

Offentlige topchefer skal på skolebænken

Offentlige topledere skal have langt mere fokus på at udvikle egne kompetencer – Forum for Offentlig Topledelse søsætter nyt toårigt initiativ – Der skal tænkes kreativt og hentes inspiration fra udlandet

Brud på traditioner

Ofte er det tilfældigheder, der afgør, om toplederne kommer på kursus.

DEPARTEMENTSCHEFER, kommunaldirektører og andre offentlige topledere skal på skolebænken. De skal fremover arbejde langt mere systematisk med at udvikle deres egne lederkompetencer, så de bliver bedre rustet til at tackle de stadig flere udfordringer, der følger med den offentlige sektors konstante forandring.

Det er sigtet med et nyt initiativ fra Forum for

Offentlig Topledelse, hvis bestyrelse bl.a. tæller et supertrekløver af Danmarks øverste chefer i stat, kommuner og regioner: departementschef i Finansministeriet Christian Kettel Thomsen, adm. direktør i Kommunernes Landsforening Peter Gorm Hansen og adm. direktør i Danske Regioner Per Okkels. Se tekstboks.

Ud over de mere traditionelle tilbud som kurser, efteruddannelse, konferencer og netværk skal der tænkes i langt mere kreative baner. Ligesom der skal skeles til erfaringerne fra private topledere, og der skal hentes inspiration fra både den nyeste internationale forskning på området for leadership samt fra den danske forskerverden.

En offentlig topleder kan for eksempel være en slags føl hos en anden offentlig eller privat topleder og kigge vedkommende over skulderen i en periode. Mentorer, coaches og jobbytte er andre muligheder for at klæde toplederne bedre på. Kun fantasien sætter reelt grænser for, hvordan toplederne i højere grad selv skal tage ansvar og have fokus på deres egen kompetenceudvikling.

Peter Gorm Hansen har store forventninger til det nye projekt. "Der foregår så mange forandringer af den offentlige sektor i dag. En offentlig topleder, som ikke kender noget til per-

MM | Forum for Offentlig Topledelse

Forum for Offentlig Topledelse ledes af en bestyrelse bestående af repræsentanter fra Finansministeriet, Danske Regioner og Kommunernes Landsforening. I Bestyrelsen deltager:

- Adm. direktør Peter Gorm Hansen, KL
- Kommunaldirektør Jens Christian Birch, Næstved Kommune
- Administrerende direktør for Danske Regioner Per Okkels
- Regionsdirektør Helle Ulrichsen, Region Hovedstaden
- Told- og skattedirektør Ole Kjær, Skat
- Erik Lohmann-Davidsen, tidligere amtsdirektør, Roskilde
- Departementschef og formand for bestyrelsen Christian Kettel Thomsen, Finansministeriet

formance management eller benchmarking har svært ved at fungere. For bare 15 år siden var der ikke en eneste, som talte om disse ting. Derfor gælder det om hele tiden at udvikle sine egne kompetencer," siger Peter Gorm Hansen.

Brud på traditionen

Det nye initiativ er på flere måder revolutionerende. Der er ikke udbredt tradition for, at offentlige topledere i Danmark tænker systematisk på egen kompetenceudvikling. Ofte er det tilfældigheder, der afgør, om en topleder kommer på kursus eller uddannelse. Ligesom en meget travl kalender også sætter sine klare begrænsninger. Som departementschef i Finansministeriet Christian Kettel Thomsen siger:

"For mit eget vedkommende har det været uendeligt bøvet at få stoppet det ind i en presset hverdag. For mange år siden var jeg på lederudviklingskursus, og jeg har løbende prøvet at planlægge nogle flere ting. Men det har altid været meget vanskeligt. For den institution, jeg arbejder i, har det med hele tiden at komme med ting, som kræver min opmærksomhed."

