



FORUM FOR  
OFFENTLIG TOPLEDELSE  
[www.publicgovernance.dk](http://www.publicgovernance.dk)

# Public Governance

Kodeks for god offentlig  
topledelse i Danmark



## **Public Governance – kodeks for god offentlig topledelse i Danmark**

© Forum for Offentlig Topleidelse

1. udgave, maj 2005

Forums bestyrelse:

Departementschef Karsten Dybvad, Finansministeriet (formand)  
Adm. direktør Otto Larsen, Amtsrådsforeningen  
Adm. direktør Peter Gorm Hansen, KL  
Kommunaldirektør Jens Christian Birch, Greve Kommune  
Amtsdirektør Erik Lohmann-Davidsen, Roskilde Amt  
Kommitteret Henrik Hassenkam, Finansministeriet

Henvendelse om publikationen kan ske til:

Finansministeriet, telefon 33 92 33 33  
Amtsrådsforeningen, telefon 35 29 82 42  
KL, telefon 33 70 33 70

Publikationen kan bestilles hos:

Mkom Danmark ApS  
Ny Kongensgade 9B  
1472 København K  
Telefon: 7020 3355  
Mail: [ffot@mkom.dk](mailto:ffot@mkom.dk)

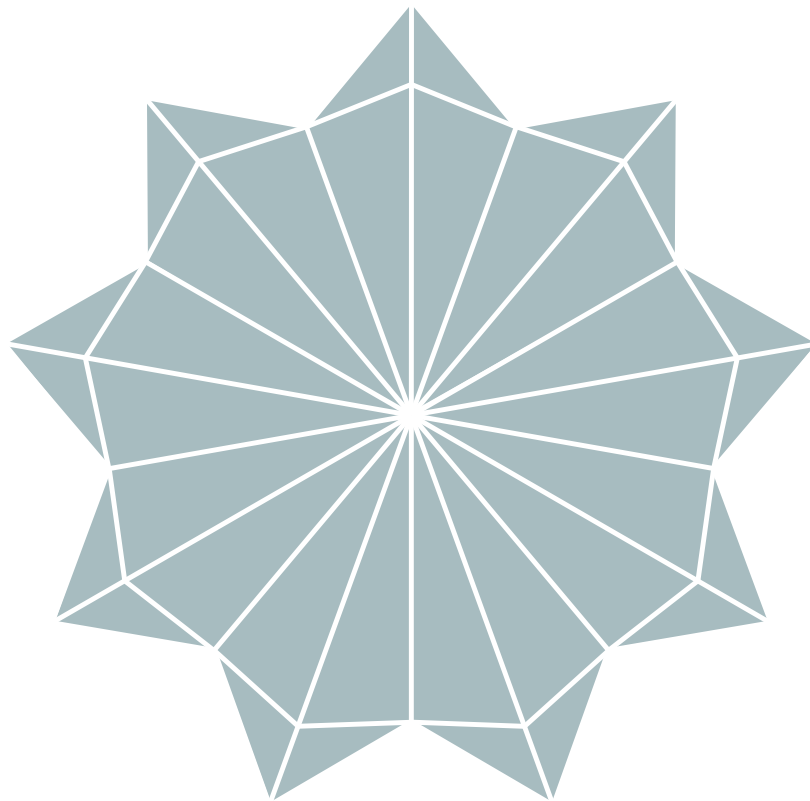
Produktion: Mkom Danmark ApS, [www.mkom.dk](http://www.mkom.dk)

Pris: 150 kr. inkl. moms  
Oplag: 3.000  
ISBN: 87-9907-69-1-8

Elektronisk version:

Publikationen kan hentes på Forums hjemmeside: [www.publicgovernance.dk](http://www.publicgovernance.dk)  
ISBN: 87-9907-69-2-6

**Public Governance**  
**Kodeks for god offentlig topledelse**



# Public Governance – kodeks for god offentlig topledelse

## Indhold

<b>Forord</b> .....	<b>6</b>
<b>Bogens opbygning</b> .....	<b>9</b>
<b>Første del: Vilkår og udfordringer for offentlige topledere i Danmark</b> .....	<b>13</b>
<b>Grundlæggende træk og udfordringer for topledelse i en politisk ledet organisation</b> .....	<b>15</b>
Det særligt danske .....	15
Det særligt offentlige .....	17
Værdier i den offentlige sektor .....	19
Topledelsesudfordringen: Topledelse er tandemledelse .....	20
<b>Nye vilkår og udfordringer for topledelse i en politisk ledet organisation</b> .....	<b>21</b>
Ændringer i den offentlige sektors beslutningsstruktur .....	22
Topledelsesudfordringen: Et udvidet ledelsesunivers .....	25
Vidensamfundet – fra åbenhed til kommunikation og inddragelse .....	25
Topledelsesudfordringen: En kommunikerende offentlig sektor .....	29
Governance – nye måder at kombinere samarbejds- og styreformere .....	31
Topledelsesudfordringen: Flere konkurrerende styringsprincipper .....	37
<b>Anden del: Kodeks for god offentlig topledelse i Danmark</b> .....	<b>39</b>
<b>Ni anbefalinger</b> .....	<b>41</b>
1. Du afklarer dit ledelsesrum med den politiske leder .....	43
2. Du påtager dig ansvaret for, at de politiske mål efterleves i hele organisationen .....	47
3. Du skaber en organisation, der er lydhør og kan påvirke omverdenen .....	51

4. Du skaber en organisation, der handler som en del af en sammenhængende offentlig sektor . . . . .	55
5. Du kræver, at organisationen har fokus på resultater og effekter . . . . .	59
6. Du har udsyn og arbejder strategisk med udviklingen af din organisations opgaveløsning. . . . .	63
7. Du bruger din ret og pligt til at lede organisationen . . . . .	67
8. Du udviser professionel og personlig integritet . . . . .	71
9. Du værner om den offentlige sektors legitimitet og de demokratiske værdier . . . . .	75
<b>Tredje del: Selvevalueringsmetode . . . . .</b>	<b>79</b>
<b>Fase 1: Det samlede kodeks - en første pejling. . . . .</b>	<b>85</b>
<b>Fase 2: Min toplederrolle og ledelsesstil – fokus på de enkelte anbefalinger . . . . .</b>	<b>89</b>
<b>Fase 3: Min toplederrolle fremover . . . . .</b>	<b>113</b>
<b>Fjerde del: Forum historien . . . . .</b>	<b>117</b>
<b>Forums sigt punkter og principper . . . . .</b>	<b>120</b>
Involvering af toplederkredsen. . . . .	120
Involvering af danske og udenlandske forskere . . . . .	122
Public Governance . . . . .	123
Tre temaer. . . . .	124
Forums kodeksmodel. . . . .	125

<b>Projektets faser og nøglebegivenheder</b> . . . . .	<b>126</b>
Workshop i Fredensborg . . . . .	127
Åbningskonference: Topledelse gør en forskel . . . . .	128
Workshopkonference: Toplederudfordringer til debat. . . . .	129
Midtvejskonference: På sporet af god offentlig topledelse . . . . .	129
Kodeksseminarer: God offentlig topledelse i hverdagen – du har ordet! . . . . .	131
Camp Kodeks I og II . . . . .	133
Internationale udviklingsseminarer: Management Excellence in the Knowledge Society og An International perspective on Networks, Complexity and E-governance . . . . .	134
Konference: Public Governance – kodeks for god offentlig topledelse i Danmark . . . . .	135
<b>Elementerne i Forums videngenerering</b> . . . . .	<b>135</b>
De tre forskerteams . . . . .	135
De tre temapaneler . . . . .	137
De tre e-surveys . . . . .	139
Prisopgave . . . . .	141
<b>Proceserfaringer</b> . . . . .	<b>141</b>
<b>Bestyrelse og sekretariat.</b> . . . . .	<b>143</b>

## **Bilag**

Bilagsoversigt .....	145
1. Sammenfatning af Forums tre e-surveys .....	146
2. Projektets aktiviteter i kronologisk oversigt .....	151
3. Konference- workshop- og seminarprogrammer (kronologisk) .....	153
4. Forums publikationer .....	164
5. Navne .....	165

## Forord

For snart to år siden satte topledere i staten, amterne og kommunerne et fælles mål: Under titlen Public Governance ville vi udvikle et kodeks for god offentlig topledelse på tværs af hele den offentlige sektor i Danmark.

Baggrunden var en udbredt erkendelse af, at god topledelse er en forudsætning for at løfte de udfordringer, som den offentlige sektor står overfor i dag og i fremtiden.

Ambitionerne var høje. Vi ville udvikle et kodeks, der kom rundt om de væsentligste toplederopgaver, og som samtidig var så præcist, at det inspirerer den enkelte topleder til at reflektere over og udvikle sin egen ledelsesadfærd i hverdagen.

Kodeks, der nu præsenteres, er resultatet af en proces med et vedvarende engagement blandt de offentlige topledere på tværs af hele den offentlige sektor, og et udfordrende og lærerigt samarbejde mellem forskerverdenen og toplederne selv. Der er samtidig skabt nye netværk og relationer på tværs i den offentlige sektor, og på tværs af forskerverdenen og de offentlige topledere.

