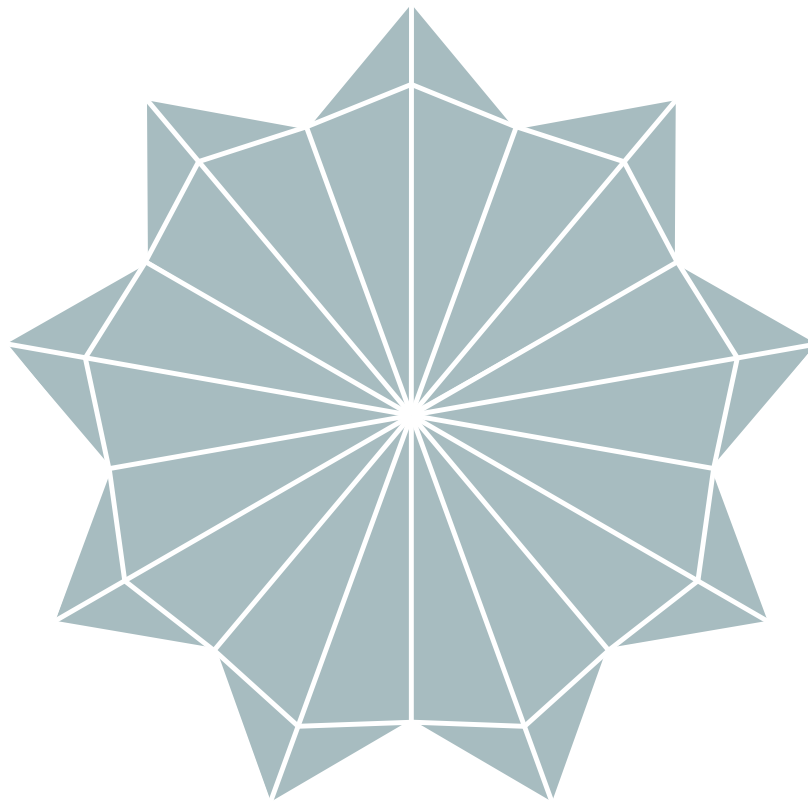


Public Governance

Kodeks for god offentlig topledelse



Public Governance – kodeks for god offentlig topledelse

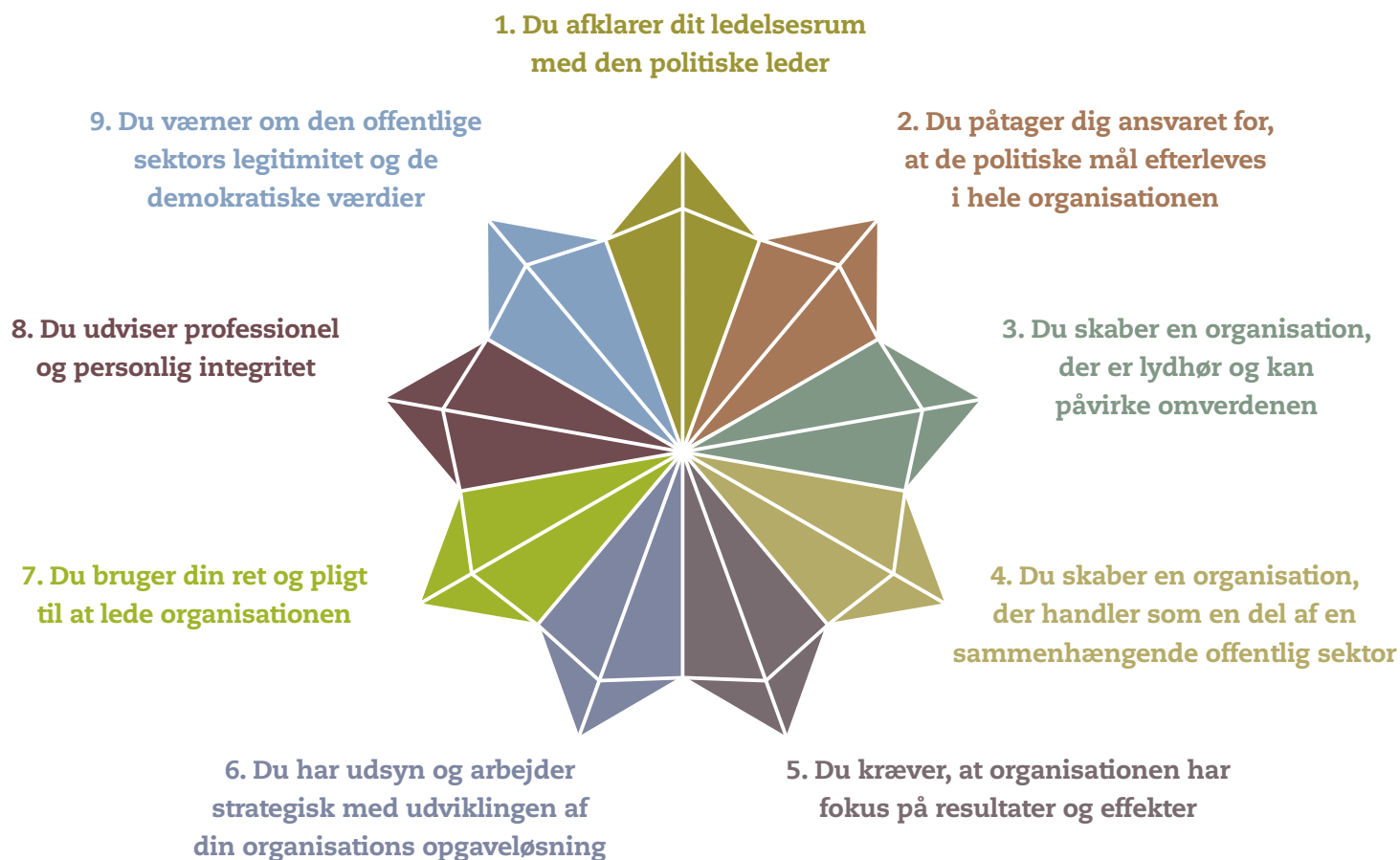
De ni anbefalinger for god offentlig topledelse udgør rygraden i kodeks. Anbefalingerne skal fungere som et fælles normsæt for, hvad der kendetegner den gode offentlige topledelse.