Mange topledere føler ikke, at det er legitimt pludselig at forlade stolen i en kort eller længere periode – enten af hensyn til den politiske leder eller af hensyn til medarbejderne. De er omgærdet af en forventning om, at de blev ansat til toplederstillingen, fordi de var de dygtigste og allerede havde alle de nødvendige kompetencer. Men alle topledere har blinde vinkler eller hvide pletter, som kan trænge til at blive udfyldt. Derfor handler det nye initiativ også om at få dræbt myten om, at det kun er lavere lederniveauer, der kan have behov for at komme på skolebænken.

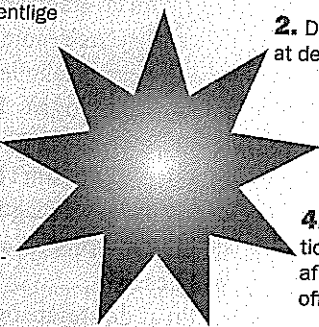
Hidtil har der heller ikke været den store politiske opmærksomhed på behovet for at udvikle topledernes egne kompetencer. Regeringens plan om at gennemføre den største og mest ambitiøse ledelsesreform i den offentlige sektor nogensinde omfatter "blot" de tusindvis af ledere i landets børnehaver, plejehjem, sygehusafdelinger og andre offentlige mellemledere. Se også artiklen side 42. Derfor skal det nye initiativ også bruges som en løftestang, så toplederen kan gå foran og være en slags foregangseksempel på livslang læring.

Tomrum af viden

Det nye initiativ bliver for alvor skudt i gang om få dage, når Forum udsender en stor spørgeskemaundersøgelse blandt alle landets topledere i den offentlige sektor. Målet er at kortlægge de

MM | De ni bud

Kodeks for god offentlig topledelse

- 
1. Du afklarer dit ledelsesrum med den politiske leder
 2. Du påtager dig ansvaret for, at de politiske mål efterleves
 3. Du skaber en organisation, der er lydør og kan påvirke omverdenen
 4. Du skaber en organisation, der handler som en del af en sammenhængende offentlig sektor
 5. Du kræver, at organisationen har fokus på resultater og effekter
 6. Du har udsyn og arbejder strategisk med udviklingen af din organisations opgaveløsning
 7. Du bruger din ret og pligt til at lede organisationen
 8. Du udviser professionel og personlig integritet
 9. Du værner om den offentlige sektors legitimitet og de demokratiske værdier

Figur 1: De ni anbefalinger kendetegner den gode offentlige topleder.

Kilde: Forum for Offentlig Topledelse.

muligheder, behov og barrierer, som toplederne selv peger på i forhold til deres egen kompetenceudvikling.

Denne e-survey bliver senere fulgt op af en række interview med både offentlige og private topledere. Målet er at komme et spadestik dybere og konkret få undersøgt, hvordan toplederne arbejder med kompetenceudvikling i dag. Hvad er deres erfaringer? Hvad virker, og hvad virker ikke?

Samtidig ønsker Forum at skabe overblik over den nyeste internationale forskning om topledernes kompetenceudvikling samt den danske forskning. Det bliver en stor opgave, forudser kontorchef i KL og del af sekretariatet i Forum for Offentlig Topledelse, Solvejg Schultz-Jakobsen.

"Udlandet er langt foran Danmark på dette område, da forskning i leadership ikke er særlig udbredt herhjemme. Men det er det i lande som USA, England og Australien. Derfor går vi nu i gang med at få kortlagt, om der er nogle erfaringer fra den internationale forskerverden, som vi kan bruge. Ikke for at kopiere dem direkte. Men for at få dem bragt ind i den kommende diskussion om, hvordan danske offentlige topledere kan have fokus på egen kompetenceudvikling," siger Solvejg Schultz-Jakobsen.

Planen er, at projektet om et par år skal munde ud i en række anbefalinger eller målrettede guidelines om, hvordan man som offentlig topleder arbejder med egen kompetenceudvikling.

..... Danmark halter bagefter

Lande som USA og Australien er langt foran med forskning i leadership.

