfordret af forskerne. – Og vi har haft nogle gode diskussioner af forskernes indlæg som et skridt på vejen til at udvikle det endelige kodeks for god offentlig toplevelse.

**Jeg vil gerne sige et stort tak** til de tre forskerteam for nogle kvalificerede og spændende bidrag.

De danske forskerteam har givet os nogle spændende bidrag om **betydningen af værdier** for den offentlige topleder – og

det **etiske øjeblik**, der gør det muligt at udøve **ikke bare kompetent, men også god** offentlig topledelse.

I would also like to thank our British and American guests for coming all the way to Copenhagen to present their interesting work. It was incredibly refreshing to hear **an outsiders view**.

– You point out some very important challenges in our system. – And your contribution – I am sure – will be very helpful in our work in the Forum this fall.

Det har båret frugt at få et dansk og et internationalt perspektiv på udfordringerne for offentlige topledere.

Også tak til de to anmelderteam og til panelet. – I satte nogle spændende diskussioner i gang .

### ***Hvor skal sporene føre os hen?***

De tre forskerteam har nu afsluttet deres arbejde.

Diskussionerne i dag har bekræftet, at det giver god mening at udvikle et kodeks på tværs af stat, amt og kommune. Men arbejdet med at udvikle et kodeks for god offentlig topledelse er – som Peter Gorm også sagde i sin indledning – langt fra færdigt.

Der er **to ting**, der er helt centrale i vores videre arbejde.

**For det første** skal det endelige kodeks for god offentlig topledelse udvikles **af topledere selv**. Det er altså **jer**, der er tilstede i dag og jeres kolleger, der skal have arbejdstøjet på. Kodekset kan kun ramme præcist og gøre en forskel, hvis det er udviklet af jer selv.

**For det andet** skal et kodeks for god offentlig topledelse være **konkret og handlingsorienteret** og pege på de **spørgsmål og temaer**, offentlige topledere bør forholde sig til. Der skal være så meget ”bid” i det, at det giver os anledning til at reflektere over vores egen ledelsespraksis.

Det er både en vigtig og udfordrende opgave, som jeg vil opfordre jer alle til at tage aktiv del i.

**Det er nemlig nu**, vi skal i gang med at udarbejde de konkrete anbefalinger om, hvad der er god offentlig topledelse.

*Er det rigtigt – som Karsten Vrangbæk og Torben Beck har anbefalet os i dag – at vi som topledere i langt højere grad skal tage ansvar for at fortolke den **offentlige sektors værdier** for at sikre en tillidsfuld ramme for den politiske*

*magtudøvelse? **Og er det rigtigt** – som Ove Kaj og Kurt Klaudi siger – at vi i skal være mere bevidste om vores eget ledelsesrum som offentlige topledere?*

*Og hvordan forholder vi os, når det internationale forskerteam anbefaler danske topledere at fokusere mere på ledelsen af vores organisationer i forhold til rådgivningen af den politiske ledelse. – Skal vi organisere vores daglige arbejde anderledes, så der bliver mere fokus på ledelsen af organisationen?*

**Det er også nu**, vi i Forum skal finde en metode, som den enkelte topleder kan bruge til at evaluere sin indsats med i hverdagen. Vi fik et godt input fra Kurt Brusgaard til at sætte tankerne i gang på det her felt – tak for det – vi vil tage dine pointer med i det videre arbejde.

Formålet med at udvikle en evalueringsmetode er at give den enkelte topleder et redskab til at blive **klogere på sin egen ledelsespraksis i forhold til de anbefalinger**, vi kommer med i kodekset. Vi kender et langt stykke ad vejen vores egne styrker og svagheder. – Men vi **har** nok også vores blinde pletter. Det kan være nyttigt en gang imellem at få en lidt mere **systematisk spejling** af sig selv. – Og med kodeks får vi

**alle tiders** mulighed for at få **en fælles referenceramme** for den spejling **på tværs af hele den offentlige sektor.**

**OG** – måske vigtigst af alt – giver kodekset og selvevalueringen toplederne et udgangspunkt for dialog om ledelsesopgaven med den politiske ledelse og ledelsesgruppen.