Arbejdet med udviklingen af kodeks har været med til at skærpe de offentlige toplederes fokus på egen ledelsespraksis. Men den virkelige effekt ser vi først på længere



sigt. Derfor skal lanceringen af kodeks betragtes som starten på en ny proces, hvor de offentlige topledere skal arbejde konkret med kodeks i deres egen organisation.

I løbet af de to år der er gået, er et forslag til en opgave- og strukturreform kommet på den politiske dagsorden. Det er vores håb, at kodeks for god offentlig topledelse også kan være med til at understøtte toplederne i arbejdet med at implementere den kommende reform, når Folketinget som forventet, har vedtaget lovgrundlaget i denne samling.

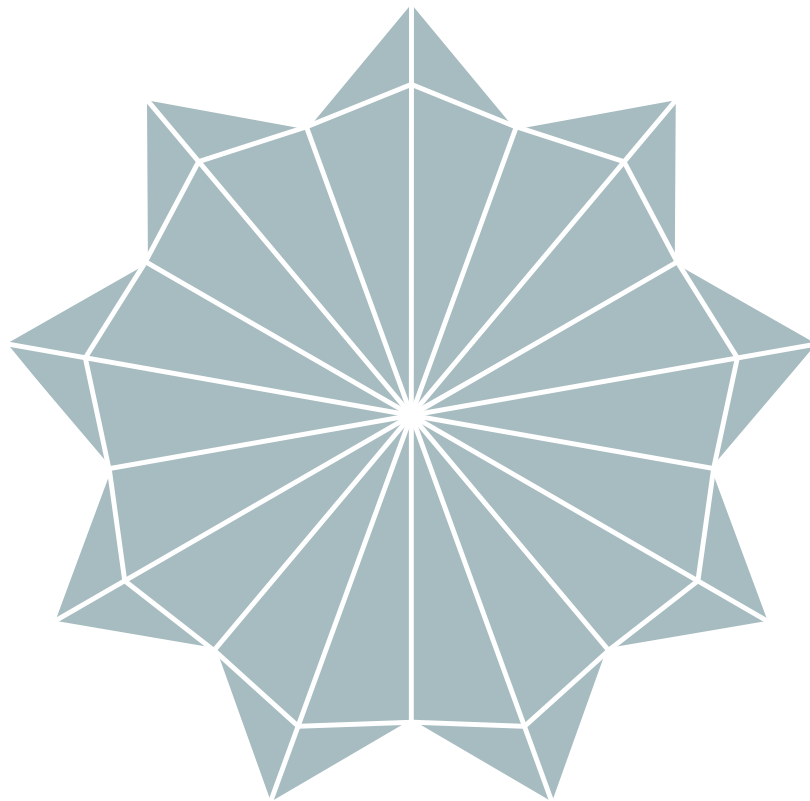
Kodeks sætter dagsordenen for god offentlig topledelse, og vi håber, at kodeks vil bidrage til at skabe yderligere debat om topledelse i den offentlige sektor, ikke bare i Danmark, men også internationalt. Vi vil opfordre de offentlige topledere til at bruge kodeks – alene og sammen med andre.

**Bestyrelsen**  
**Forum for Offentlig Topleidelse**

**Maj 2005**

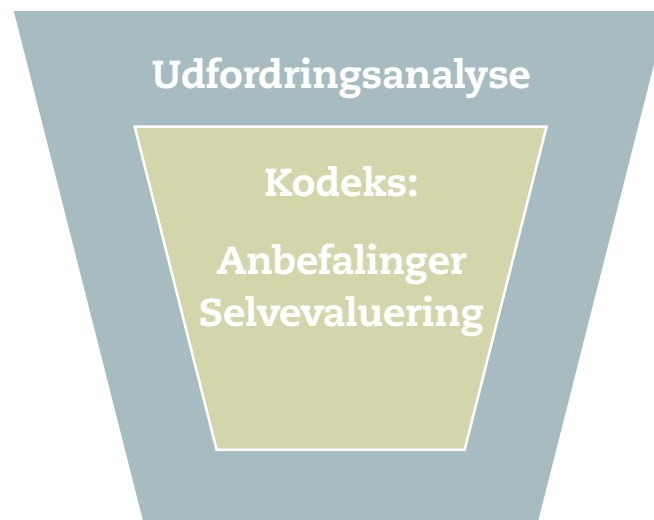


# Bogens opbygning



## Bogens opbygning

Bogen er bygget op efter Forums kodeksmodel:



Bogens *første del* indleder med en udfordringsanalyse. Analysen omfatter både mere permanente og nyere udfordringer, som særligt præger den offentlige sektor, og som den offentlige topleder skal agere i, forstå og formidle i sin ledelse af den offentlige organisation. Analysen er Forums diagnose og begrundelse for at formulere et kodeks. Den sætter fokus på de fælles træk i offentlig topledelse og beskriver fire billeder på topledelsesudfordringer, som danner afsæt for kodeks for god offentlig topledelse.

### Fire billeder på topledelsesudfordringer:

- Topledelse er tandemledelse
- Et udvidet ledelsesunivers
- En kommunikerende offentlig sektor
- Flere konkurrerende styringsprincipper

I *anden del* følger kodeks bestående af ni anbefalinger for god offentlig topledelse i Danmark. Kodeksmodellen illustrerer, at kodeks kommer rundt om de væsentligste toplederopgaver. De ni anbefalinger er ligeværdige, og hver af dem forpligter. Anbefalingerne i kodeks er et udtryk for, hvordan den offentlige topleder kan agere og skabe sammenhæng mellem de primære topledelsesperspektiver: politik, organisation og omverden – med afsæt i det personlige lederskab.

De enkelte anbefalinger følges op af et overskueligt antal handlingsorienterede spørgsmål til toplederens ledelse af organisationen. Spørgsmålene er pejlemærker for toplederens operationalisering af kodeks i egen ledelsespraksis. De ni anbefalinger følges desuden op af en kort beskrivelse og motivering.

I *tredje del* følger en metode til selvevaluering til brug for den enkelte topleder. Formålet er at understøtte anvendelsen og gennemslagskraften af kodeks i konkret toplederpraksis.

Der er en klar sammenhæng mellem kodeks og selvevalueringsmetoden. Metoden sigter på at være et "kodeks-spejl" og dermed give den enkelte topledere anledning til at reflektere over sin egen ledelsespraksis i lyset af anbefalingerne i kodeks. Selvevalueringsmetoden er til topledernes eget brug.

**Selvevalueringsmetoden er bygget op som tre faser:**

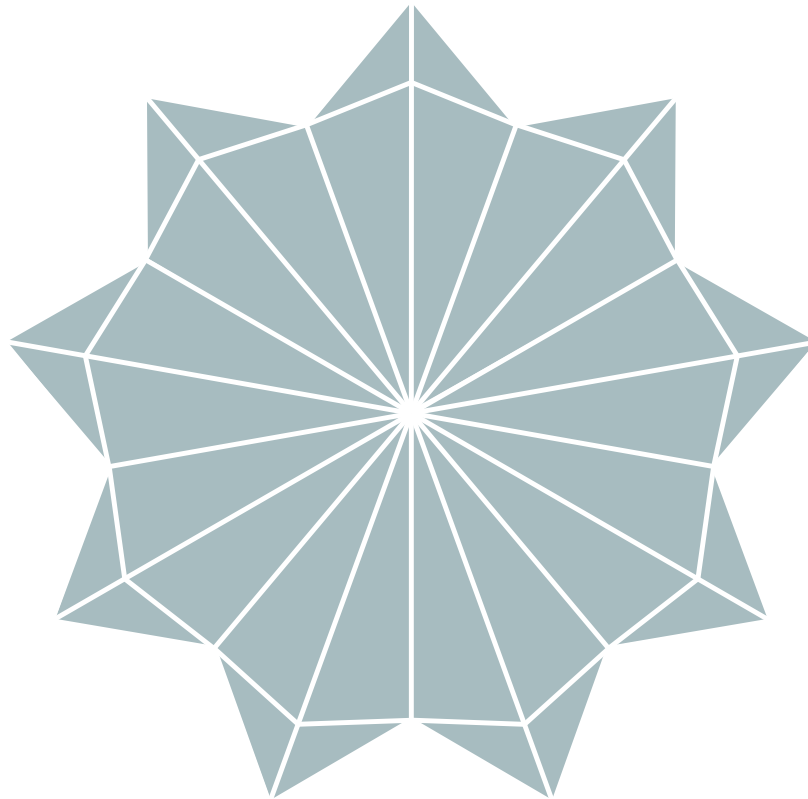
Fase 1. Det samlede kodeks – en første pejling

Fase 2: Min toplederrolle og ledelsesstil – fokus på de enkelte anbefalinger

Fase 3: Min toplederrolle fremover

I *del fire* beskrives den omfattende debat- og videngenereringsproces, som har ført frem til kodeks for god offentlig topledelse. Forums proces har været involverende og netværksbaseret, og den har været afgørende for resultatet.

# Vilkår og udfordringer for offentlige topledere i Danmark



## Vilkår og udfordringer for offentlige topledere i Danmark

Udgangspunktet for Forum og for denne analyse er tosidet: At den danske offentlige sektor er kendetegnet ved nogle vilkår, der rummer særlige udfordringer for offentlig topledelse. Og at disse klassiske og velkendte udfordringer bliver suppleret, nogle gange tilmed skærpet, af aktuelle forandringer og udviklingstendenser i den offentlige sektor og i samfundet generelt.

