

Citat:

”Kodeks skal betragtes som starten på en ny proces, hvor offentlige topledere i alle hjørner af den offentlige sektor skal arbejde med kodeks i egen organisation. Det betyder, at kodeks må forventes at blive normsættende for alle niveauer og alle typer ledere i den offentlige sektor.”

Kodeks for offentlig topledelse og kommunalreformen går hånd i hånd

Topledere i kommuner, amter og staten har sammen med danske og internationale forskere leveret ingredienserne til Danmarks første kodeks for god offentlig ledelse, som blev lanceret på Børsen den 10. maj 2005 af Forum for Offentlig Topledelse.

Af kommunaldirektør Allan Vendelbo og kommunaldirektør Jens Chr. Birch, formand og næstformand i Kommunaldirektørforeningen i Danmark

Kodeks er kommet til veje i et ambitiøst og sammenhængende forløb med intense diskussioner og et stærkt engagement af kredsen af offentlige topledere. Dannelsen af Forum har ikke haft nogen sammenhæng med nedsættelsen af strukturkommissionen i oktober 2002. Det har været to parallelle forløb af hver sit spor, som nu løber sammen og understøtter hinanden i de store udfordringer, offentlige topledere står overfor. Det har været en utilsigtet men god timing. Dels fordi arbejdet med opgave- og strukturreformen har udgjort en konstruktiv kontekst for arbejdet og givet en klar fornemmelse af, at det netop nu er nødvendigt med en tværgående og ny debat om god offentlig topledelse, dels fordi en bredt anerkendt kodeks for god offentlig topledelse nu bliver et godt afsæt for gennemførelsen af opgave- og strukturreformen.

Udøvelse af offentlig ledelse har med stigende intensitet været på dagsordenen siden begyndelsen af 80'erne, men får nu med kodeks sin egen identitet med afsæt i de særlige forudsætninger og krav, der er for offentlige ledere, - først og fremmest at den offentlige sektor er politisk ledet. Kodeks skal betragtes som starten på en ny proces, hvor offentlige topledere i alle hjørner af den offentlige sektor skal arbejde med kodeks i egen organisation. Det betyder, at kodeks må forventes at blive normsættende for alle niveauer og alle typer ledere i den offentlige sektor.

Fælles normsæt for god offentlig topledelse:

Rygraden i kodeks er ni korte og klare anbefalinger, som udgør et fælles normsæt for, hvad der kendetegner den gode offentlige topleder, og anbefalingerne retter sig personligt til den enkelte topleder. Ambitionen har været, at

- indfange de væsentlige toplederopgaver – hele paletten rundt
- udgøre en fælles referenceramme for alle topledere i stat, amter og kommuner
- skærpe den enkelte topleders opmærksomhed på lederskabet: På egen rolle, ledelsesstil og ledelsesadfærd,
- være anledning til at toplederen reflekterer over egen ledelsesadfærd, set i forhold til organisationens resultater

- være egnet til dialog i topledelsen af den enkelte organisation og dermed danne grundlag for ledelsesadfærden for alle ledere i den enkelte organisation.

Det er væsentligt at slå fast, at kodeks opstiller nogle fælles pejlemærker, som skal konkretiseres i den enkelte organisation hele vejen rundt. Det er ikke en valgfri menu, hvor der kan vælges til eller fra, et ny managementsprog eller endnu en smart værktøjskasse.

Kodeks understøtter kommunalreformen

I kommunalreformperspektiv giver kodeks et klart grundlag for ledelsen af de nye kommuner og de kvalitetskrav, der kan stilles til den enkelte topleder. Det gælder for eksempel dialogen med borgmesteren og den nye politiske ledelse efter kommunevalget om det politisk-administrative samspil om ledelsen af kommunen. I forhold til ledelsen af den kommunale organisation – det personlige lederskab – sætter kodeks en dagsorden for kommunaldirektørens organisering og tilrettelæggelse af ledelsesarbejdet, både i det nære ledelsesteam og i forhold til ledelsen af de fagprofessionelle og det eksterne ”produktionsapparat”. Det er i særdeleshed vigtigt i en proces, kommunerne nu står overfor. Antallet af topledere reduceres i løbet af 2006 fra ca. 1.300 i dag til 500 i morgen. Det samme sker på næste niveau og vi vil givetvis se en omfattende ændring af det politiske system i færre og større kommuner.

Værdierne og holdningerne i kodeks sætter fokus på netop de overvejelser, som enhver kommunal topleder må gøre sig som led i planlægningen og valget af den ledelsestænkning og af den ledelsesstruktur, de nye kommuner skal leve efter. En klar formulering af, hvad der er god offentlig topledelse, er mere vigtigt end det nogensinde har været, og derfor er det heldige tidsmæssige sammenfald mellem anbefalingerne fra Forum for Offentlig Topledelse og kommunalreformens krav til de offentlige topledere nyttigt for de kommende års udvikling af den offentlige sektor.

Vi ser kodeks som en fælles platform, der skal give anledning til refleksion for den enkelte kommunaldirektør: Hvad der er god topledelse, og hvor den kan udvikles og forbedres i den enkelte kommune. Dialogen med alle parter, politikerne, lederne og medarbejderne om ledelsespraksis er afgørende, og enhver leder og medarbejder kan nu lægge kodeks på bordet og spørge: Hvilken betydning har det her hos os, og på hvilke punkter bør vi sætte ind?

Processen afgørende for resultatet og for brugen af kodeks

Drivkraften i Forum har været toplederne selv. Det betyder, at anbefalingerne er solidt forankret i den praktiske ledelseshverdag. Vi er faktisk lidt stolte over, at vi sammen med kolleger fra andre offentlige sektorer sammen har nået de ambitiøse mål, som blev sat ved åbningskonferencen i 2003. Der har ikke været fokuseret på forskellene men lighederne og betydningen af, at nå et fælles grundlag. Det har været forsøgt flere gange før, men ser ud til at være lykkedes nu, - og det borger for holdbarheden. Den fælles platform kan forhåbentlig fortsættes og have den effekt, at samarbejdet mellem de forskellige niveauer og sektorer i den offentlige sektor udbygges og forbedres.

Den åbenhed og vilje til at give processen plads og tid hen imod den fælles platform bør også præge den måde, kodeksen bliver anvendt på i den enkelte organisation. Det interessante er at finde det fælles grundlag, men det forudsætter, at der gives tid og rum til processen og til forløbet.

Fra kommunaldirektørside er vi meget optaget af at fastholde den fokus, som er skabt med de ni anbefalinger, og vi opfordrer alle kommunaldirektører til at bruge dem, alene og sammen med andre aktører. Det kan forhåbentlig være med til, at ledelsen i kommunerne og i hele den offentlige sektor bliver endnu bedre.

(evt. placeret som faktaboks)

KODEKS FOR GOD OFFENTLIG TOPLEDELSE – NI ANBEFALINGER:

1. Du afklarer dit ledelsesrum med den politiske leder
2. Du påtager dig ansvaret for, at de politiske mål efterleves i hele organisationen
3. Du skaber en organisation, der er lydhør 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

Kilde: Forum for Offentlig Topledelse, maj 2005.

www.publicgovernance.dk