

## ***Karsten Dybvads tale på Forum for Offentlig Topledelses konference den 10. maj 2005***

### **Fælles normer for topledelse i den offentlige sektor**

#### **Velkomst**

Velkommen. Jeg er glad for at se så mange af jer i dag, hvor vi kan præsentere resultatet af to års intensivt arbejde med at udvikle et fælles kodeks for god offentlig topledelse.

Ingen topleder udøver ledelse i et isoleret rum. Det er præcist hvad deltagerkredsen for konferencen i dag afspejler.

Jeg er glad for at kunne byde velkommen til [ministre], amtsborgmestre og borgmestre, forvaltningsdirektører, afdelingschefer/vicedirektører. Jeg er glad for, at mange af jer, har valgt at komme flere fra samme organisation. Det giver et godt fælles afsæt for arbejdet med at bruge kodeks i praksis hjemme i jeres egen organisation.

Sidst, men ikke mindst: En stor velkomst til forskere, øvrige gæster og pressen.

#### **Tilbageblik**

Da vi var samlet for halvandet år siden til Forums åbningskonference var ambitionen at indkredse, hvad der er god offentlig topledelse.

Vi talte dengang om nødvendigheden af et kodeks, og kan i dag konstatere, at behovet ikke er blevet mindre aktuelt i den forløbne periode.

Danmark er en konkurrencedygtig deltager i den globale økonomi. Men konkurrencen skærpes uophørligt, og skal Danmark fastholde sin position som et af de rigeste samfund i verden, kræver det, et lige så uophørligt fokus på at styrke dansk økonomis konkurrenceevne.

Den offentlige sektor spiller i den sammenhæng en helt vital rolle. Den offentlige sektor skal som en helt indlysende forudsætning være effektiv, men den skal være det i et samfund, der hele tiden forandrer sig. Vi kan derfor ikke bare optimere til en given tilstand. Vores effektivitetsbegreb rækker videre. Vi skal være en del af udviklingen og være effektive under stadig forandring.

Det kræver om noget god ledelse.

Det kræver innovative ledere, der har mod til at tænke nyt og gøre tingene på en anden måde. Og det kræver opbakning fra den politiske ledelse. Vi skal aldrig gå på kompromis når det gælder professionalismen i vores sagsbehandling og borgernes retssikkerhed. Men når det handler om at udvikle vores organisationer – den måde vi indretter os på, den måde vi tilrettelægger vores produktionsprocesser på og de redskaber og metoder vi gør brug af, så skal der være accept af, at al innovation indebærer en risiko for, at vi ind imellem kan ramme en smule forkert.

Balancen mellem innovation og driftssikkerhed sætter vi meget direkte fokus på i en af de ni anbefalinger, som kodeks omfatter:

*Du har udsyn og arbejder strategisk med udviklingen af din organisations opgaveløsning*

På det mere konkrete niveau står vi overfor en strukturreform og vi skal løse den opgave – såvel som mange andre opgaver – ikke med flere, men typisk med uændrede eller færre ressourcer.

Det kræver lederskab, og det var her vi startede vores projekt for knap to år siden.

På åbningskonferencen citerede jeg Paul Evans fra ENSEAD, og det vil jeg gøre igen i dag.

Poul Evans siger, at danske offentlige ledere er gode til management, men mindre gode til at udøve lederskab. Eller sagt med andre ord: Vi er gode til at **gøre tingene rigtigt** – det er det, management handler om. Men vi er mindre gode til at gøre **de rigtige ting** dvs. til at udøve lederskab.

Hvordan skulle vi så blive bedre til det?

Ambitionen var klar: Forum skulle gøre en forskel.

Det er nødvendigt med inspiration, og her kan teorierne hjælpe med til at begrebsliggøre vores hverdag og udvikle vores forståelse af den. Derfor har vi også lige fra starten samarbejdet med både danske og udenlandske forskere, der har leveret mange inspirerende input.

Jeg vil gerne sige en stor tak for jeres bidrag, og ikke mindst for jeres engagement i processen.

Men Forum skulle ikke være et teoretisk projekt. Resultatet skulle være konkret, anvendeligt og gøre en forskel.

Så svaret på, hvordan vi skulle gøre lå lige for: Toplederne selv måtte engageres og i fællesskab udvikle kodeks.

Men kunne det lade sig gøre?

- **Kunne** ideen bære?

- **Kunne** vi se et kodeks for os, som havde så megen substans og klarhed, at det ville gøre en reel forskel i hverdagen?
- **Kunne** vi skabe rum og anledninger, hvor toplederne ville diskutere deres egen topledelsesudfordringer og -erfaringer i en åben og ærlig atmosfære?
- **Kunne** vi få nok luft under vingerne – og ville toplederne være med og betragte projektet som så vigtigt, at de ville bruge deres tid på det?

I dag tør vi godt sige **ja** fordi:

Processen hele vejen igennem har været båret af et fantastisk engagement og diskussionsiver. Det har vist sig undervejs, at der er langt flere ligheder end forskelle mellem at være topleder i staten, amterne og kommunerne. Og Forum har skabt et spændende og udfordrende fri-rum, som vi ikke har haft tidligere.

