



## *Jørgen Rosteds tale på Forum for Offentlig Topledelses konference den 10. maj 2005*

### **Refleksioner over kodeks**

Jeg er blevet spurgt om, hvordan jeg ville bruge kodekset, hvis jeg var topleder.

Først må jeg understrege, at det er jeg ikke længere, så jeg kan tale lidt mere frit, men alligevel vil jeg hævde, at hvis jeg stadig var topleder, ville jeg gøre det jeg siger – men hvem ved!

Før jeg taler konkret om kodekset, vil jeg give mit bud på en god topleder.

Hvad karakteriserer en god topleder? Er der en formel, vi alle kan følge, og så være sikker på succes?

Det er der ikke. Topledelse er alt for kompliceret, alt for svært til at der eksisterer en fælles formel.

Jeg mødte engang en erfaren business school professor, som i et helt liv har forsket i topledelse og rådgivet topledere, som stillede det samme spørgsmål. Han var kommet frem til, at der kun var ét forhold, som karakteriserede gode topledere. Topledere med succes havde denne egenskab, mens topledere med mere begrænset succes, ikke havde den egenskab.

Hvad var det så for en egenskab?

De gode topledere havde en klar vision for, hvor organisationen skulle hen, hvad det var for et mål, de ville opfylde. De brændte for sagen og hele organisationen vidste det. Deres engagement brændte igennem til hele organisationen.

Hvordan de bar sig ad, hvilke egenskaber de havde og hvilke metoder de brugte, var vidt forskellige, og kunne derfor ikke sættes på formel.

Hvis det er tilfældet – og det er jeg overbevist om, det er – hvad skal vi så med et kodeks?

Svaret på god topledelse findes ikke i et kodeks, hvad skal vi så med det?

Kodeks er et redskab, som hver enkelt topleder kan bruge til at finde sin egen form eller vej til at blive en bedre topleder.

Det kodeks, der lanceres i dag har 9 anbefalinger, som jeg tror, vi alle kan være enige om er rigtige og vigtige anbefalinger – eller opgaver der skal løses, hvis det skal være god topledelse. For hver anbefaling eller opgave er der formuleret

Økonomi- og Erhvervsministeriets Enhed for  
Forskning og Analyse

Dahlerups Pakhus  
Langelinie Allé 17  
2100 København Ø  
Danmark

en række spørgsmål om, hvordan du som topleder arbejder med at løse opgaven.

Det er i arbejdet med at finde dine svar på spørgsmålene, at du kan blive en bedre topleder.

Vi er forskellige, og derfor vil vi se udfordringerne forskelligt og også finde forskellige løsninger, som alle kan være lige gode, for vi måles ikke på vores metoder, men på vores resultater.

Den udfordring, jeg husker som den største og vanskeligste for mig, vil jeg bruge som eksempel på, hvordan jeg mener kodekset kan bruges.

Som det fremgår af det materiale, der ligger til grund for kodekset, er der ét forhold, som fremhæves som specielt karakteristisk for offentlig topledelse i Danmark, og det er, at den offentlige topleder **både** skal udfylde rollen som rådgiver af den politiske ledelse og rollen som øverste leder af hele organisationen.

Det udenlandske forskerteam satte meget hurtigt fokus på denne dobbeltrolle og mente, at det var så krævende en opgave, at det næppe i praksis var muligt at løse for et enkelt menneske.

Det er jeg helt enig i. Det var også min erfaring. Hvis jeg kastede så mange ressourcer ind i rollen som politisk rådgiver – som var nødvendigt – for at løse opgaven tilfredsstillende – følte jeg, at jeg svigtede i rollen som øverste leder af organisationen.

Og hvis jeg kastede så mange ressourcer ind i opgaven, som øverste chef for organisationen og virkelig forsøgte at skabe en high-performing organisation, følte jeg, at jeg svigtede i rollen som politisk rådgiver.

Jeg ved ikke, hvor mange der har samme erfaring, men jeg ved – det fremgår nemlig af det materiale, der blev indsamlet i forbindelse med kodeks-arbejdet – at for de fleste offentlige topledere fylder rådgivningen af den politiske leder mest – og denne vurdering bekræftes af lederne på niveauet umiddelbart under toplederne.

Jeg sloges med den problemstilling i flere år – og det var tit ganske frustrerende. De sidste 2-3 år fandt jeg min egen vej, men jeg tror jeg kunne have fundet den hurtigere, hvis jeg havde haft et kodeks.

Lad mig illustrere det, ved 4 af spørgsmålene i kodekset.

Power-point:

- 1.C. Hvordan vægter du dine roller som hhv. rådgiver af den politiske ledelse og som leder af organisationen?

- 8.C. Hvad gør du for at modvirke, at din rolle som rådgiver for den politiske ledelse eller din egen profilering sker på bekostning af dit fokus på at lede organisationen?
- 7.C. Hvad gør du for, at dit ledelsesteam samlet set har de nødvendige personlige og faglige kompetencer?
- 5.C. Hvad gør du for, at indsatser og effekter bliver målt, synliggjort, drøftet og fulgt op?

Jeg fandt min vej. Men det tog tid. Det kunne være gået hurtigere, hvis jeg havde haft et kodeks. Og en ting mere. Ændringer kan give kritik eller i hvert fald diskussioner med toplederkollegaer og på det politiske niveau. Denne diskussion tror jeg bliver lettere at tage med kodekset

Sad jeg så med den opgave alene? Ja, det gjorde jeg, men ikke kun det – for så var jeg ikke kommet ret langt.

Jeg fremlagde den åbent. Og jeg skrev mine svar og planer ned og lagde det ud til diskussion.

Det vil sige jeg valgte en åben selvevaluering. Hele organisationen drøftede det og vi havde eksterne eksperter til at hjælpe os.

Den åbne proces var helt afgørende for resultatet.

Jeg vil derfor opfordre til åben selvevaluering. Det er et stort skridt at tage. Der kan komme megen kritik på bordet, men det må man være parat til at tage.

Mange viger tilbage fra det og kører evalueringsprocesser, som efter min smag er for lidt selvkritiske.

Jeg vil opfordre Finansministeriet, KL og Amtsrådsforeningen til i den kommende tid at tage nogle initiativer som sætter fokus på selvevalueringen.

Som materialet er lanceret i dag, at det op til den enkelte topleder, hvordan der skal selvevalueres. Jeg tror det er fornuftigt at starte blødt, for der kan ikke trækkes en fælles selvevaluering ned over hovedet på alle offentlige topledere, men jeg mener der er brug for et mildt pres.

Lykkes det at finde former, så det i den offentlige sektor, bliver almindelig, med åbne og selvkritiske selvevalueringer, og at kodekset bliver levende i dagligdagen, så tror jeg at kodekset for god offentlig topledelse kommer til at sætte sig spor – gode spor.

Så held og lykke med arbejdet – det er en flot start.