Det danske samfund og den offentlige sektor står over for store udfordringer. Helt konkret vil udviklingen i befolkningens sammensætning og normer i de kommende mange år sætte den offentlige sektor under et betydeligt pres for at levere flere og bedre offentlige ydelser inden for en stram økonomi. De offentlige topledere peger selv på, at løbende effektivisering og en konstant prioritering af ressourcer er blandt deres vigtigste ledelsesudfordringer. Hertil kommer implementering af opgave- og strukturreformen, øget offentlig-privat samspil samt behovet for et effektivt samspil i og mellem de offentlige organisationer. Sigtet er helhed, effektivitet og sammenhæng i den samlede offentlige opgaveløsning.

Offentlige topledere står hver dag ansigt til ansigt med spørgsmål, dilemmaer og krydspres, som kun sjældent har entydige svar. Der er bred enighed blandt toplederne om, at udfordringerne for den offentlige sektor skaber behov for fornyelse og innovation. De er dog samtidig af den opfattelse, at fornyelse og innovation kan finde sted som justeringer og forbedringer af det bestående og således ikke behøver kræve mere fundamentale forandringer i praksis eller i indretningen af de enkelte offentlige organisationer.



Spørgsmålet er, hvordan offentlige topledere kan håndtere dette paradoks mellem innovation og bevarelse? Hvordan kan de offentlige topledere udvikle offentlige organisationer til at tackle nutidens og fremtidens udfordringer?

Formålet med denne analyse er at beskrive de vilkår, udviklingstendenser og udfordringer, som særligt præger den offentlige sektor, og som den offentlige topleder skal agere i, forstå og formidle i sin ledelse af den offentlige organisation. Fokus er på de fælles træk i offentlig topledelse på tværs af sektorerne, og udfordringsanalysen danner derved afsæt for Forums kodeks for Public Governance – god offentlig topledelse i Danmark.

## **Grundlæggende træk og udfordringer for topledelse i en politisk ledet organisation**

### *Det særligt danske*

Topledelsesopgaven i den offentlige sektor i Danmark er unik sammenlignet med andre lande, idet den professionelle topleder både udfylder rollen som rådgiver af den politiske ledelse og som øverste ansatte leder af organisationen. Det er et grundlæggende træk ved det danske system.

Den ansatte topleders to roller er gensidigt kvalificerende og understøttende. Dobbeltrollen giver toplederen mulighed for at integrere og kvalificere sin ledelse af organisationen med sin rådgivning til den politiske leder/ledelse. Dobbeltrollen giver dermed

toplederen ansvar for at bygge bro mellem politik og faglighed og mellem politik og implementering.

Dobbeltrollen lægger op til et samspil i den daglige ledelse af den offentlige organisation, hvor borgmesteren/ministeren er den øverste ansvarlige leder. Ledelsesrummet for den ansatte topleder er politisk defineret, og ansvars- og rollefordelingen mellem den politiske leder og den ansatte topleder kan potentielt set være uklar. Den ansatte topleder må udøve sin koncernledelse af organisationen i tæt samspil med den politiske leder og under konstant hensyn til et demokratisk ansvar.

For den offentlige topleder er det en væsentlig opgave at håndtere, sikre legitimitet og skabe plads til såvel ledelses- som rådgivningsopgaven, der hver især varierer i omfang og grundlæggende kræver forskellige faglige og personlige kompetencer. Det er en konstant udfordring for den offentlige topleder at sikre, at der er den rette balance og det fornødne fokus på begge ledelsesroller. Ifølge toplederne selv fylder rådgivning af den politiske ledelse mest for de fleste. Denne vurdering bekræftes af lederne på niveauet umiddelbart under toplederne (styrelsesdirektører, vicedirektører, afdelingschefer og forvaltningsdirektører), som også oplever, at toplederne bruger mest tid på rådgivning af den politiske ledelse.

Der kan også nævnes andre særlige kendetegn og vilkår for offentlig topledelse i Danmark: Traditionen for konsensus på tværs af partiskel og befolkningens høje grad

af tillid til og tilfredshed med den offentlige sektor er unik i en international sammenligning. Også den relativt lave magtdistance og den høje medarbejderindflydelse er karakteristiske handlevilkår for offentlig ledelse i Danmark.

### *Det særligt offentlige*

Sammenlignet med ledelsesopgaven i den private sektor er ledelsesopgaven i den offentlige sektor kendetegnet ved betingelser, der giver andre spilleregler og udfordringer. Hvor private virksomheder i stigende grad oplever, at de skal agere på samme præmisser som offentlige organisationer, fx i forhold til socialt ansvar, og hvor de offentlige organisationer i mange år har haft den private sektor som inspirationskilde og i vidt omfang har overtaget ledesperspektiver og –værktøjer herfra, så kan der alligevel peges på en række væsensforskellige vilkår for topledelse i den offentlige og den private sektor.

Den offentlige sektor er kendetegnet ved en kompleks bundlinie med mange samtidige, undertiden modstridende og delvist ligeværdige succeskriterier for arbejdet. Effektivitet, kvantitet og kvalitet i den offentlige opgaveløsning skal balanceres og ske under hensyntagen til demokratiske værdier, retssikkerhed, hensynet til fællesskabet,

Note 1. I staten er toplederens rådgivning rettet mod én politisk leder (ministeren). I amter og kommuner relaterer toplederens rådgivning sig til såvel borgmesteren som den samlede kommunalbestyrelse/amtsråd.

Fokus for Forum for Offentlig Topledelse er toplederens ledelse af organisationen, herunder samspillet med den politiske leder/ledelse herom. I Betænkning 1443 om Embedsmænds rådgivning og bistand til regeringen og dens ministre er rammerne for toplederens rådgivning nærmere beskrevet og kodificeret, og i denne sammenhæng bruges blandt andet begrebet integreret faglig politisk-taktisk rådgivning.

de svageste mv. Det kræver, at toplederen og organisationen skal være i stand til at orientere sig mod og kombinere flere – i nogle tilfælde konfliktende – bundlinier og skiftende succeskriterier.

I den offentlige sektor er den politiske leder også øverste leder af administrationen. Den offentlige topleder skal derfor udøve sin koncernledelse i tæt samspil med den politiske leder og under konstant hensyn til et demokratisk ansvar. Den offentlige topleder skal balancere mellem på den ene side at udøve synlig ledelse og på den anden side fremme den politiske leders synlighed og gennemslagskraft.

Den private virksomhed kan disponere sine ressourcer ud fra forventninger til indtjeningen og vækststrategien, mens de offentlige organisationer arbejder inden for andre spilleregler for økonomiske dispositioner. Mål, rammer og ressourcer for den offentlige organisations produktion er politisk definerede, og den offentlige produktion skal, hvad enten der er tale om myndighedsopgaver eller service, begrundes i at varetage det almene hensyn, det fælles bedste, helheden og samfundsinteressen.

Princippet om offentlighed og åbenhed er et grundvilkår. Alle beslutninger og handlinger skal kunne begrundes offentligt. Selv om mange private virksomheder begynder at åbne sig mod offentligheden – fx begrundet i hensyn til virksomhedens *brand* og *corporate image* – så er der tale om et virksomhedsstrategisk tilvalg snarere end en norm

eller et princip, som skal følges. I den offentlige sektor er det en anderledes grundlæggende og konstant udfordring at kunne styre helt åbne beslutningsprocesser fra deres start til deres implementering uden tab af legitimitet.

Hvor konkurrence er en drivkraft i den private sektor, er nødvendigheden af samarbejde et særtræk ved den offentlige sektor. For borgere og brugere er kvalitet og sammenhæng i ydelserne og effektiv ressourceudnyttelse vigtigere end den måde, som den offentlige sektor har indrettet sig på. De offentlige organisationer er forpligtede til at samarbejde og koordinere på tværs af hensyn til effektiv ressourceudnyttelse og kvalitet i ydelserne.

Endelig er det et grundvilkår, at de offentlige organisationers arbejdsfelt og opbygning kan ændres fra den ene dag til den anden som følge af en politisk beslutning.

### ***Værdier i den offentlige sektor***

Den offentlige sektor har en særlig samfundsmæssig rolle, og det afspejler sig i nogle gennemgående værdier. Undersøgelser har vist, at der, bortset fra mindre variationer mellem niveauer og sektorer, findes en generel offentlig etos, der har rødder tilbage i tiden. De klassiske værdier, der deles på tværs af hele den offentlige sektor, kan beskrives som: 1) Den offentlige sektor har et ansvar over for samfundet generelt, 2) Der skal være åbenhed og offentlighed, 3) Man skal vogte retssikkerhed, og 4) Man skal følge normer om uvildighed, saglighed og loyalitet.

Både i rollen som saglig, upartisk og loyal rådgiver af den politiske ledelse og som øverste ansatte leder af organisationen har topledere en forpligtelse til at værne om almenhensynet og de grundlæggende demokratiske værdier i det danske samfund. Forpligtelsen over for almenhensynet kan antage mange nuancer: Særinteresser over for helhedshensynet, kortsigtede interesser over for langsigtede hensyn, økonomiske over for sociale eller miljømæssige hensyn etc.