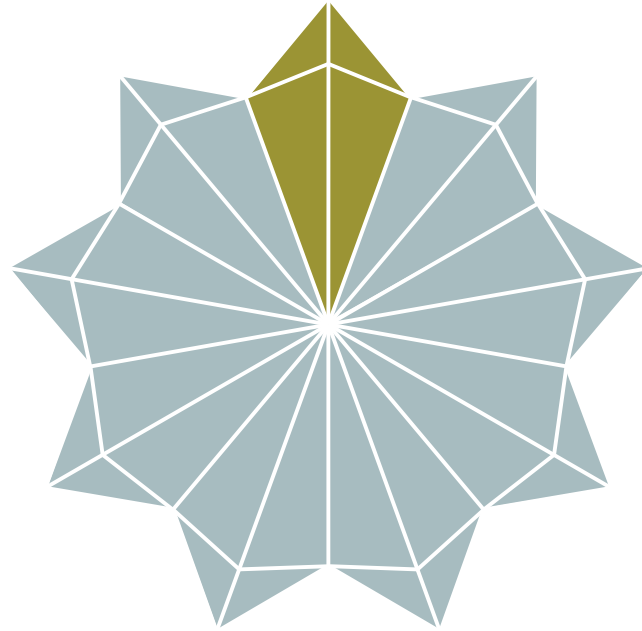
Det er ambitionen, at de ni anbefalinger:

- Indfanger de væsentligste toplederopgaver.
- Kan udgøre en fælles referenceramme for topledere på tværs af den offentlige sektor.
- Skærper den enkelte topleders fokus på egen rolle, ledelsesstil og adfærd.
- Giver den enkelte topledelse anledning til med mellemrum at reflektere over sin egen ledelsespraksis i forhold til organisationens resultater.
- Vil blive brugt til dialog i toppen af den enkelte offentlige organisation.

Kodeks for god offentlig topledelse i Danmark

Ni anbefalinger





1. Du afklarer dit ledelsesrum med den politiske leder

1. Du afklarer dit ledelsesrum med den politiske leder

- A. Hvad gør du for, at du og din politiske leder har en fælles forståelse af jeres samspil om ledelsen af organisationen?
- B. Hvad gør du for, at du og din politiske leder løbende drøfter jeres konkrete arbejdsdeling i forhold til at lede organisationen?
- C. Hvordan vægter du dine roller som henholdsvis rådgiver af den politiske ledelse og som leder af organisationen?
- D. Hvad gør du for at skabe sammenhæng mellem de politiske krav til organisationen og rammerne for organisationens opgaveløsning?

**”Vi har kun et administrativt ledelsesrum,
hvis vi er i stand til at levere en ordentlig
politisk rådgivning.”** (dansk topleder)

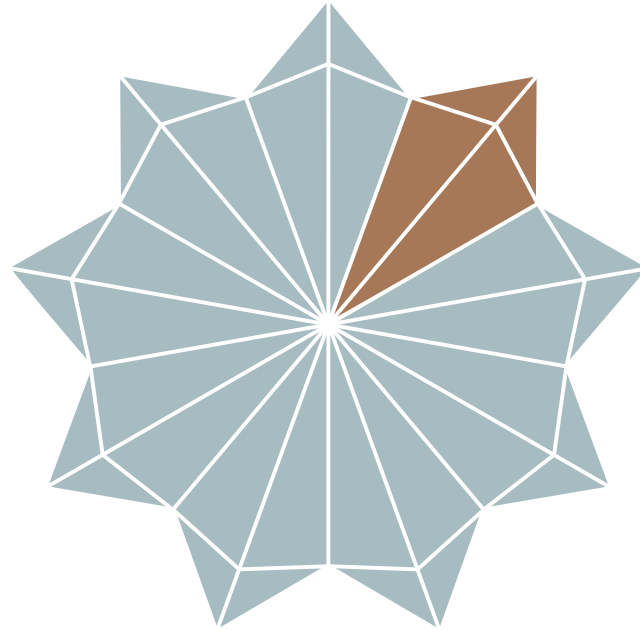
Som offentlig topleder er dit rum til at udøve ledelse afhængig af den politiske leders præferencer. Den politiske leder er den øverste ansvarlige leder i organisationen. I praksis vil den politiske leder imidlertid vælge at dele sit ledelsesrum med dig ved at delegere ansvaret for en række af de daglige ledelsesopgaver. Dermed får du både et ansvar for at rådgive og betjene den politiske ledelse og for at lede organisationen. Det grundlæggende princip i det danske system er, at de to opgaver er integrerede og gensidigt afhængige.