Det er måske lidt tidligt at konkludere, at kodeks har gjort en forskel i hverdagen. Men omvendt så har de diskussioner vi har haft med hinanden – og med de forskere, der har været tilknyttet projektet – allerede været med til at skærpe bevidstheden om de ledelsesmæssige valg, vi træffer hver eneste dag. Og det er jo første skridt på vejen til at blive en endnu bedre topleder.

Vi **har** også været vidt omkring: Fra diskussioner om globaliseringens betydning for offentlige topledere i Danmark til diskussioner om, hvordan vi skal håndtere det faktum, at vi er rollemodeller og at alle ansattes øjne hviler på toplederen i hverdagen.

Drivkraften i vores diskussioner har været de dilemmaer og udfordringer vi møder i vores hverdag, eller som vi kan se venter forude. Den tilgang har haft stor betydning for det produkt, som vi står med i hånden i dag.

Det har været en oplevelse ud over det sædvanlige.

Jeg tør godt sige, at kodeks for god offentlig topledelse er resultatet af det største og det bedste gruppearbejde jeg nogensinde har været med til.

[De ni anbefalinger kommer på skærmen bag dig]

### **De ni anbefalinger**

På lærredet bag mig kan I se de ni anbefalinger om god offentlig topledelse, som kodeks indeholder.

Jeg håber, at I finder dem enkle, indlysende og rigtige, for det er det, der har været formålet. De sammenfatter essensen af godt lederskab.

Jeg vil ikke gennemgå hver enkelt, men når I kigger hen over dem, kan I se, at de både retter sig:

**Opad** – mod relationen til den politiske leder

**Indad** – mod vores ledelse af organisationen

**Udad** – mod vores relationer til omverdenen

Dermed tegner kodeks et sammenhængende billede af toplederopgaven. Som topleder skal man kunne leve op til alle ni. Det er **ikke** et menukort, hvor man kan vælge at lægge al energien på de anbefalinger, man personligt finder mest interessante, og så overlade resten til andre:

Det er fx ikke nok at prioritere relationen til den politiske leder, og delegere ansvaret for at lede organisationen til lederne på de øvrige ledelsesniveauer.

Hver anbefaling har sin berettigelse og er med til at tydeliggøre, hvad der skal til, for at være en god topleder.

Anbefalingernes rækkefølge er ikke udtryk for en prioritering af, hvor vigtige de er [det illustrerer grafikken også]. Men det er alligevel ikke tilfældigt, at vi starter med en anbefaling, som vedrører relationen til den politiske leder.

### **Opad – relationen til den politiske leder**

Der, hvor det hele starter, er overgangen mellem den politiske og den administrative ledelse. Kodeks er derfor formuleret på den grundlæggende præmis, der gælder for topledelse i en politisk styret organisation.

Derfor er det et helt bevidst valg, at anbefalingen om at:

*” Du afklarar dit ledelsesrum med den politiske leder”*

..... står som anbefaling nummer 1.

Fundamentet for vores rum til at udøve ledelse ligger i afklaringen af arbejdsdelingen mellem den politiske leder og toplederen.

Det vil til enhver tid være den politiske ledelse, der sætter dagsordenen. Og den konkrete arbejdsdeling kan kun findes gennem en dialog mellem den politiske leder og toplederen i den enkelte organisation.

Det budskab vi ønsker at sende med den anbefaling er derfor, at vi som topledere og professionelle embedsmænd har pligt til at skabe en dialog med vores minister, amtsborgmester eller borgmester – også i forhold til at finde den rette balance i vores ledelsesopgaver.

Den vil aldrig blive statisk, men vil udvikle sig over tid, og skal derfor også drøftes med jævne mellemrum.

### **Indad – vores ledelse af organisationen**

Vi skal ikke bare orientere os opad, men hele tiden huske at vende blikket og bevidstheden indad – mod den organisation, som vi er topleder for.

Som offentlig topleder i Danmark har vi – modsat vores kolleger i udlandet - to hovedopgaver:

- Vi er rådgiver for den politiske ledelse

- Vi er den øverste ansatte leder af organisationen

Vores dobbeltrolle er en klar styrke, fordi den giver os mulighed for at integrere vores rådgivning af den politiske ledelse med vores ledelse af organisationen.

Men modellen rummer også udfordringer. Den største ligger nok i at få prioriteret vores tid og fokus. Undervejs i Forum-processen spurgte vi lederne på niveauet lige under os selv om **deres** vurdering af vores topledelse. Vi fik generelt meget pæne karakterer, men et flertal pegede på, at vi burde orientere os mere mod at lede organisationen, end vi gør i dag.

Den melding rammer jo ind i et evigt dilemma .... (som ikke bare er toplederens, men som gælder for os alle i denne sal):

Hvordan prioriterer jeg min tid, og bruger jeg i tilstrækkelig grad

***”... min ret og pligt til at lede organisationen” [anbefaling 7]***

Jeg har selv haft perioder, hvor jeg godt kan se, at jeg ikke helt har levet op til den anbefaling. Hvis I spørger mine ledere og medarbejdere om, hvor jeg havde mit primære fokus op til jul, så er jeg ret sikker på, at de ville svare: DONG-ELSAM.