En femte værdi, som har samme udbredelse i den offentlige sektor som de øvrige fire, handler om fornyelse og innovation. Hvor fornyelse af offentlige organisationer tidligere

***Topledelsesudfordringen: Topledelse er tandemledelse***

Topledelsesopgaven i den offentlige sektor i Danmark er kendetegnet ved toplederens dobbeltrolle som rådgiver af den politiske ledelse og øverste ansatte leder af organisationen. I den politisk ledede organisation er ministeren/borgmesteren den øverste leder af organisationen. Ledelsen og ledelsesrummet i toppen af de offentlige organisationer kan beskrives som "tandemledelse", hvor den politiske leder hele tiden er førstevælger, og hvor den ansatte topleders ledelsesrolle, ledelsesrum og ledelsesansvar derfor løbende etableres i samspil med den politiske leder.

Den offentlige sektor spiller en særlig samfundsmæssig rolle, og offentlig topledelse adskiller sig markant fra privat topledelse. Den offentlige organisation opererer fx med en kompleks bundlinie, hvor der skal foretages en konstant balancering mellem forskellige hensyn og

succeskriterier. Den offentlige topleder skal i sin rådgivning af den politiske ledelse og i ledelsen af organisationen værne om hensynet til helheden og til de demokratiske spilleregler.

Spørgsmålet er, hvordan toplederen i sit samspil med den politiske leder løbende kan afklare og udfylde sit ledelsesrum (legitimitet, mandat og autoritet) for at kunne varetage sine forpligtelser i dobbeltrollen. Hvordan kan toplederen tilrettelægge og udfylde topledelsesopgaverne, så der sikres balance mellem rådgivning af den politiske ledelse og ledelse af organisationen, og hvordan kan toplederen sikre sammenhæng mellem politik og faglighed og mellem politik og implementering? Kort sagt hvordan sikrer toplederen, at der i organisationen både er tilstrækkelig fokus på implementeringen og effekten af de politiske beslutninger og på rådgivningen af den politiske ledelse?

kunne ske mod et relativt stabilt sigte, så må de offentlige topledere i dag arbejde med forandringer i en mere kompleks kontekst og med et mere ustabil sigte. Denne mere komplekse kontekst for den offentlige sektors forandringsdagsorden er emnet for næste afsnit. Spørgsmålet er, hvad det er for udviklingstendenser, som de offentlige topledere skal forstå og formidle, og hvad det stiller af krav til toplederens ledelse af organisationen?

### **Nye vilkår og udfordringer for topledelse i en politisk ledet organisation**

De grundlæggende vilkår for offentlig topledelse bliver i disse år suppleret eller forstærket af en række nyere udviklingstendenser i den offentlige sektor og i samfundet

generelt. Tendenserne bliver i det følgende sammenfattet under tre hovedoverskrifter: 1) Ændringer i den offentlige sektors beslutningsstruktur, 2) Vidensamfundet, og 3) Governance.

### *Ændringer i den offentlige sektors beslutningsstruktur*

Der sker løbende ændringer i den offentlige sektors rammebetingelser, som har betydning for, hvor og hvordan beslutninger bliver truffet og politik bliver til. Ændring af opgaver, nye opgaver, offentlig-privat samarbejde, europæisering og globalisering bidrager til at skabe flere beslutningsarenaer med flere aktører, forskelligartede interesser og input. Det giver en stadig mere kompleks og fragmenteret offentlig sektor, som øger behovet for åbenhed og transparens i forhold til borgerne/interessenterne og behovet for et effektivt samspil i den offentlige organisation og på tværs af den offentlige sektor.

Indretningen af den offentlige sektor kan beskrives som en stadig vekselvirkning mellem decentralisering og centralisering af det politiske og administrative beslutningsansvar. Det politiske og driftsmæssige ansvar for mange velfærdsopgaver er siden 1970'erne blevet decentraliseret til amter og kommuner, hvor der er sket yderligere decentralisering, blandt andet med etablering af bruger- og forældrebestyrelser. Tilsvarende er opgaver og kompetencer på statsligt niveau blevet flyttet til selvstændige enheder, selskaber og styrelser. Bevægelsen sker således på to dimensioner: Dels mellem forvaltningsniveauer, dels på de enkelte forvaltningsniveauer. Decentralisering følges op af centralisering, der blandt andet sigter mod at koordinere aktiviteter og styre ressourceforbruget i den en-



kelte offentlige organisation og den offentlige sektor som helhed. Centralisering kommer fx til udtryk gennem de økonomiske aftaler, detaillovgivning, mål- og rammestyrelse, kontraktstyring samt gennem indførelse af kvalitetsstandarder og -kontrol.

Vekselvirkningen mellem decentralisering og centralisering kan tolkes som udtryk for en løbende tilpasning af politikdannelsen og beslutningsstrukturen i den offentlige sektor. Dels i forhold til at balancere beslutningsansvaret mellem de forskellige politiske niveauer. Dels i forhold til at balancere mellem de gevinster, der ligger i central styring og koordinering og i decentralisering af ledelsesansvaret.

Sideløbende med bevægelserne på nationalt niveau sker der en europæisering og en globalisering af de politiske og administrative beslutningsprocesser. Grænserne mellem indenrigs- og udenrigspolitik mindskes, og den danske stats placering som ubestridt suveræn beslutningstager i Danmark ændres i takt med, at der overføres kompetence til EU. Flere og flere af de områder, der tidligere var rene indenrigspolitiske anliggender, foregår i dag inden for rammerne af EU's overnationale beslutningsprocedurer, hvor der sker planlægning, forhandling og træffes bindende beslutninger med direkte konsekvenser for de enkelte offentlige organisationer og politikområder i Danmark.

De umiddelbare og direkte konsekvenser af globaliseringen opleves forskelligt i forskellige dele af den offentlige sektor. Men det synes dog klart, at globaliseringen sætter

sine spor i alle hjørner af det danske samfund, og at den offentlige sektor må være lydhør over for de udfordringer og forandringer, den fører med sig. Samfundet påvirkes i stigende grad af tendenser udefra, international konkurrence, konjunkturer og begivenheder i andre dele af verden. Danskernes livsformer ændrer sig, nye behov og problemer opstår, som den offentlige sektor skal forholde sig til – både som arbejdsgiver, som myndighed og som leverandør af offentlig service.

Overordnet set betyder europæiseringen og globaliseringen, at antallet af input i politiske og administrative beslutningsprocesser øges, samtidig med at der åbnes for et stigende antal muligheder og behov for samspil på tværs af såvel organisatoriske som nationale grænser.

Endelig kan den offentlige sektors samspil med private aktører også betragtes som udtryk for en differentiering af den offentlige sektors beslutningsstruktur. Indførelsen af new public management (NPM) inspirerede styreformer i den offentlige sektor har ført til en større adskillelse mellem politik og produktion. Samspillet mellem offentlige og private aktører er intensiveret, og en større del af den offentlige sektor opererer på et semimarked. Selskabsdannelser af offentlige virksomheder, privatisering, udlicitering, partnerskaber og samarbejder med private aktører bidrager til en fragmentering af den offentlige sektors beslutningsstruktur, hvor en del af den politiske indflydelse på den offentlige sektors ydelser er lagt ud til andre beslutningsarenaer med markedsaktører, brugere og borgere.

### **Topledelsesudfordringen: Et udvidet ledelsesunivers**

Vilkårene for udøvelse af offentlig topledelse har ændret sig. Decentralisering, centralisering, internationalisering og offentlig-privat samarbejde indebærer en differentiering og fragmentering af den offentlige sektors beslutningsstruktur. For den offentlige topleder er det en udfordring på én og samme tid at skulle håndtere både fragmentering og skabe helhed og sammenhæng i organisationens opgaveløsning og rådgivningen til den politiske ledelse. Det er imidlertid ikke nok for den offentlige topleder alene at orientere sig vertikalt "opad" mod den politiske ledelse og "nedad" i forhold til ledelsen af organisationen. Toplederen og den offentlige organisation må i stigende omfang orientere sig på tværs og "udad" også ud over landets grænser. Fragmenteringen og den øgede kompleksitet har således udvidet toplederens ledelsesunivers, og det har skabt nye vilkår for at varetage hensynet til helheden og de demokratiske spilleregler.

Den offentlige organisations udfordringer kan sammenfattes i behovet for at skabe åbenhed og transparens i forhold til borgerne/interessenterne og behovet for effektivt samspil, samarbejde og koordinering på tværs i den offentlige sektor. Spørgsmålet er, hvilke krav det stiller til toplederen, som i sit samspil med og rådgivning af den politiske ledelse og i sin ledelse af organisationen skal bane vej herfor?

### **Vidensamfundet – fra åbenhed til kommunikation og inddragelse**

Den politiske dagsorden og normerne i den offentlige sektor har i stadig stigende grad været orienteret mod at udvikle den borgervendte offentlige sektor. Sigtet er, at den offentlige sektor i sin indretning, ydelser og produktudvikling tager afsæt i åbenhed og lydhørhed over for borgernes og brugernes logik – ikke systemets logik. Udviklingen af

en mere serviceorienteret, kommunikerende og inddragende offentlig sektor er fulgt på vej af en mere krævende, ressourcestærk og informeret befolkning.