”The challenge for ensuring organizational performance is to devise a strategy for balancing the roles of the senior public executives: between the important role of policy and political advice; and the critical function of ensuring high-performing government programmes. They have irresistible demands and incentives for the former. If they do not attend to the latter, the performance of government will, in all likelihood, fail to reflect the quality of the advice they give.”¹

I det danske system betragtes den offentlige topleders dobbeltrolle som en styrke, fordi den giver dig mulighed for at integrere din rådgivning af den politiske leder med din ledelse af organisationen. Det giver dig mulighed for at afstemme dine ledelsesmæssige prioriteringer af organisationens opgaveløsning med de politiske krav, og det giver dig mulighed for at drøfte konsekvenserne af de politiske krav og prioriteringer med den

politiske leder. Men dobbeltrollen rummer også en topledelsesudfordring i at skabe den rette balance mellem den opmærksomhed, du retter mod de to opgaver. I nogle tilfælde vil arbejdsdelingen mellem dig og den politiske leder være klar og entydig. Men i langt de fleste tilfælde, vil dit rum til at lede organisationen udvikle og forme sig i dit daglige samspil med den politiske leder. Det gælder både, når du prioriterer mellem rådgiveropgaven og ledelsesopgaven, og det gælder i forhold til arbejdsdelingen mellem dig og den politiske leder om ledelsen af organisationen. Du har imidlertid et særligt ansvar for at sikre, at du og den politiske leder finder en fælles forståelse af jeres samspil og rollefordeling i ledelsen af organisationen. Du vil som topleder i denne sammenhæng have et ansvar for at rådgive den politiske leder, så I finder en konkret arbejdsdeling og -form, som tilgodeser jeres vilkår for at udøve ledelse i fællesskab og hver for sig. Afklaringen af dit mandat og ledelsesrum er ikke noget, der kan ske én gang for alle, men må løbende drøftes og afklares med den politiske leder. Det kan både ske i forbindelse med konkrete situationer, og som led i drøftelser af mere overordnet og principiel karakter.

Note 1. Donald F. Kettl, Christopher Pollitt, James H. Svara: "Towards a Danish Concept of Public Governance: An International Perspective", Forum, august 2004



2. Du påtager dig ansvaret for, at de politiske mål efterleves i hele organisationen

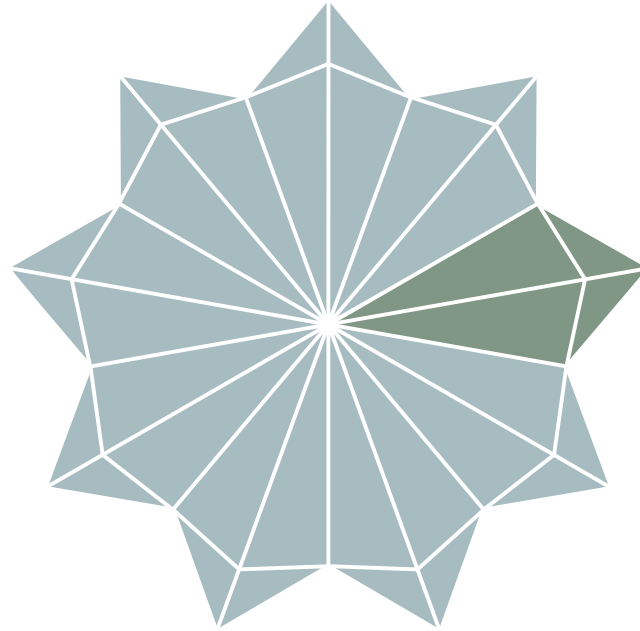
2. Du påtager dig ansvaret for, at de politiske mål efterleves i hele organisationen

- A. Hvad gør du for, at de politiske mål og intentioner fremstår klare for organisationens ledere og medarbejdere?
- B. Hvordan bidrager du til, at politik og faglighed gensidigt understøtter hinanden?
- C. Hvordan arbejder du for, at de faglige miljøer oplever sig som en del af organisationen, hvor opgaveløsningen kræver samarbejde på tværs?
- D. Hvordan skaffer du dig viden til at indgå i dialog med de faglige miljøer om deres opgaveløsning og udvikling?

”Jeg kan aldrig løbe fra, at det er mig, der har ansvaret for, at den faglige viden bliver lagt frem for politikerne. Og det er også mig, der skal sørge for, at de beslutninger politikerne træffer bliver gennemført - uanset hvad den enkelte medarbejder måtte mene om dem.” (dansk topleder)

Som offentlig topleder står du i spidsen for en meget stor organisation med en bred opgaveportefølje og mange forskellige faglige miljøer. Hvad enten man iagttager personalegrupper på rådhuset, i departementet eller medarbejdere inden for fx sundhed, undervisning, forskning og behandling, så er de hver især kendetegnet ved særlige faglige, sektor- og organisationsspecifikke normer og værdier. Værdien om at følge faglige normer er stærk blandt offentlig ansatte, men må ikke medføre, at de faglige miljøer lukker sig om sig selv i forhold til den politiske mål- og rammestyring. Identiteten, engagementet og det stærke sammenhold om fagligheden er en styrke, men indebærer også markante topledelsesudfordringer. På den ene side skal du sikre, at de politiske ønsker til opgaveløsningen indarbejdes og effektueres i alle hjørner af organisationen, også når de politiske mål udfordrer den faglige metodefrihed og den faglige trend. På den anden side skal du have kvalificeret viden og input fra de faglige miljøer om effekten af de politiske mål, så det kan nyttiggøres og inddrages i din løbende rådgivning af den politiske ledelse og i videreudviklingen af service, kvalitet og effektivitet. Det udfordrer til stadighed din evne til at kommunikere og begrunde, balancere og bygge bro mellem forskellige hensyn og derved få politik, implementering og faglig

viden til at gå hånd i hånd. Det er en nødvendig forudsætning, at du - med respekt for de faglige udfordringer og dilemmaer - indgår i dialog med og udfordrer organisationens faglige miljøer. Det er din opgave at sikre, at ingen faglige miljøer lukker sig om sig selv og forfølger snævre fag- og personalepolitiske mål og ønsker. Alle dele af organisationen må forstå og respektere de spilleregler, der gælder i en politisk ledet organisation, herunder at imødekommelsen af de politiske mål, den konkrete ressourceanvendelse og opnåelsen af resultater lægger op til tværfagligt samarbejde og videndeling på tværs i organisationen. Det er dit ansvar, at organisationens ledere og medarbejdere kender og forstår de politiske mål og intentioner, og at de forfølger disse mål. Du skal kræve, at organisationens faglige miljøer følger op på graden af målopfyldelse, herunder hvad der virker, og hvad der er u hensigtsmæssigt, og at dette bringes videre til dig.



