

Mit personlige kodeks

Kodeks for god offentlig topledeelse kan blive en vigtig platform for at diskutere, hvordan fusionerede kommuner og amter skal ledes i fremtiden. Tre topledere fremhæver, at kodeks sætter fingeren på vigtige punkter som pligten til at lede organisationen, sammenhæng i den offentlige sektor og fokus på resultater.

For flertallet af de kommunale og amtslige topledere lander kodeks for god offentlig topledeelse midt i årtiers største organisatoriske og ledelsesmæssige omvæltning. Det betyder på den ene side, at de har hænderne og hovederne fulde, men på den anden side, at der måske aldrig har været mere brug for en fælles diskussion af toplederopgaven end netop nu. Denne aktuelle situation prægede også konferencens debat mellem tre topledere fra henholdsvis stat, amt og kommune.

- I sådan en proces er der virkelig mange rivaliserende synspunkter på, hvordan den nye kommune skal indrettes. Vi tænker vidt forskelligt om ledelse - afhængig af, hvilken organisation vi kommer fra. Derfor risikerer vi at ende med et kludetæppe i stedet for en

Kodeks giver os bedre mulighed for at diskutere vigtige spørgsmål med vores politiske chefer. Vi får kort sagt en legitim mulighed for at handle vores ledelsesrum af med borgmesteren.

**Kommunaldirektør Suzanne Aaholm
Køge Kommune**

ny og gennemtænkt samlet praksis. Her vil kodeks kunne give os et solidt og neutralt grundlag at føre diskussionerne på, sagde Suzanne Aaholm, kommunaldirektør i Køge Kommune.

Niels Højbjerg, amtsdirektør i Fyns Amt, pegede på, at det allerede havde været en gevinst, at kodeks var blevet til samtidig med debatten om opgave- og strukturreformen:

- Vi har mellem staten, amtet og kommunerne haft en diskussion om reformen, der i perioder har mindet om borgerkrig. Trods det har vi - i et rum ved siden af - formået at udvikle en fælles forståelse for offentlig topledeelse. Jeg tror, at de to processer har betinget hinanden. Netop fordi vi er blevet tvunget til at forholde os grundigt til de andre sektorer, har vi kunne se behovet og mulighederne for at lave et fælles sprog til at tale om offentlig topledeelse, sagde han.

Offentlig topledeelse på dagsordenen

En af kodeks fortjenester er ifølge Suzanne Aaholm, at det er blevet legitimt overhovedet at tale om offentlig topledeelse. Noget mange topledere ellers viger tilbage for - angivelig af frygt for, at det bliver misforstået som en stræben efter mere magt eller synlighed.

- Kodeks giver os bedre mulighed for at diskutere vigtige spørgsmål med vores politiske chefer: Hvordan skal vores forhold være til det politiske niveau? Hvilken form for politisk betjening og rådgivning skal vi yde? Vi får kort sagt en legitim mulighed for at handle vores ledelsesrum af med borgmesteren, sagde hun.

Den debat er knap så ny i den statslige sektor, hvor forholdet mellem ministre og deres administrative ledere ofte er på dagsordenen. - Formentlig fordi netop det er svært,

påpegede en af dem, der kender toplederens dilemmaer bedre end de fleste – statsministeriets departementschef, Niels Bernstein. Han tilføjede:

- Det er vigtigt, at man i hvert fald som statslig topleder altid arbejder p.m.v. – på ministerens vegne - også når man styrer organisationen. Vi har ikke et selvstændigt rum, hvor vi kan udfolde os på egne vegne. Derfor er det selvfølgelig vigtigt at afklare sit ledelsesrum med ministeren. Jeg mener, at man som topembedsmand skal være uhyre påpasselig med at gå for meget ud og profilere sig selv. Vi skal huske, at vi er ansatte. Det er politikerens, der skal genvælges.

- For mig handler kodeks i høj grad om at professionalisere toplederrollen. Vi har et kolossalt behov for at få sat diskussionerne i system, så vi kan håndtere dem. Så kan vi langsomt og hen ad den tidselbestrøede vej få et fælles ejerskab til, hvad der er essensen af god offentlig topledelse i Danmark, sagde Niels Højberg, amtsdirektør i Fyns Amt.

Vi har ikke et selvstændigt rum, hvor vi kan udfolde os på egne vegne. Vi skal huske, at vi er ansatte. Det er politikerens, der skal genvælges.