I et moderne videnssamfund med ny teknologi og stigende konkurrence i medieverdenen bliver den politisk ledede organisation påvirket af interesser, krav og værdier fra mange sider. Den offentlige organisation og det offentlige værdiunivers påvirkes og suppleres af, at stadig flere grupper på stadig flere beslutningsarenaer øver indflydelse på den offentlige organisations ageren og på den politiske beslutningsproces.

Informationsteknologi og digital forvaltning repræsenterer nye muligheder for kommunikationen internt i den offentlige sektor og mellem den offentlige sektor og det omgivende samfund. Informationsteknologien repræsenterer også en udfordring for de hidtidige metoder, monopoler og strukturer i den offentlige sektor.

Den informationsteknologiske udvikling betyder, at den offentlige sektors interesser vil blive stadig bedre klædt på til i en ligeværdig dialog med den enkelte offentlige organisation og udfordre dennes videnmonopol, herunder ikke mindst monopolet på at definere, hvad der er den rette viden, den rette løsning og kvalitet for den enkelte. På Internettet kan den enkelte i stigende grad kigge den offentlige organisation over skulderen, få viden om retsgrundlag for afgørelser, få indsigt i processer og begrundelser, i det udmeldte og det faktiske serviceniveau, alternative ydelser, etc. Informationsteknologien gør det lettere for den enkelte at sammenligne serviceniveauet

mellem forskellige offentlige myndigheder og serviceleverandører og på tværs af landegrænser. Informationsteknologien gør det lettere for borgeren at komme i kontakt med den offentlige organisations politiske og administrative beslutningstagere.

Informationsteknologien og digital forvaltning spiller således en selvstændig og vigtig rolle som drivkraft for modernisering og effektivisering af den borgervendte offentlige sektor, for de samfundsmæssige relationer og for den enkelte offentlige organisations produktion, kommunikation og service over for interessenterne.

Informationsteknologi og digital forvaltning giver nye muligheder for at modernisere den offentlige opgaveløsning, fx som etablering af integreret, koordineret og målrettet offentlig service, som hidtil har været delt mellem forskellige myndighedsniveauer. Forudsætningerne er videndeling og -styring, samarbejde og koordinering på tværs af traditionelle organisatoriske og faglige skel i den offentlige sektor og med eksterne leverandører. Endelig ikke mindst inddragelse og dialog med brugere/borgere som medskabere af service.

Udviklingen rejser nye muligheder og udfordringer for den offentlige organisation. Først og fremmest i relation til tilgængelighed og kommunikation med brugere og borgere – som andet og mere end forbrugere af offentlige ydelser. Målet i den borgervendte offentlige sektor er at skabe kvalitet for pengene. Den offentlige organisations service og dialog med den enkelte borger må både basere sig på kendskab til og respekt for

dennes værdier og behov, og på en opfattelse af borgeren som medborger med egne ressourcer og et medansvar for den offentlige serviceudvikling.

Åbenhed og gennemsigtighed suppleres af, at medierne i stigende grad udfordrer og sætter nye rammer for politik og offentlig forvaltning. Det er ikke nyt, at den offentlige sektor og politiske processer skal forholde sig til medierne. Undersøgelser har i midlertid vist, er der inden for de seneste årtier er sket en ændring i mediernes måde at agere på, som blandt andet kan henføres til det øgede antal TV- og radiokanaler og deres stigende konkurrence med hinanden. Dels at der er kommet flere programmer med politisk indhold, men hvor den politiske journalistik i stigende grad har flyttet sig fra substans til form. Dels at man kan se en tendens til, at personlige og afgrænsede problemstillinger, som tidligere blev håndteret i en relativ snæver offentlighed, er blevet eksponeret i pressen og med stor hast har fået betydning for den landspolitiske dagsorden.

Mediernes valg af historier og perspektiver har en indflydelse på den offentlige menings- og normdannelse og den politiske dagsorden. I takt med at medierne i stigende grad er med til at påvirke rammerne for fastsættelsen af den politiske dagsorden, skaber det behov for, at politikerne, for at sætte deres egen dagsorden, agerer ud fra en forståelse af mediernes strategier og logikker. Det giver andre muligheder og vilkår for de politiske beslutningsprocesser. Offentlige topledere bekræfter dette billede, og de oplever, at medialiseringen er en væsentlig udfordring for rammebetingelserne for

deres daglige opgaveløsning. Der ligger for mange topledere en udfordring i at håndtere samspillet med medierne konstruktivt, og mange topledere oplever, at de har brug for at opdyrke kompetencer og erfaringer hermed.

Informationsteknologi, digital forvaltning og medier påvirker vilkår og rammer for den offentlige organisations opgavevaretagelse på flere måder. Hastigheden bliver øget, beslutningsprocesser bliver mere eksponerede, beslutningsgange bliver mindre forudsigelige, og alle beslutninger kan i princippet udfordres. Den enkelte offentlige organisation må således konstant have fokus på processer, begrundelser og kommunikationsstrategier.

Medier, informationsteknologi og digital forvaltning repræsenterer væsentlige muligheder for de offentlige organisationer til at åbne sig for og være i dialog med omgivelserne, til at formidle mål og budskaber til offentligheden, til at brande den offentlige virksomheds politik og servicetilbud, til at sætte dagsordenen og påvirke holdningsdannelsen om samfundets og den offentlige sektors udvikling.

***Topledelsesudfordringen: En kommunikerende offentlig sektor***

Udfordringen for de offentlige organisationer er at kunne gribe de nye muligheder og vilkår, som skabes af informationsteknologien, digital forvaltning og medierne: Stigende krav for brugere/borgere, større hastighed, mere åbenhed, kommunikation og inddragelse i den borgervendte offentlige sektor.

For den offentlige topleder kræver det en anden tilgang til det at styre og udnytte de åbne processer og muligheder, som ligger i informationsteknologien og digitalisering. Det handler både om teknologi, om organisering, om procedurer og normer. Informationsteknologi og digitalisering har åbnet for en udvikling i den offentlige sektor gående fra åbenhed og gennemsigtighed til kommunikation, dialog og forhandling. På alle niveauer skal offentlige ledere, sagsbehandlere og servicemedarbejdere være rustet til at gå i dialog med brugerne om, hvad der er den rette løsning på brugerens konkrete behov, problemer og forventninger. I tilgift hertil ligger der for de offentlige organisationer en væsentlig udfordring i at have fokus på stadig udvikling af attraktive arbejdspladser og rekruttering af kompetente medarbejdere.

Spørgsmålet er, hvordan toplederen kan understøtte, at resultat- og effektorientering samt kommunikation og inddragelse integreres i organisationens samlede virke? Hvilken rolle spiller toplederen, og hvordan kan toplederen sikre en hensigtsmæssig balance mellem innovation, risikovillighed og sikker drift?

Medierne repræsenterer en af flere vigtige kanaler til at formidle den offentlige organisations budskaber til offentligheden. Samspillet med medierne er blevet en nødvendig præmis for offentlig topledelse. Spørgsmålet er, hvordan toplederen kan og skal forholde sig til denne udvikling – i samspillet med den politiske ledelse, i forhold til normer i organisationen, fx for mediekontakt, og i forhold til normer, strategier og kompetencer for den offentlige organisations markedsføring, branding og deltagelse i den holdningspåvirkning, som finder sted via den informationsteknologiske udvikling, digital forvaltning og medierne?



### *Governance – nye måder at kombinere samarbejds- og styreformer*

Det forhold, at beslutningsstrukturen i den offentlige sektor forandres, at der etableres flere beslutningsarenaer, at information, kommunikation og viden spredes hurtigere og mere frit, peger i retning af et opbrud i den hierarkiske styringsform.

Den hierarkiske styringsform forudsætter en kæde af beslutningsniveauer med udgangspunkt i et autoritativt centrum, og styring sker via regler, normer og delegeret autoritet. Hierarkiet har traditionelt været og er stadig den fremherskende styringsform i den offentlige sektor. Selv om der er sket decentralisering til bruger- og borgerbestyrelser og til decentrale driftsenheder, så er det politiske og administrative ansvar stadig entydigt placeret hos ministeren og borgmesteren/kommunalbestyrelsen og den øverste ansatte leder af organisationen. Imidlertid viser udviklingen, at det i stigende grad bliver vanskeligt at forstå og forklare den offentlige sektor/organisation som en velafgrænset og entydig størrelse, der kan styres fra ét hierarkisk centrum.

Governance begrebet kan ses som et udtryk for de nye og forskellige former for styring, samspil og koordination, som er opstået. Det være sig i forbindelse med udlicitering af opgaver til private virksomheder, i dannelsen af offentlige og offentlig-private selskaber, i etablering af netværk, partnerskaber og andre samarbejdsstrukturer til løsning af offentlige opgaver mv.

Som supplement til den hierarkiske styringsform kan identificeres yderligere tre

styringsformer: Den markedsbaserede, den professionsbaserede og den netværksorienterede styringsform. Det er ikke i sig selv nyt, at der eksisterer forskellige styringsformer inden for den offentlige sektor. Det nye består dels i udviklingen i deres relative vægt inden for forskellige sektorområder (omsorgssektoren er fx præget af netværksstyring, mens infrastrukturområdet i højere grad domineres af træk fra den markedsbaserede styringsform), dels i etableringen af forskellige kombinationsmodeller, hvor elementer fra de forskellige styringsformer sættes sammen på nye måder. Hierarkiets rolle omdefineres i takt med opbygningen af andre samarbejds- og styringsmekanismer.