Sådan vil det uundgåeligt være for os alle i perioder, men på den lange bane har vi en pligt til at påtage os ansvaret for at lede organisationen.

Som topleder står vi alle i spidsen for store organisationer, og vores ledelse sker i høj grad gennem og i samarbejde med andre.

Derfor handler anbefalingen om at bruge sin ret og pligt til at lede organisationen også om, at vi som topledere har ansvaret for at sammensætte det rigtige ledelsesteam omkring os. Vi kan ikke som personer det hele selv, men skal sørge for, at vores ledelsesteam samlet set har de personlige og faglige kompetencer, som matcher de opgaver og udfordringer, vi står overfor.

Men vores personalepolitiske ansvar rækker videre end til vores nærmeste ledelsesteam – det gælder for hele organisationen. Derfor skal vi skabe de rigtige rammebetingelser for at udøve ledelse på alle niveauer. Og vi skal være bevidste om, at vi har et særligt ansvar for at ”træde i karakter” og træffe de nødvendige beslutninger – også når de er vanskelige. Og vi skal sørge for, at de bliver gennemført på en god og anstændig måde.

### **Udad – vores relation til omverdenen**

Den offentlige sektor er til for borgerne og virksomhederne. Den løser en samfundsmæssig opgave.

Anbefaling nummer 3 er en af de anbefalinger, hvor vi sætter fokus på vores forpligtelser overfor omverdenen.

*”Du skaber en organisation, der er lydbør og kan påvirke omverdenen”*

Med den anbefaling forpligter vi den enkelte topleder til at være **lydhør** og **kommunikere**.

Vi skal skabe en **lydhør** organisation, hvor alle ansatte både har viljen og evnen til at lytte og forstå borgerne og virksomhederne, og hvor hver enkelt medarbejder føler et medansvar for, at den aftalte ydelse leveres.

Og vi skal fokusere på vores egen og hele organisationens evne til at kommunikere med omverdenen. Vi skal være i stand til at formidle og gennemføre de mål og strategier, vores politiske ledelse har fastlagt. Vi skal afstemme borgernes og virksomhedernes forventninger til den offentlige sektor. Og der skal være sammenhæng mellem det vi siger **vi vil**, og det borgerne og offentligheden i bred forstand oplever **vi gør** i vores direkte møde med dem.

Som topledere kan vi ikke løfte den opgave alene. Det er en fælles opgave for alle medarbejdere.

Men vi skal starte med os selv.

Vi kan kun skabe en lydhør og kommunikerende organisation, hvis vi selv – i vores daglige handlinger – er åbne og tilgængelige og samtidig er i stand til at kommunikere i et klart sprog.

### **Kodeks forpligter**

Med kodeks for god offentlig topledelse har vi forpligtet os til at reflektere over og arbejde med vores egen adfærd.

Derfor er der til hver anbefaling formuleret en række spørgsmål, som folder anbefalingen ud, og som skal være med til at inspirere toplederen til at reflektere over sin egen ledelsespraksis.

Hvis vi bruger anbefaling nr. 8 som jeg selv er meget optaget af, som eksempel.

*”Du udviser professionel og personlig integritet”*

så er den bl.a. suppleret med spørgsmål som:

*”Hvor god er du til at skabe sammenhæng mellem det, du kræver af andre, og det, du selv gør?”*

*”Hvordan bidrager du til – i din ledelsesstil – at få ideer og kritik frem i organisationen?”*

Men vi har valgt at gå et trin videre, og har udviklet en **selvevalueringsmetode**. Metoden er udviklet med det formål, at den skal støtte og systematisere toplederens egen refleksion over sammenhængen mellem anbefalingerne og ens egen ledelsesadfærd.

Metoden lægger op til, at vi bruger nogle konkrete situationer fra vores dagligdag til at finde ud af, hvad vi skal blive bedre til i lyset af de ni anbefalinger.

Refleksionen er i første omgang toplederens egen, men der lægges også op til, at vi overvejer hvordan og hvornår vi skal inddrage vores politiske ledelse og vores ledelsesteam i vores arbejde med at omsætte kodeks til handling.

Selvevalueringsmetoden kræver, at man hiver nogle timer ud af kalenderen, men det er indsatsen værd.

## **Afslutning**

Det her er den første milepæl:

Toplederne har selv skabt en fælles platform for god offentlig topledelse.

Men lige så indlysende og rigtige kodeks-anbefalingerne er, lige så indlysende er det, at god ledelse skabes igennem de daglige handlinger.

Vi har tilrettelagt aktiviteter for det kommende år. Hele vores tankegang er, at kodeks skal gøre en forskel. Det kræver handling og opfølgning både fra den enkelte topleder og fra Forums bestyrelse.

Det vil Peter Gorm Hansen tage op senere i dag.

Jeg glæder mig til en spændende eftermiddag, hvor vi også får lejlighed til at høre kolleger, topledere fra den private sektor, forskere og ikke mindst politikere bidrage til at perspektivere betydningen af god offentlig topledelse.

Endnu engang velkommen til jer alle.