

Peter Gorm Hansens tale på Forum for Offentlig Topledelses konference den 10. maj 2005

Kodeks – perspektiver for fremtiden

I dag starter en ny fase

Når vi i dag lægger kodeks frem med den størst mulige opmærksomhed, er det fordi vi gerne vil markere, at kodeksarbejdet nu går ind i en ny fase.

Fra i morgen handler det om at holde momentum, at udbrede interessen endnu mere og navnlig at omsætte kodeks i praksis.

I Forums arbejdsproces har vi i fællesskab udforsket offentlig topledelse som disciplin, og vi har knyttet begreber og normer til topledelsesopgaven.

I dag står vi med resultatet, og vi tøver ikke. Vi kan stå inde for kodeks og de ni anbefalinger, og vi vil gerne holdes fast på de normer og den fælles forståelse, som kodeks er udtryk for. Med formuleringen af kodeks har vi forpligtet hinanden. I dag forpligter vi os over for vore politiske chefer og vore medarbejdere og over for omverdenen. Vi er helt klare over, at bordet fanger!

Fra kodeks til praksis

Fra starten har det været en ledestjerne for os, at kodeks skulle gøre en forskel i praksis.

1. Det skulle være en anledning for den enkelte topleder til at reflektere over og udvikle egen rolle, strategier og kompetencer.
2. Og det skulle være et grundlag for dialog og konkretisering i toppen af den enkelte offentlige organisation om, hvad god ledelse er her hos os?

I den kommende tid gælder det om, at de ni anbefalinger – hele vejen rundt – operationaliseres af den enkelte topleder og i den enkelte offentlige organisation. Det er næppe gjort med enkle tiltag. Det er en proces, hvor kodeks gradvis skal sprede og indlejre sig som et godt grundlag for at sætte processen i gang.

Denne proces kan kun toplederne selv gå i spidsen for. Men debatten kan også stimuleres fra andre sider. Alle kan fremover med kodeks i hånden spørge: ”Kære topleder, hvilken betydning har kodeks her hos os? Hvilken betydning har det for dig og for din topledelse?”

I eftermiddagens løb har vi hørt flere fortællinger om, hvordan kodeks kan give perspektiver for toplederrollen.

Det er blandt andet gennem sådanne fortællinger, overvejelser og konkrete erfaringer, at kodeks skal udmønte sig i praktisk hverdagsledelse. Bestyrelsen vil meget opfordre til, at I alle overvejer, hvad kodeks konkret skal betyde for jer og for jeres organisation – og at I deler jeres tanker og erfaringer med hinanden.

For mit eget vedkommende kan mine overvejelser sammenfattes under tre overskrifter:

1. For det første er jeg optaget af, hvordan jeg personligt vil kunne fastholde min opmærksomhed på anbefalingerne i min egen topledelse – hvad skal kodeks betyde for min bevågenhed i hverdagen og for min måde at lede på?
2. Derudover går mine overvejelser især på, hvordan jeg i den kommende tid kan bringe det samlede tanksæt i kodeks ind i min direktion – og i samspillet med min politiske leder, min bestyrelsesformand.
3. Og endelig er det oplagt for mig at bruge kodeks som et afsæt for de drøftelser, som jeg skal tage initiativ til, hver gang KL skifter politisk ledelse i fremtiden. Jeg ser her kodeks som en god ”checkliste” af emner og spørgsmål, som dialogen om det politisk-administrative samspil i min organisation kan tage afsæt i.

I toplederkredsen har flere opfordret bestyrelsen til at komme med forslag til, hvordan man kan arbejde videre med kodeks. Vi har ved forskellige lejligheder diskuteret det spørgsmål, og vi har lyttet til forskellige idéer. Gående fra de bløde til de mere hårdtslående – fra at se kodeks som afsæt for toplederens lejlighedsvis personlige refleksioner til, at det udmøntes i systematiske ledermålinger og – certificeringer.

Lad det være sagt klart og tydeligt: Vi har ikke lavet nogen vejledning, drejebog eller køreplan for, hvordan kodeks skal anvendes i praksis. Vi har helt bevidst holdt os tilbage – for vi vil ikke gøre os kloge på, hvordan kodeks kan og bør operationaliseres af den enkelte topleder. Hvordan det bedst gøres – hvad der virker, er et individuelt anliggende, og det vil afhænge af den lokale kontekst.