I forhold til hierarkiet er den markedsbaserede styringsform i en vis forstand en mere spontan eller umiddelbar styreform, hvor der skabes orden via markedsmechanismens "usynlige hånd" i mødet mellem efterspørgere og udbydere. Markedsgørelsen af den offentlige sektor er fulgt på vej af udpræget regulering, og der har inden for de seneste år kunnet identificeres en bevægelse fra en udbuds- til en mere efterspørgselsdrevet offentlig sektor. Udlicitering, frit valg-ordninger og brugerbetaling er eksempler på, hvordan den markedsbaserede styringsform vinder indpas i den offentlige sektor og udfordrer den hidtidige tænkning og de hidtidige incitamentsstrukturer. Hvor det tidligere var den offentlige sektor selv, som suverænt traf beslutninger om den offentlige produktion, da vil det fremover også være brugernes efterspørgsel, der bestemmer, hvilke tilbud den offentlige organisation skal udbyde – eller skabe rammer for at udbyde.

Udbredelsen af den markedsbaserede styringsform er ikke alene et udtryk for, at der introduceres nye former for styring og samspil på den offentlige arena. Den er i lige så høj grad udtryk for, at der gradvist introduceres en række nye værdier, markedslogikker og -ræsonnementer i den offentlige sektor, som trives ved siden af det, vi kan kalde de klassiske værdier.

Effektivitet, produktivitet, konkurrenceevne, dokumentation, innovation og individuel tilpasning af ydelser er eksempler på de "nye" værdier, som påvirker, supplerer og (nogle gange) udfordrer de "gamle" kerneværdier som retssikkerhed, stabilitet og kontinuitet. Nogle af de nye værdier, hensyn og ræsonnementer kan kombineres med allerede eksisterende værdier, mens andre udfordrer de velkendte værdier og giver anledning til dilemmaer og konflikter.

Et dilemma kan udledes af tendensen til individualisering i samfundet, som bevirker, at "klientbilledet" for de offentlige organisationer bliver mere komplekst. Borgeren/brugeren af offentlige ydelser har aldrig været en entydig størrelse, men indtager over for den offentlige sektor flere roller, fx som forbruger, skatteyder, vælger og medarbejder. Den enkeltes krav og forventninger vil blandt andet afhænge af, hvilken værdi/interesse som vejer tungest i den konkrete situation eller sag. I den politiske dagsorden om den borgervendte offentlige sektor er der en forventning om, at de offentlige ydelser i stigende grad tilpasses de konkrete og individuelle behov. behov. Hvis den lige

behandling af borgerne således i stigende grad ses baseret på forskelsbehandling, kan det blandt andet rejse dilemmaet mellem en ensartet og stabil service for de mange (det almene hensyn) og en konkret tilpasset service for den enkelte person eller gruppe (særinteressen). Foruden naturligvis krydspresset mellem borgernes/samfundets uendelige behov for offentlige ydelser og den offentlige sektors begrænsede ressourcer.

Et andet dilemma forbundet med udbredelsen af den offentlige sektor på et semi-marked handler om behovet for en løbende afvejning af de økonomiske, styrings- eller servicerelaterede gevinster ved markedsgørelse i forhold til eventuel tab af politisk, demokratisk kontrol. De markedsbaserede styrings- og samarbejdsformer indebærer nye typer af ledelses- og kontrolopgaver for den offentlige sektor, for så vidt at placeringen af produktions- og driftsansvar for offentlige opgaver i markedsbaserede samarbejder må ske med hensyntagen til offentlig kontrol, demokratisk ansvarlighed og almenhensynet.

Der ligger endelig en ikke ubetydelig udfordring i mødet mellem den markedsbaserede og den professionsbaserede styringsform.

Den professionsbaserede styringsform findes i videnintensive organisationer, hvor arbejdsprocesser og output kræver en høj grad af professionel/faglig ekspertise, og som derfor er vanskelige for udenforstående at kontrollere.

Den professionsbaserede styreform har stor vægt i den offentlige sektor, som er præget af mange forskellige videnintensive miljøer (fx i social-, sundheds- og uddannelsessektoren). Tilmed rummer de offentlige organisationer ofte flere forskellige fagprofessionelle miljøer, som er karakteriseret ved at have en stærk fælles kultur med fagligheden som ledestjerne. Fagprofessionelle miljøer er kendetegnet ved, at medarbejdergrupperne har en høj uddannelse suppleret med specialiseret tillært viden. De har således ofte videnmonopol på deres felt, selvbestemmelse i arbejdet og en stærk kollektiv faglig identitet og kultur. Styring i professionsbaserede enheder er typisk forankret i faglige værdier, selvstyring og intern faglig kontrol.

Et typisk dilemma kan fx opstå, når krav om øget effektivitet og produktivitet af den offentlige organisations fagprofessionelle bliver oplevet som noget, der spænder ben for retssikkerhed, faglige kvalitetsnormer og faglig autonomi.

Kombinationen mellem den professionsbaserede styringsform (med dens fokus på faglige værdier og standarder) og den markedsbaserede styringsform (med dens fokus på forbrugernes interesser og adfærd) er én ud af mange væsentlige udfordringer for de offentlige organisationers og den offentlige sektors behov for demokratiske og tværgående helhedsorientering og prioritering. Jo mere den offentlige sektor påvirkes af den markedsbaserede styreform, jo større bliver formentlig denne udfordring i at få markedet til at spille sammen med fagligheden inden for de politisk fastsatte rammer.

Den netværksorienterede styringsform spiller også en væsentlig rolle i den offentlige sektor. Med netværk forstås en slags uformel, forhandlet orden baseret på forhandling, dialog, høring, inddragelse og repræsentation. Netværk skabes i samspillet mellem uafhængige aktører, der har en vis form for fælles interesse i et sagsområde eller en aktivitet. Netværksaktørerne vil dog ofte have forskellige mål med deltagelsen. Den netværksbaserede styringsform kan ses som et svar på et øget behov for koordinering og samspil inden for den offentlige sektor og i forhold til det omgivende samfund. Netværk kan være store som små, have en kortere eller længere levetid og eksistere inden for og mellem organisationer, ligesom de kan gå på tværs af den offentlige og den private sektor.

Netværk med et mere eller mindre formaliseret samspil mellem organiserede interesser, erhvervsvirksomheder og offentlige myndigheder er eksempler på den netværksbaserede styringsform. Uformelle embedsmandsnetværk, der koordinerer et politikområde på tværs af organisatoriske grænser, er et andet eksempel på netværksstyring. Det kan være et udtryk for, at et sagsområde går på tværs af traditionelle faglige og organisatoriske grænser, hvor hierarkiet ikke egner sig til at koordinere og styre processer, fordi parterne er ligeværdige, og/eller deres status i netværket forandrer sig over tid og i forhold til sagen. På lokalt niveau indgår politikere, forvaltningen og institutionerne i netværk med mange grupper (foreninger af alle slags, virksomheder, andre offentlige myndigheder, faglige organisationer, ad hoc organiserede borgergrupper etc.) med henblik på at løse offentlige opgaver og følge op på politiske initiativer.

Den netværksbaserede styreform rejser forskellige dilemmaer, som især handler om at definere deres mål, deres design og deres ansvarlighed og legitimitet. Udfordringen for den offentlige organisation består i at etablere og deltage i relevante netværk, som kan fremme og kvalificere løsningen af den offentlige opgaveløsning, men på en måde og med et mandat, som sikrer legitimiteten og respekterer det politiske ansvar. Det forudsætter, at den offentlige organisation kender, identificerer og sikrer inddragelse af de relevante interessenter og værdier – ansvarligt, hensigtsmæssigt og velbegrundet.

***Toppedelsesudfordringen: Flere konkurrerende styringsprincipper***

Det er ikke i sig selv nyt, at der eksisterer forskellige styringsformer inden for den offentlige sektor. Det nye ligger i udviklingen i deres relative vægt og i etableringen af forskellige kombinationsmodeller, hvor elementer fra de forskellige samarbejds- og styringsmekanismer sættes sammen på nye måder. Tilstedeværelsen og konkurrencen mellem forskellige styringsformer på den offentlige arena illustrerer, hvordan den offentlige organisation indgår i et flerdimensionelt interessentperspektiv, som gør det nødvendigt at orientere sig mod og indgå i samspil med en lang række forskellige aktører (værdier og interesser) på forskellige niveauer inden for og uden for organisationen.

Udfordringen for den offentlige topleder består i at mestre og være bevidst om de styrker og svagheder, konkurrerende værdier og delvis modstridende logikker, som findes i hierarkiet, på markedet, i den professionsbaserede og den netværksorienterede styringsform. Spørgsmålet er, hvad den offentlige topledere kan gøre for at bringe sig i stand til at forstå, formidle og agere inden for hele spekteret af styreformer og deres logikker?

Samspillet og kombinationerne mellem de forskellige styringsformer rejser en række selvstændige udfordringer for toplederen, som i sin rådgivning af den politiske ledelse og ledelse af organisationen skal vælge den rette kontekst for sagernes placering. Det underliggende legitimitets- og værdigrundlag for en given sag kan være tvetydigt og variere, afhængigt af hvilken styringsform, som den enkelte sag, proces, beslutning eller initiativ baseres på. Der skabes – for toplederens vedkommende – en arbejds- og beslutningssituation, som er kendetegnet ved ”etiske øjeblikke”. Det vil sige situationer, hvor love og regler ikke giver klare svar og begrundelser, men hvor den offentlige topleder skal træffe beslutninger, der i høj grad baserer sig på den enkeltes samvittighed, erfaring og aktuelle viden.