Livslang læring

Efter ledelseskodeks og måleredskab tager Forum for Offentlig Topledelse hul på 3. fase.

Stanford var øjenåbner

Peter Gorm Hansen er en af de offentlige topledere, der selv bruger en bred vifte af værktøjer for løbende at udvikle sine kompetencer. Han har bl.a. byttet job med adm. direktør Jakob Lyngsø fra IT-Brancheforeningen, hvor han bl.a. deltog i bestyrelsesmødet og var med til at finde ud af, hvem der skulle have årets it-pris.

Han har også haft en professor fra Handelshøjskolen i København som en slags coach, der fulgte ham i halvandet år, deltog i møder og skrev sine iagttagelser ned, så de løbende kunne drøfte KL-direktørens ledelseskompetencer.

En af de største og mest berigende oplevelser var dog et 14-dages-kursus i *executive leadership* på Stanford University i Californien tilbage i 2000, hvor han sad i en lille gruppe sammen med bl.a. lederen af Chiles største detailhandelskæde, direktøren for Singapore Airlines, lederen af de schweiziske vandkraftværker og en departementschef fra New Zealand.

“Hele holdet var en blanding af private og offentlige topchefer fra hele verden. På mit hotelværelse stod der en flyttekasse fyldt med bøger, som jeg skulle læse forskellige kapitler i som forberedelse. Hver dag klokken 18.00 fik vi udleveret en kæmpe stak papirer med cases, som vi skulle læse til næste morgen. Det var meget intensivt. I flere måneder bagefter gik jeg rundt to meter over jorden,” siger Peter Gorm Hansen.

Opholdet på det anerkendte universitet førte bl.a. til en proces, hvor KL reformulerede sine visioner og værdier, strategiske mål samt ledelsessystem og -tænkning. Og siden har næsten alle medlemmer af KLs direktion været på kursus på Stanford.

Tredje fase

Med det nye initiativ tager Forum for Offentlig Topledelse hul på et helt nyt kapitel. De første tanker om et tværgående toplederforum for stat, kommuner og de daværende amter opstod for syv år siden, var en af ambitionerne at udvikle et kodeks for Public Governance. Efter flere års diskussioner mandede det for to år siden ud i ni bud på god offentlig topledelse. Se figur 1. Disse anbefalinger er siden blevet brugt i store dele af den offentlige sektor.

Da de ni bud var hugget i sten, stak bestyrelsen en finger i jorden for at finde ud af, om man nu skulle lukke og slukke. Forum har aldrig været tænkt som et permanent organ, og det var formentlig kun de færreste, som i 2002 troede, at det fortsat ville leve i 2009. Men man kom frem til,

at der var en værdi i, at toplederne havde et sted at diskutere ledelse med ligesindede. Der var også stiftet forskellige netværk.

I stedet for at dreje nøglen om tog man hul på anden fase, som gik ud på at lave et måleredskab til at teste topledernes kompetencer. Målingen blev udviklet af et rådgivningspanel, der bl.a. bestod af departementschef Michael Lunn fra Justitsministeriet, kommitteret Henrik Hassenkam fra Finansministeriet og direktør i Skat Ole Kjær. Efter længere tids arbejde lå dette måleredskab sidste år færdigt i form af 40 spørgsmål til toplederne om for eksempel strategisk ledelse, ledelse i hverdagen og personlig ledelsesstil. Målingen skal hjælpe de enkelte topledere til at udvikle sig.

Nu tager man så hul på tredje fase. Udvikling af topledernes egne kompetencer ligger i naturlig forlængelse af de initiativer, som Forum hidtil har beskæftiget sig med. For én ting er at skruet et sæt anbefalinger sammen og opfinde måleredskaber til at teste topledernes evner. Noget helt andet er at komme i gang med at udfylde de hvide pletter på ledernes eget kompetencelandskort.

MM

Torben K. Andersen | tka@mm.dk