**Endelig er det nu**, vi skal indkredse, hvad det er for centrale kompetencer, der skal til for at være en god topleder. – Og finde frem til, hvordan vi bedst kan opnå de kompetencer. – Ikke bare i dag, men også på lidt længere sigt. *Når vores forskerteam fremhæver, at en offentlig topleder skal skabe systemer og kulturer, der fremmer innovation og handlekraft i vores organisationer. – Så må vi spørge os selv, om vi er gode nok til det. – Har vi de rigtige værktøjer og kompetencerne til det?*

Jeg vil ikke i dag svare på nogen af de spørgsmål, som jeg har stillet – men lade dem hænge i luften som en optakt til vores videre arbejde med at udvikle et endeligt kodeks for god offentlig topledelse! Jeg synes, der er masser af inspiration at hente i bidragene.

### **Hvordan kommer vi så videre?**

I konferencematerialet er der vedlagt et indstik, der giver overblik over de aktiviteter, vi gennemfører i efteråret – og I kan se fodsporene på bannerne her bag mig.

Kodeksseminarer (i starten af oktober og november): Som sagt vil vi gerne have så mange som muligt til at deltage i udviklingen af det endelige kodeks. Derfor vil vi gerne invitere jer alle til at deltage i et kodeksseminar [der er tilrettelagt som to parallelle forløb i Århus og København]. Formålet med seminarerne er at give jer mulighed for at komme med et bud på, hvilke anbefalinger, det endelige kodeks skal indeholde.

Vi er i bestyrelsen enige om, at vi ikke må ende med en endeløs lang liste over anbefalinger – samtidig skal anbefalingerne være præcise. Vi kan allerede nu se, at det kræver nogle skarpe prioriteringer. [- Men det er jo heldigvis en opgave, vi er vant til at håndtere].

Kodeksseminarerne løber over to gange, hvor den samme gruppe mennesker mødes.

**Ind imellem de to seminarer** vil vi gerne opfordre jer til at drøfte kodeksanbefalingerne i jeres egen organisation. Kodeks skal også gerne vinde genklang hos dem, vi spiller sammen med i vores dagligdag – **vores organisationer, politiske ledelse og omgivelser.**

Vi håber meget, at dagen i dag har givet jer lyst til at deltage i seminarerne.

Kompetenceværksted (18. november): De tre temapaneler har her i foråret arbejdet med at give deres bud på udfordringer og anbefalinger set fra tre forskellige perspektiver. Resultatet af det kan I se i dag. – Alle tre bidrag ligger fremme til at tage med hjem. – Det har været meget frugtbart at bringe offentlige topledere og forskere sammen i Forums tre temapaneler. – Og jeg vil gerne benytte lejligheden til at takke deltagerne i temapanellerne for deres store engagement i diskussionerne – og for de spændende bidrag, som I er kommet med til kodeksdiskussionen. – Også **de** bidrag vil indgå i det videre arbejde.

Derfor er jeg også glad for, at alle panelerne har sagt ja til at fortsætte arbejdet i efteråret – **med fokus på toplederkompetencer.** I første omgang hver for sig i de tre

temapaneler og derefter sammen på et kompetenceværksted i november.

Vi glæder os til at se jeres bud på, hvad det er, vi skal kunne som offentlige topledere.

### **Afslutning**

”Camp Kodeks”: Ethvert godt projekt har sin afslutning og et resultat. I december måned trækker bestyrelsen og andre gode kræfter [– blandt andre talsmændene for de tre temapaneler – ] i arbejdstøjet for at færdiggøre det endelige kodeks. Det præsenterer vi til februar næste år.

Forums udviklingsarbejde er hermed afsluttet. – Men det at være en god offentlig topleder er jo et konstant udviklingsarbejde, der aldrig kan sættes punktum for.

### Udviklingsseminarer:

Derfor inviterer Forum – til februar og marts næste år til to internationale udviklingsseminarer, hvor I får mulighed for at drøfte jeres topledelsespraksis med førende internationale forskere og topledere og med hinanden.



I kan finde en nærmere beskrivelse af seminarerne i konferencematerialet.

### ***Tak for i dag***

Tilbage for mig – inden jeg giver ordet til Michael Kamber – er kun at sige tak for i dag. Tak til oplægsholderne for nogle spændende oplæg. – Og tak til jer for jeres engagement. – Jeg håber, at dagen i dag har givet jer lyst til at deltage i arbejdet de kommende måneder.