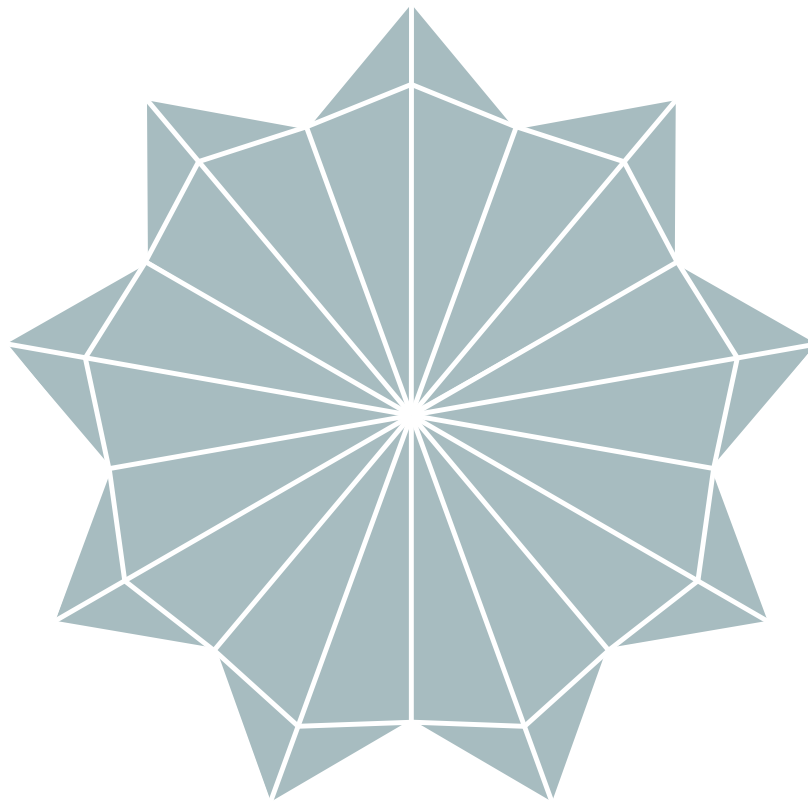
Spørgsmålet er, hvordan toplederen i den enkelte offentlige organisation kan skabe forudsætninger for, at organisationens bevidste valg og anvendelse af styreformer tilpasser sig de politisk fastsatte mål, omverdenens og organisationens behov?

Der knytter sig en særlig udfordring til ledelsesopgaven i og af offentlige organisationer, som er domineret af specialiserede, fagprofessionelle personalegrupper. Navnlig i lyset af den øgede kompleksitet i opgaveløsningen, de stadigt større organisatoriske enheder, behovet for resultatfokus og for tværgående koordinering, prioritering og samarbejde. Spørgsmålet er, hvordan toplederen i sit valg af styreformer kan formidle, samle og udfordre de forskellige konkurrerende og nogle gange modstridende værdier, som kendetegner den offentlige organisation? Hvad stiller det af krav til toplederen at være brobygger mellem de politiske beslutninger/værdier og de fagprofessionelle værdier og implementering?



# **Public Governance**

## **Kodeks for god offentlig topledelse**



## Public Governance – kodeks for god offentlig topledelse

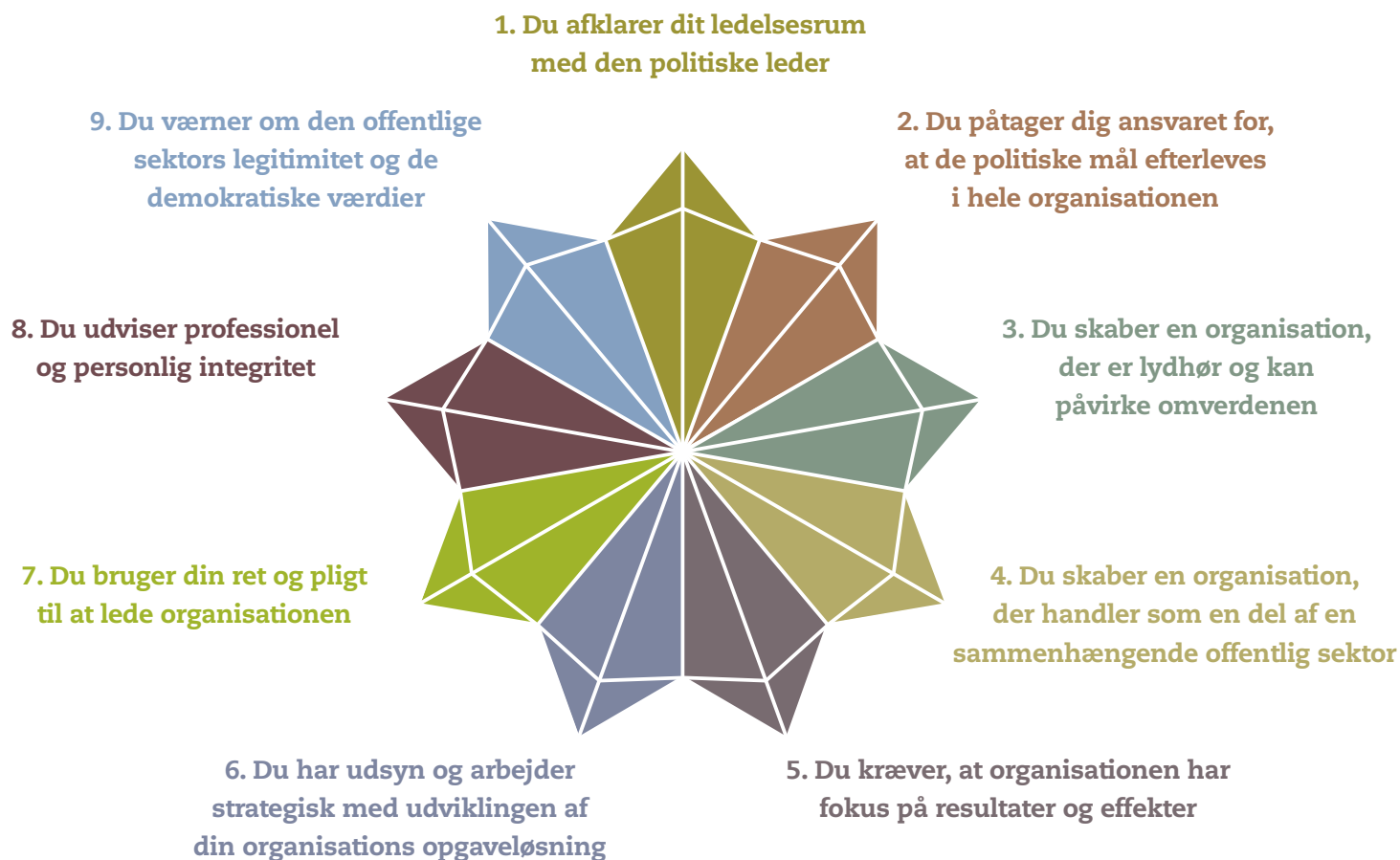
De ni anbefalinger for god offentlig topledelse udgør rygraden i kodeks. Anbefalingerne skal fungere som et fælles normsæt for, hvad der kendetegner den gode offentlige topledelse.

### **Det er ambitionen, at de ni anbefalinger:**

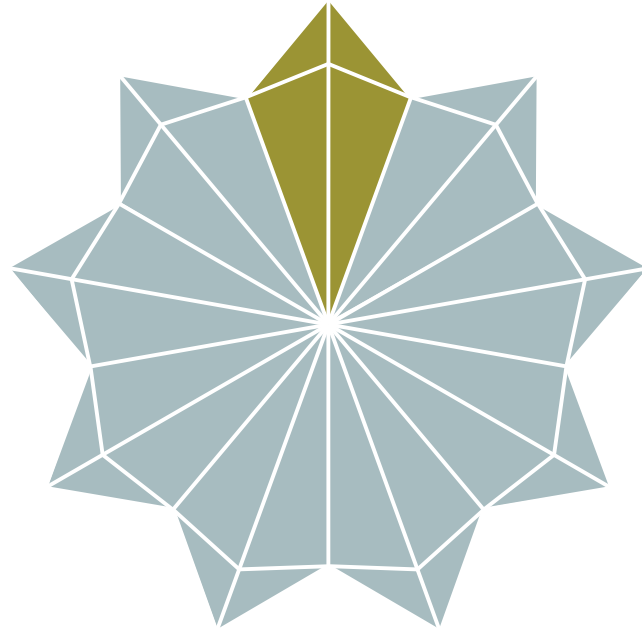
- Indfanger de væsentligste toplederopgaver.
- Kan udgøre en fælles referenceramme for topledere på tværs af den offentlige sektor.
- Skærper den enkelte topleders fokus på egen rolle, ledelsesstil og adfærd.
- Giver den enkelte topledelse anledning til med mellemrum at reflektere over sin egen ledelsespraksis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