3. Du skaber en organisation, der er lydhør og kan påvirke omverdenen

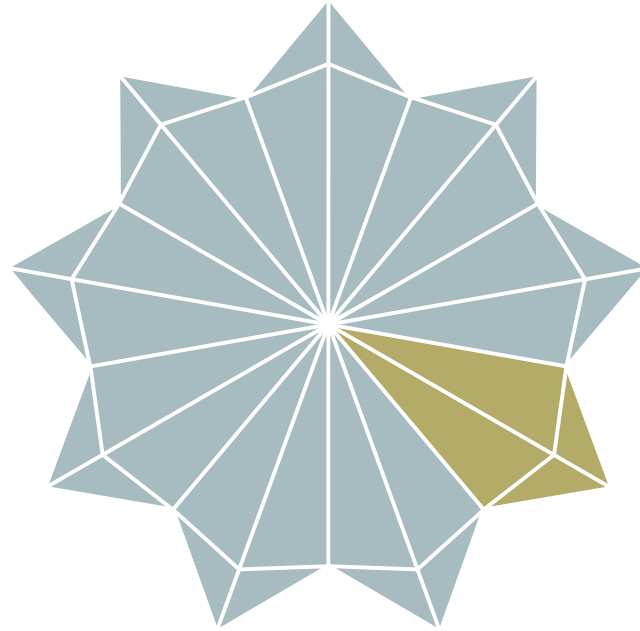
3. Du skaber en organisation, der er lydhør og kan påvirke omverdenen

- A. Hvad gør du for, at organisationens opgaver tilrettelægges med udgangspunkt i et borger- og brugerperspektiv?
- B. Hvad gør du for at fastholde organisationen på at være åben, kommunikerende og tilgængelig for omverdenen?
- C. Hvad gør du for at pleje og udvikle organisationens omdømme?
- D. Hvordan arbejder du med at skabe sammenhæng mellem organisationens kommunikation, de politiske mål og de daglige handlinger?
- E. Hvad gør du for at skabe et konstruktivt samspil mellem organisationen og medierne?

”Jeg tænker meget systematisk på,
hvad det vi gør vil betyde og vil skabe
for borgerne og brugerne - og hvordan
de vil reagere på det.” (dansk topleder)

Som offentlig topleder er det en af dine hovedopgaver at skabe en organisation, hvor dine medarbejdere udviser respekt for borgeren og brugeren, er åbne og lydhøre over for skiftende krav og tendenser, og er fagligt kompetente på deres felt. Den offentlige sektors legitimitet afhænger i høj grad af det direkte møde mellem den enkelte medarbejder og borgeren. Borgerne skal opleve, at de møder kompetente medarbejdere, som både er lydhøre over for individuelle behov, og som er garanter for borgerens retssikkerhed. Den offentlige sektors legitimitet og omdømme påvirkes imidlertid også af evnen til at kommunikere udadtil. Du har derfor et ansvar for, at du og din organisation kan påvirke omverdenen ved at sikre en målrettet og vedvarende kommunikation af de mål og strategier, som din politiske ledelse har fastsat, og derved også klart at kommunikere hvad din organisation står for. Den offentlige sektors omdømme skabes ikke gennem enkeltstående markedsføringstiltag. Det skabes gennem borgernes, brugernes og virksomhedernes daglige møde med den offentlige sektor og vil være afhængig af, om de oplever, at der er sammenhæng mellem det, der kommunikeres og de daglige handlinger. Medierne er centrale aktører. De skal være med til at give borgerne mulighed for at have indsigt i den offentlige sektor; de er i vidt omfang borgernes vagthund, der kan

udfordre den offentlige sektors opgaveløsning. Samtidig er medierne en vigtig aktør, når den offentlige sektor skal kommunikere centrale budskaber om mål og retning. Det er derfor afgørende, at organisationen har et åbent og konstruktivt samspil med medierne - også i vanskelige sager. Kommunikationsopgaven kan ikke løftes af dig alene eller ved at delegere opgaven til faglige kommunikationsekspertter. Du har derfor en central opgave i at skabe en organisation, hvor ledere og medarbejdere på alle niveauer er trænet i og har mod til at kommunikere med borgere og brugere, med omverdenen generelt og med medierne. Det forudsætter en klar kommunikationsstrategi, som skaber en fælles forståelse af, hvad der skal kommunikeres, hvem der skal kommunikeres med og hvornår og hvordan kommunikationen skal foregå. Og det forudsætter et vedvarende fokus på at udvikle de kommunikationsmæssige kompetencer blandt organisationens ledere og medarbejdere.



4. Du skaber en organisation, der handler som en del af en sammenhængende offentlig sektor

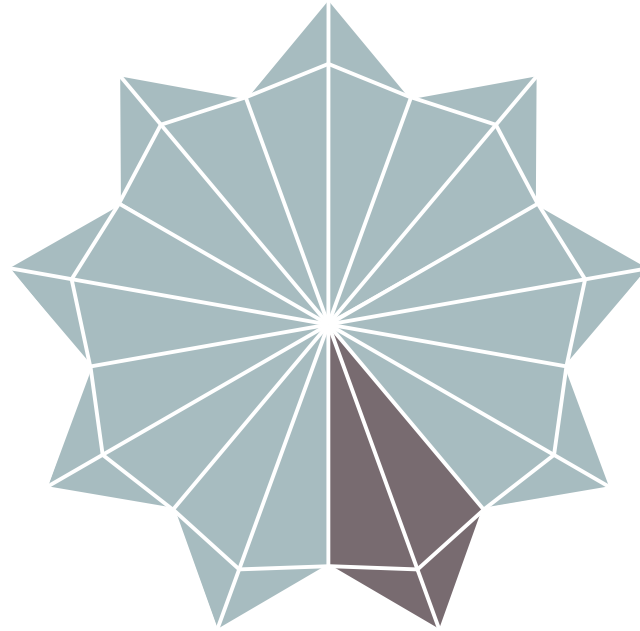
4. Du skaber en organisation, der handler som en del af en sammenhængende offentlig sektor