Vi har en forventning om, at kodeks vil brede sig som ringe i vandet – fra toplederen til ledelse på andre niveauer, fra den enkelte organisation til den samlede sektor. Og vi vil i bestyrelsen gerne bidrage til, at det kan ske. Kodeks skal gøre en forskel i praksis. Det er ambitionen, at kodeks kan få en afsmitende effekt for ledere og medarbejder i de offentlige organisationer.

Mange af de offentlige topledere er i lyset af opgave- og strukturreformen i fuld gang med at håndtere store forandringsprocesser. Tilingen er tilfældig, men den kunne næsten ikke være bedre. Kodeks giver her et godt grundlag, fordi det sætter fokus på de overvejelser, som enhver topleder må gøre som led i planlægningen, opbygningen og udviklingen af sin organisation. Kodeks vil ikke mindst være et relevant grundlag i forhold til de valg, der skal træffes fx om de nye kommuners ledelsesstruktur og ledelsespolitik.

Kodeks vil her være et afsæt for dialog med borgmesteren – både nu og efter kommunalvalget 05 – om samspillet i ledelsen af organisationen, om rådgivningsopgaven, om betjeningen af kommunalbestyrelsen og om organiseringen og fornyelse af det kommunalpolitiske arbejde.

Kodeks kan være grundlag for toplederens drøftelser med sin chefgruppe – hvad enten den er ny eller ej – om organiseringen af ledelsesarbejdet både i det nære ledelsesteam og i forhold til ledelsen på andre niveauer.

På denne baggrund opfordres alle offentlige topledere til at overveje, hvilken betydning kodeks kan få:

- På den korte og den lange bane
- På det personlige plan vedrørende egen rolle og adfærd som topleder
- I organiseringen af ledelsesarbejdet, og
- I samspillet med den politiske ledelse

Forum fase II: Vi skal følge op

I bestyrelsen er vi meget opmærksomme på, at vi har en rolle i at fastholde momentum. Vi har derfor besluttet at fortsætte ét år til, selvom det fra starten har stået os alle klart, at Forum kun skulle eksistere en begrænset tid, indtil opgaven med udviklingen af kodeks var afsluttet.

Det ekstra år, indtil vi nedlægger projektet og bestyrelsen, vil vi bruge til at understøtte og følge debatten om kodeks og dets anvendelse i alle hjørner af den offentlige sektor.

Vi understreger, at bestyrelsen vil følge debatten. Ikke fare ud og korrigere synspunkter eller svare på alle indlæg i tide og i utide. Det er ikke vores opgave. Kodeks er ikke bestyrelsens – det er de offentlige toplederes kodeks. Vi står inde for kodeks, som det ligger nu. Det skal have tid og udvikle sig ved sin egen energi.

Vi har besluttet i den kommende tid at nedsætte to-tre tænketanke, som skal samle erfaringer med anvendelsen af kodeks og selvevaluerings-metoden, og som skal sætte mere fokus på toplederkompetencer i lyset af kodeks.

Drivkraften for Forums fase II skal som hidtil være toplederne selv, og debatten vil blive tilrettelagt så topledere mødes på tværs af sektorerne.

Vores tanke er, at vi om et års tid på ny vil samle toplederkredsen til en konference for at gøre status.

Om et års tid vil vi tage stilling til, om der på baggrund af debat og erfaringer med brugen af kodeks eventuelt er basis for at justere i kodeks, før vi endeligt nedlægger bestyrelsen og projektet.

Afslutning: Mange skal drible videre

Lanceringen af kodeks er starten på en ny proces. Kodeks er nok blevet til i toplederkredsen, hvor der er et bredt ejerskab til det. Men der er ikke tale om monopol og sær-eje. Det er bestyrelsens håb og forventning, at ikke bare toplederne og vore egne organisationer, men også forskere, konsulenter, uddannelsesinstitutioner og andre med interesse for offentlig ledelse vil bruge kodeks som afsæt for at udvikle god ledelse i hele den offentlige sektor.