Han mindede samtidig om, at opgave- og strukturreformen også får personlige konsekvenser for mange topledere: - Realiteten er jo, at mange af os vil miste vores toplederjob i denne proces. I den situation er kodeks en kærkommen hjælp til at diskutere de principper og kriterier, der skal ligge til grund for fremtidens ledelse.

**Departementschef Niels Bernstein
Statsministeriet**

Tre afgørende bud

De tre topledere var blevet bedt om at give deres personlige refleksioner over et af de ni punkter i kodeks. Niels Bernstein tog fat i punkt 7: *Du bruger din ret og pligt til at lede organisationen* – og beskrev, hvad dét fx betyder, når man som topleder skal håndtere de såkaldte "møgsager", hvor hele organisationen bliver hvirvlet ind i medietornadoen:

- For det første skal man være ekstremt omhyggelig med håndteringen og som chef tage 100 pct. hånd om de skridt, der tages. Man har også ansvaret for medarbejderne, der pludselig kommer ud i stormvejr, som de ikke har prøvet før. Og sidst men ikke mindst, må man udadtil tage ansvaret. Uanset om man har været involveret eller har bidraget personligt, har man ansvaret for, at maskinen fungerer. Gør den ikke det, er det en selv som topleder, der har både ret og pligt til at lave det om.

Niels Højberg fokuserede på punkt 4: *Du skaber en organisation, der handler som en del af en sammenhængende offentlig sektor*, og knyttede det sammen med de aktuelle udfordringer i opgave- og strukturreformen:

- Implementeringen af reformen gør kodeks utroligt nærværende, fordi vi som topledere får et udvidet ansvar i overgangsfasen. Jeg skal ikke kun være med til at opbygge en ny region Syddanmark, men også til at give indhold til det nye kommunale medansvar på sundhedsområdet, at få skabt reelt indhold i samarbejdet mellem kommuner, erhvervsliv og vidensinstitutioner og at sikre, at kvaliteten i driften bevares undervejs. Hvis ikke vi som topledere tager ansvaret for helheden på os, forsvinder det mellem to stole. Vi kan ikke bare forskanse os på hver vores bastion og varetage egne hensyn, sagde han.

For Suzanne Aaholm var det særlig vigtig at pege på punkt 5: *Du kræver, at organisationen har fokus på resultater og effekter.*

- Som topledere har vi det med at blive opslugt af dagligdagen med dens strategiske beslutninger, rådgivning af politikerne, eksterne relationer – foruden en masse konkrete og presserende dilemmaer. Vi kan godt få tiden til at gå. Men hvad med kerneopgaven – at yde service til borgerne? Den har vi overladt til vores institutionsledere, der i de fleste tilfælde heldigvis løser den rigtig godt uden vores opmærksomhed. Men store dele af den offentlige sektor kunne med fordel sætte langt større ledelsesmæssigt fokus på resultaterne. Tag fx folkeskolen. Man kan da godt undre sig over, hvad en kommunaldirektør som mig laver her på Børsen en tirsdag eftermiddag, når jeg nu kender den danske del af resultaterne fra PISA-undersøgelsen, sagde hun.

Kodeks ud i hverdagen

Alle tre topledere forestiller sig, at kodeks skal spille en aktiv rolle i deres respektive organisationer – på den ene eller den anden måde.

Implementeringen af reformen gør kodeks utroligt nærværende, fordi vi som topledere får et udvidet ansvar i overgangsfasen. Hvis ikke vi tager ansvaret for helheden på os, forsvinder det mellem to stole.

**Amtsdirektør Niels Højberg
Fyns Amt**

Niels Bernstein vil – for at gøre kodeks mere forpligtende - give det til samtlige medarbejdere i Statsministeriet og bede dem melde tilbage, hvor godt de synes, ledelsen lever op til kravene.

Suzanne Aaholm overvejer at diskutere kodeks i direktørkredsen – eventuelt med udgangspunkt i en individuel selvevaluering. Og på længere sigt vil hun gerne brede diskussionen ud til også at inddrage kommunens fusionspartnere.

Niels Højberg sluttede den personlige runde af:

- For mig starter processen hjemme i lønkammeret. Jeg skal have et billede af, hvad jeg har behov for at få hjælp og bistand til at klare i mit toplederjob. Men vi har også allerede besluttet, at kodeks bliver en integreret del af opbygningen af ledelsen af region Syddanmark. Her vil kodeksets temaer angive målene for vores arbejde.

Udarbejdet af Ola Jørgensen