- A. Hvad gør du for, at organisationens ledere og medarbejdere tænker og tilrettelægger deres opgaveløsning i samspil med andre relevante samarbejdspartnere?
- B. Hvad gør du for, at opgaverne løses på en måde, som skaber sammenhæng og kvalitet i ydelserne for borgerne?
- C. Hvad gør du for, at organisationens ledere og medarbejdere opfatter sig selv, udvikler sig og agerer som en af flere brikker i en samlet offentlig værdikæde, hvor hvert led i samspil med andre bidrager til helhed, effektivitet og sammenhæng i den samlede offentlige opgaveløsning?
- D. Hvad gør du for at bidrage til den løbende debat om, hvilke rammer der henholdsvis fremmer eller hæmmer en sammenhængende offentlig opgaveløsning?

”Det er altså ikke vores egeninteresser, vi skal pleje, når vi tilrettelægger vores opgaveløsning. Vi er nødt til at tænke ud over vores egen organisation, så borgerne oplever, at der er sammenhæng i tingene - uanset hvem der nu har ansvaret for opgaven.” (dansk topleder)

Som offentlig topleder er du først og fremmest leder for din organisation, men du har også en forpligtelse til at understøtte sammenhængen på tværs af den offentlige sektor, hvor det er relevant. Denne fordring om samarbejde og koordinering udgør et ledelsesvilkår, der er særligt for den offentlige sektor sammenlignet med den private, hvor erobringen af markedsandele, konkurrence- og vækststrategier er en primær drivkraft. Offentlige organisationer har en forpligtelse til at samarbejde om opgaveløsningen, så borgere og brugere oplever sammenhæng og kvalitet i opgaveløsningen. Det er ikke borgeren, der skal forstå, hvordan den offentlige sektor er skruet sammen. Det er den offentlige organisation, der skal skabe sammenhængende løsninger ud fra borgerens behov. Fx at der ved ønske om etablering af en virksomhed sker en smidig og sammenhængende vejledning på tværs af myndigheder ift. lokalplaner, byggetilladelser, miljøgodkendelser, arbejdskraft, skatteforhold mv. Eller en smidig og indlevende service i de behov som opstår, og som med tiden vil skifte karakter, for det forældrepar, som får et handicappet barn - i relation til hjælp og rådgivning, pleje og optræning, opfølgning, hjælpemidler, ændret tilknytning til arbejdsmarkedet mv. Med de forandringer, som den offentlige sektor aktuelt gennemgår med opgave- og strukturreformen

skærpes din forpligtelse til at se ud over din egen organisation. Nye organiserings- og samarbejdsformer - i partnerskaber, netværk, samarbejder mellem offentlige, private og frivillige aktører - om løsning af offentlige opgaver bidrager til en stadig mere kompleks sammenhæng. Kravene til koordinering, samarbejde og sammenhæng i den offentlige sektor betyder, at dit ledelsesperspektiv udvides. Det er ikke nok, at du orienterer dig opad mod den politiske ledelse og nedad i forhold til ledelsen af din organisation. Du må i stigende grad orientere dig udad og på tværs i den offentlige sektor. Det er din opgave over for organisationens ledere og medarbejdere at fremhæve og understøtte værdien af samarbejde på tværs af organisatoriske og faglige grænser. Digital forvaltning og tværgående projektenheder kan være en løftestang og drivkraft hertil. Du skal skabe forudsætninger - processer, strukturer, teknologi, kompetencer og kultur - for, at organisationen kan tænke og tilrettelægge sin opgaveløsning i samspil med relevante interessenter inden og uden for egen organisation. Og med sigte på effektivitet, kvalitet og sammenhæng i ydelserne til borgerne.



5. Du kræver, at organisationen har fokus på resultater og effekter

5. Du kræver, at organisationen har fokus på resultater og effekter

- A. Hvordan skaber du et løbende fokus på sammenhængen mellem mål og midler i hele organisationen?
- B. Hvordan skaber du sammenhæng mellem mål og værdier, der defineres fælles for hele organisationen og decentrale mål og værdier?
- C. Hvad gør du for, at indsatser og effekter bliver målt, synliggjort, drøftet og fulgt op?
- D. Hvad gør du for, at den viden, der opnås gennem evalueringer fører til forbedringer?
- E. Hvad gør du, når du bliver opmærksom på ineffektivitet og fejl i opgaveløsningen?

”Vi er nok bedre til at formulere målene, end til at følge op på om vi når dem. Det bør være en selvfølge, at vi systematisk måler, om resultaterne står mål med indsatsen. Og at vi reelt bruger den viden vi får, når vi følger op og handler på den.” (dansk topleder)

Som offentlig topleder er det en vigtig del af din opgave at sikre, at alle ledere og medarbejdere har fokus på resultater og effekter. Det er ikke nok, at målene er defineret og handleplanerne lagt fast - det er nødvendigt med et stærkt toplederfokus på, at der skabes resultater i alle dele af organisationen. I takt med udviklingen af nye styre- og organisationsformer er det daglige ledelsesansvar for denne opgave i vidt omfang delegeret til lederne af de enkelte enheder. Decentraliseringen har vist sig at være en styrke, men den rummer udfordringer for dig som øverste leder af den samlede organisation. Du har en særlig opgave i at skabe en resultatorienteret ledelseskultur blandt organisationens ledere. En kultur som er præget af nysgerrighed og konstant stræben efter at løse opgaverne endnu bedre. Det er dit ansvar at sikre, at de enkelte institutioners fokus på resultater og effekter ikke sker på bekostning af helhed og sammenhæng. Og det er dit ansvar, at organisationens målopfyldelse bliver vurderet og synliggjort for at skabe løbende forbedringer. Der kan være mange forskellige forklaringer, hvis det viser sig, at resultaterne ikke lever op til de mål, der er sat. Det er derfor en særlig udfordring at sikre, at resultatopfølgninger bliver brugt fremadrettet - til at iværksætte handlinger, som forbedrer indsatsen. Du skal skabe rammer og incitament, der

understøtter systematiske opfølgninger på kerneopgaverne, og ikke mindst at de enkelte institutioner udvikler indsatsen på baggrund af viden om sammenhængen mellem ressourcer, kompetencer, aktiviteter og resultater. Det fordrer, at der skabes en kultur, hvor det er naturligt, at den enkelte medarbejders indsats måles og evalueres, og hvor der er ledelsesmæssigt mod og handlerum til at være konsekvent i sin personaleledelse. Det er en permanent udfordring for den offentlige sektor at sikre sammenhæng mellem mål og midler. Større prioriteringer vil til enhver tid være en politisk opgave, men du har som topleder et særligt ansvar for, at sammenhængen bliver synliggjort og drøftet og for, at prioriteringerne bliver effektueret. Det forudsætter på den ene side åbenhed og lydhørhed i forhold til de meldinger, der kommer fra de enkelte dele af organisationen, og det forudsætter på den anden side evnen til at handle, når du oplever, at dele af organisationen ikke fungerer effektivt.



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

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

- A. Hvad gør du for, at din organisation har viden om og lader sig inspirere af det, der foregår uden for egen organisation - lokalt og globalt?
- B. Hvad gør du for at skabe en organisation, der kan agere i internationale sammenhænge?
- C. Hvordan skaber du balance mellem sikker drift, innovation og risikovillighed?
- D. Hvordan bidrager du til, at du og din politiske leder til stadighed har viden og overblik til at udvikle organisationens kerneopgaver?
- E. Hvor god er du til at fremme og lede innovative processer, som omsætter ideer og ny viden til praksis?
- F. Hvordan skaber du overblik over styrker og svagheder ved at kombinere hierarki, marked og netværk?
- G. Hvordan fremmer du intern og ekstern videndeling?

”Vi er meget introverte og tilbøjelige til at lukke af for verden udenfor. En af de største udfordringer i de kommende år bliver at nedbryde mure og se, hvad der foregår uden for organisationen og omkring os.” (dansk topleder)

Som offentlig topleder er det dit ansvar løbende at udvikle din organisations strukturer, processer, teknologier og kompetencer, så den - målt på kvalitet og effektivitet - lever op til de politiske mål og forventninger og er på niveau med de bedste. Den offentlige organisations rammebetingelser er under konstant forandring, ligesom der hele tiden er et pres for at levere mere for de samme eller færre ressourcer end i dag. Det kræver, at du er årvågen og har udsyn i forhold til de sammenhænge, som organisationen indgår i. Det være sig globalt eller lokalt, offentligt eller privat. Alle offentlige organisationer påvirkes af internationaliseringen, og du skal som topleder bane vej for din organisations internationaliseringsstrategi. Du skal være parat til at opsøge viden og lade dig inspirere af en bred vifte af miljøer og kilder såvel i Danmark som i udlandet. Du skal være opmærksom på og lade dig udfordre af, hvilke tendenser i omverdenen, der er relevante for dig, din organisation og dens ydelser. Du skal gå foran i arbejdet med at udvikle organisationen, og sammen med organisationens ledere og medarbejdere have øje for innovation, uden at det dog af den grund sætter de daglige driftsopgaver over styr. Det udfordrer til stadighed din evne til at dosere og balancere mellem behovet for dynamik, eksperimenter, risikovillighed og frugtbare konflikter - over for organisationens og om-

verdenens ønsker om tryghed, stabilitet og nul-fejl. Du har et ansvar for at sikre, at de valg og initiativer, der gøres i forbindelse organisationsudvikling og -ændring, er robuste og reelt bidrager konstruktivt til organisationens effektivitet og konkrete opgaveløsning. Hierarkiet er stadig den fremherskende, men ikke længere den eneste styreform i den offentlige sektor. Markedet (fx kontraktstyring, udlicitering, frit valg) har vundet indpas, og etableringen af netværk, hvor opgaverne løses med en bred inddragelse af de fagprofessionelle miljøer og brugerne på området, er eksempler på udviklingen i den offentlige styringstænkning. Styreformerne bygger på forskellige og ind imellem konkurrerende incitamentsstrukturer og hensyn. Du har som topleder ansvar for, at valget mellem og kombinationen af forskellige styreformer er bevidst, og at de ledelsesmæssige udfordringer og konsekvenser af valgene bliver håndteret.



7. Du bruger din ret og pligt til at lede organisationen

7. Du bruger din ret og pligt til at lede organisationen

- A. Hvordan varetager du din rolle som personalepolitisk leder for hele organisationen?
- B. Hvordan løfter du dit ansvar for, at organisationen kan rekruttere fagligt og personligt kompetente medarbejdere?
- C. Hvad gør du for, at dit ledelsesteam samlet set har de nødvendige personlige og faglige kompetencer?
- D. Hvordan bidrager du til, at rammerne for at udøve ledelse på alle niveauer løbende vurderes?
- E. Hvordan løfter du dit ansvar for at træffe vanskelige beslutninger (fx om afskedigelse eller degradering) og for at gennemføre dem på en ordentlig måde?
- F. Hvordan sørger du for, at ledelsesbeslutninger bliver begrundet og kommunikeret, samt at der bliver handlet på dem?
- G. Hvordan sørger du for at være tilgængelig for din organisation?

”Jeg har haft mange forskellige ledere igennem årene. Ham jeg husker allerbedst gav plads, men man var aldrig i tvivl om, hvad det var han ville, og man kunne altid regne med, at der var handling bag ordene.”

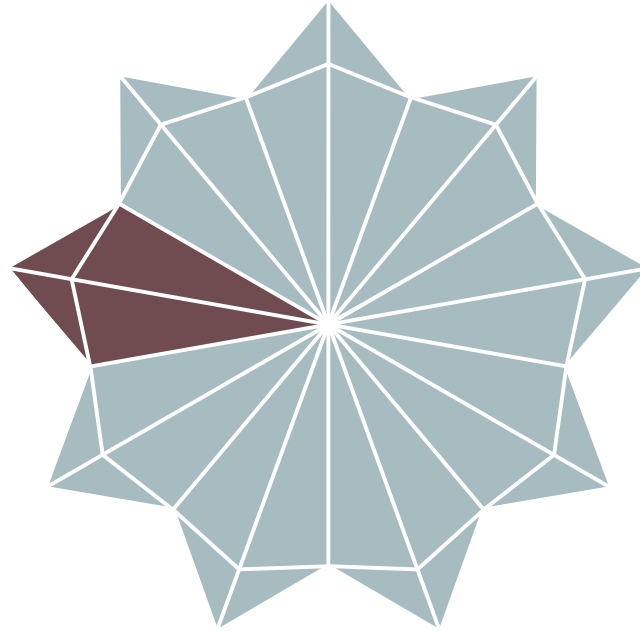
(dansk topleder)

Som offentlig topleder har du ikke alene retten, men også pligten til at lede din organisation, så den trives og udvikler sig. Udviklingen i befolkningens sammensætning sætter den offentlige sektor under pres, og konkurrencen om kvalificeret arbejdskraft intensiveres. Derfor må du sørge for at bevare og fremme organisationen som en attraktiv arbejdsplads. Som topleder er du ansvarlig for organisationens opgaveløsning, men du kan ikke løse alt selv, meget er uden for din umiddelbare kontrol, og du skal løse din ledelsesopgave ved at lede gennem andre. Du skal være bevidst om dine egne styrker og svagheder og organisere arbejdet i dit nærmeste ledelsesteam på en måde, som understøtter dig i at have overblik og indsigt uden at blive flaskehals i organisationen. Du skal søge at sikre, at dit nærmeste ledelsesteam samlet set er i besiddelse af de personlige og faglige kompetencer, som afspejler organisationens udfordringer. Du skal organisere og orkestrere ledelsesarbejdet i organisationen fra top til bund og skabe forudsætninger for, at der kan udøves tydelig og synlig ledelse på alle niveauer i organisationen. Rekruttering og udvikling af organisationens ledere må have din særlige bevågenhed, herunder at sikre dialog og forankring af dine ledelsesværdier og mål. Du skal etablere systemer, som gør det muligt for dig at følge op på, at organisationens adfærd og opgaveløsning

sker i overensstemmelse med dine ønsker. Du skal selv være synlig og tilgængelig for organisationen, og du må løbende være opmærksom på, at der er sammenhæng mellem ansvar, kompetencer, viden og ressourcer, således at institutions- og afdelingsledere kan løse deres ledelsesopgaver. Du skal kunne begrunde dine valg og skabe forståelse for, at balancen mellem decentralt ledelsesrum og central styring kan være dynamisk. Endelig skal du påtage dig ansvaret for at træffe vanskelige beslutninger om fx afskedigelse eller degradering og gennemføre dem på en menneskeligt og fagligt set ordentlig måde.

”Top executives must personally embody the spirit and culture they wish the organization to follow. They must build teams, from top to bottom of the organization, which focus on implementing policy effectively. And they need to build a broad consensus behind a proactive approach to reshaping and refining the organization’s capacity and vision.”²

Note 2. Donald F. Kettl, Christopher Pollitt, James H. Svara: ”Towards a Danish Concept of Public Governance: An International Perspective”, Forum, august 2004.



8. Du udviser professionel og personlig integritet

8. Du udviser professionel og personlig integritet

- A. Hvad gør du for, at din rådgivning til stadighed er baseret på principper om uvildighed, saglighed og loyalitet?
- B. Hvordan håndterer du, at du er rollemodel i organisationen - at alles øjne hviler på dig?
- 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?
- D. Hvor god er du til at skabe sammenhæng mellem det, du kræver af andre, og det du selv gør?
- E. Hvordan bidrager du - i din adfærd og ledelsesstil - til at få ideer og kritik frem i organisationen?
- F. Hvor god er du til at give og modtage feedback?
- G. Hvordan skaffer du dig viden om, hvad der optager din organisation?

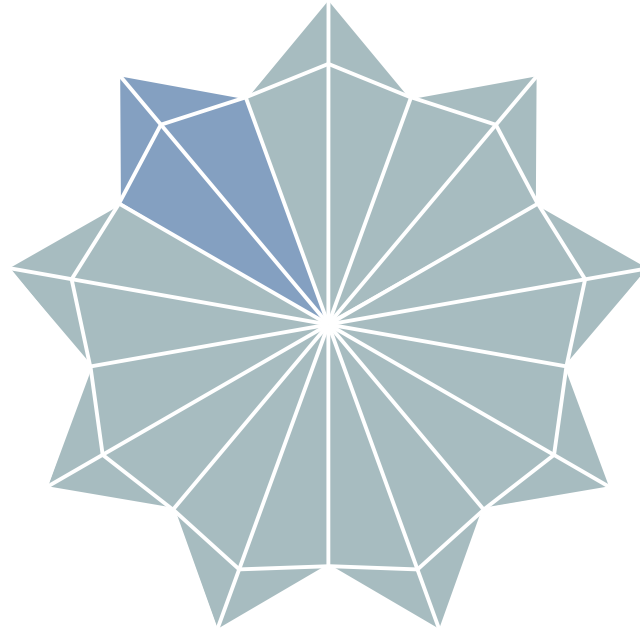
”En topleder skal både være god og rå.”

(dansk topleder)

Som offentlig topleder skal du være bevidst om, at du igennem dine ord, handlinger og ledelsesstil har stor indflydelse på kulturen og normerne for adfærden i organisationen. Toplederopgaven stiller store krav til din professionelle og personlige integritet. Du skal have moralsk mod og være personligt og fagligt robust, så du er rustet til at håndtere situationer, hvor du skal være ekstra opmærksom på din uvildighed, saglighed og loyalitet. Du skal være rustet til at handle i situationer og ”etiske øjeblikke”, hvor dine valg og beslutninger ikke kan begrundes med henvisning til formelle regelsæt, men derimod kun med henvisning til etiske og moralske normer. Som topleder er du rollemodel for organisationens ledere og medarbejdere, og alt hvad du gør eller ikke gør, er genstand for stor opmærksomhed. Du har derfor et særligt ansvar for at fremme de værdier og normer, som du mener bør præge organisationen: Gennem den måde du viser oprigtig interesse for din organisation på, via din rolle og ledelsesstil, i dine handlinger når organisationen oplever succeser eller laver fejl, i din evne til at give og modtage feedback, i din evne til at være lydhør og lade dig udfordre, i din måde at skære igennem og begrunde dine valg på, i din overholdelse af deadlines og sagsgange, i din kommunikation og i din deltagelse i organisationens sociale liv. Som topleder må du være aktiv i

arbejdet med at opstille de overordnede ledelsesværdier, og - ikke mindst - i arbejdet med at efterleve dem i hverdagen. Du prioriterer ledelsesopgaven, så den ikke nedtones på bekostning af din rolle som rådgiver for den politiske ledelse eller på bekostning af din egen profilering. Organisationen må med andre ord ikke være i tvivl om "*who is minding the shop*." ³ Du skal arbejde for at skabe legitimitet og troværdighed omkring din person ved at sikre, at der sammenhæng mellem det, du kræver af andre og det, du selv gør.

Note 3. Donald F. Kettl, Christopher Pollitt, James H. Svara: "Towards a Danish Concept of Public Governance: An International Perspective", Forum, august 2004.



9. Du værner om den offentlige sektors legitimitet og de demokratiske værdier

9. Du værner om den offentlige sektors legitimitet og de demokratiske værdier

- A. Hvordan bevarer du borgere/brugeres tillid til, at organisationens opgaveløsning er baseret på saglighed, ligebehandling og uvildighed - at alt skal kunne begrundes?
- B. Hvad gør du for, at din organisation både er åben overfor og inddrager særlige ønsker og behov og samtidig varetager helhedshensynet?
- C. Hvad gør du for, at din organisation til stadighed udvikler metoder og kompetencer til at være åben, kommunikerende og inddragende?
- D. Hvordan fastholder du den offentlige sektors grundlæggende værdier om uvildighed, saglighed, og ligebehandling?
- E. Hvordan skaber du klarhed over, hvornår beslutningsprocessen er åben og hvornår den er lukket?

”En god offentlig topleder er i stand til at agere i et åbent rum, hvor alt hvad man gør skal kunne forklares og forsvares.” (dansk topleder)

Som offentlig topleder har du et særligt ansvar for at værne om den offentlige sektors legitimitet og de demokratiske værdier. Alle den offentlige sektors organisationer arbejder ud fra en række grundværdier om almeninteressen, åbenhed, retssikkerhed, ligebehandling, uvildighed, saglighed, inddragelse og det repræsentative demokrati. Heri ligger de mest markante forskelle mellem den private og den offentlige sektor. Værdierne udgør ryggraden i den offentlige sektor, dens legitimitet og dens særlige samfundsmæssige ansvar. Som offentlig topleder skal du balancere mellem hensynet om at inddrage interessenterne og hensynet til almeninteressen og det repræsentative demokrati - både i din rådgivningsopgave og i din ledelsesopgave. Du har ansvar for, at det er klart for borgere, brugere og medarbejdere, hvornår og hvordan de kan få indflydelse i en given beslutningsproces. Det skal være klart, hvem der har ansvaret for at træffe de endelige beslutninger, og hvordan og hvornår de træffes. Som topleder skal du sørge for, at den offentlige sektors grundværdier er grundlæggende og begrundende for din rådgivning af den politiske ledelse, for din daglige ledelse af organisationen, og når organisationen udfordres eller sætter ny kurs. Ét er imidlertid at du selv forstår og agerer efter værdierne. Noget andet er at skabe en organisation, hvor de er den røde

tråd for handlen hver dag. Det er dit ansvar, at organisationens ledere og medarbejdere varetager den politiske leder/ledelses interesser og ønsker og samtidig fastholder loyaliteten overfor den offentlige sektors grundværdier. Alle beslutninger og handlinger skal kunne begrundes, da de potentielt kan gøres til genstand for politisk interesse og offentlig bevågenhed. Du skal som topleder til stadighed vejlede, understøtte og følge op på, at organisationens ledere og medarbejdere lever op til borgernes og brugernes tillid til, at organisationen håndterer sin opgaveløsning på betryggende vis - også hos de, der ikke får deres ønsker tilgodeset.