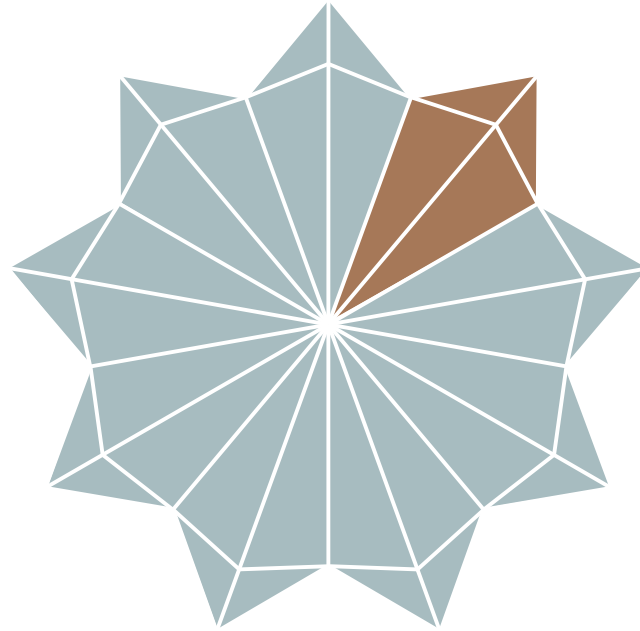
*”The challenge for ensuring organizational performance is to devise a strategy for balancing the roles of the senior public executives: between the important role of policy and political advice; and the critical function of ensuring high-performing government programmes. They have irresistible demands 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.”<sup>1</sup>*

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**

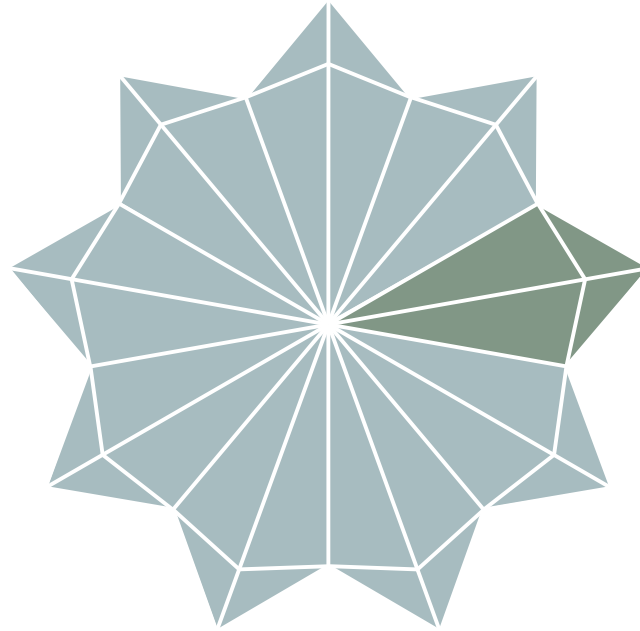
## 2. Du påtager dig ansvaret for, at de politiske mål efterleves i hele organisationen

- 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

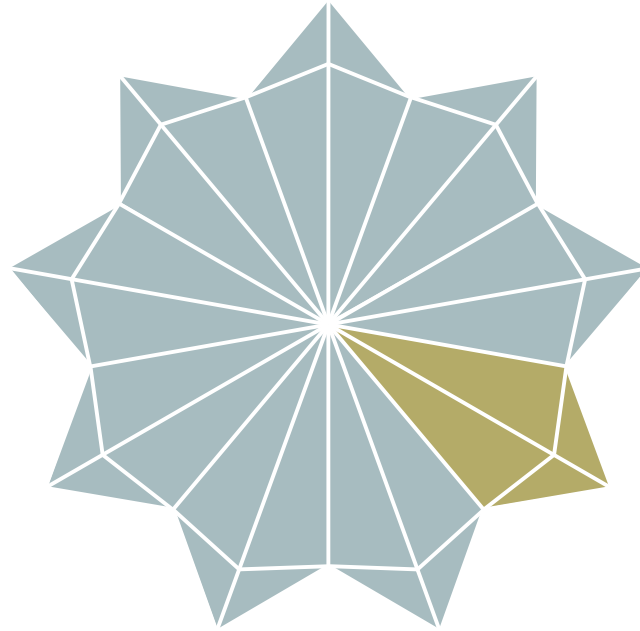
- A. Hvad gør du for, at organisationens opgaver tilrettelægges med udgangspunkt i et borger- og brugerperspektiv?
- B. Hvad gør du for at fastholde organisationen på at være åben, kommunikerende og tilgængelig for omverdenen?
- C. Hvad gør du for at pleje og udvikle organisationens omdømme?
- D. Hvordan 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**

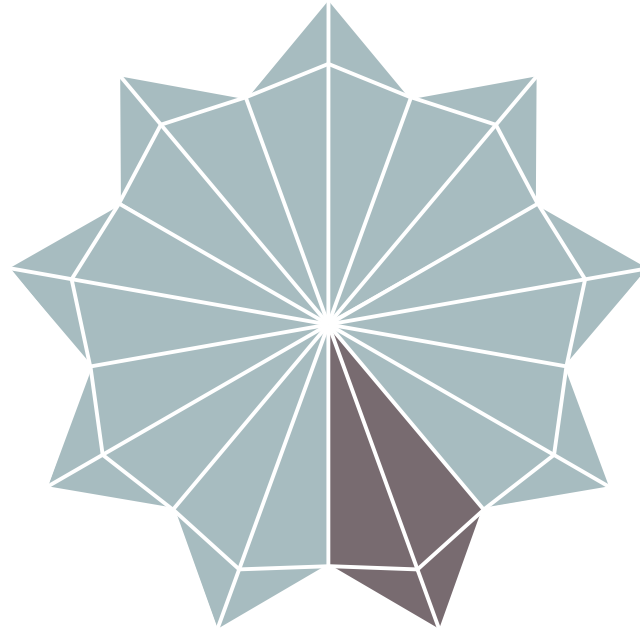
#### 4. Du skaber en organisation, der handler som en del af en sammenhængende offentlig sektor

- 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

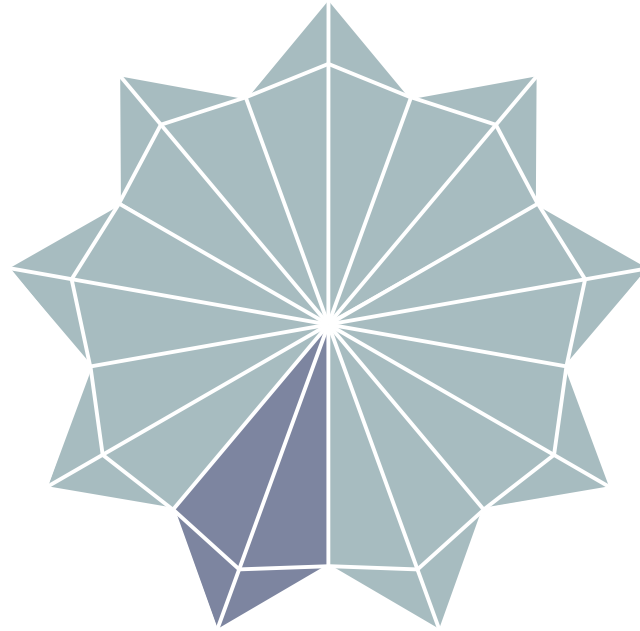
- A. Hvordan skaber du et løbende fokus på sammenhængen mellem mål og midler i hele organisationen?
- B. Hvordan skaber du sammenhæng mellem mål og værdier, der defineres fælles for hele organisationen og decentrale mål og værdier?
- C. Hvad gør du for, at indsatser og effekter bliver målt, synliggjort, 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)

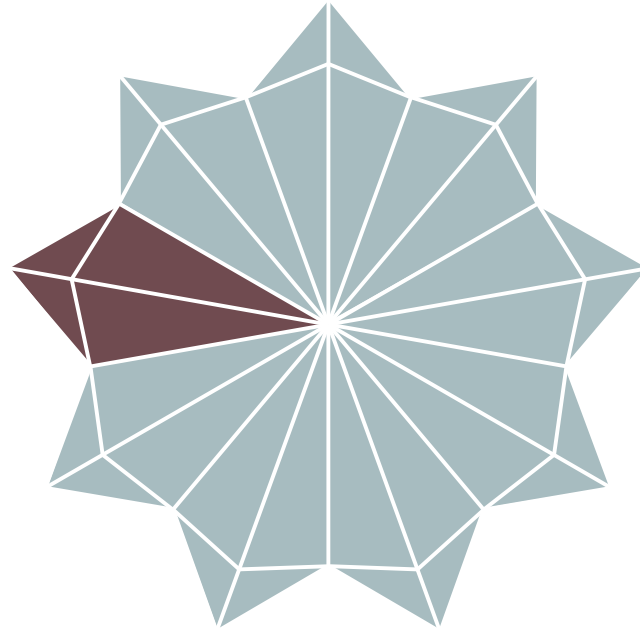
Som offentlig topleder har du ikke alene retten, men også pligten til at lede din organisation, så den trives og udvikler sig. Udviklingen i befolkningens sammensætning sætter den offentlige sektor under pres, og konkurrencen om kvalificeret arbejdskraft intensiveres. Derfor må du sørge for at bevare 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.”<sup>2</sup>*

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?

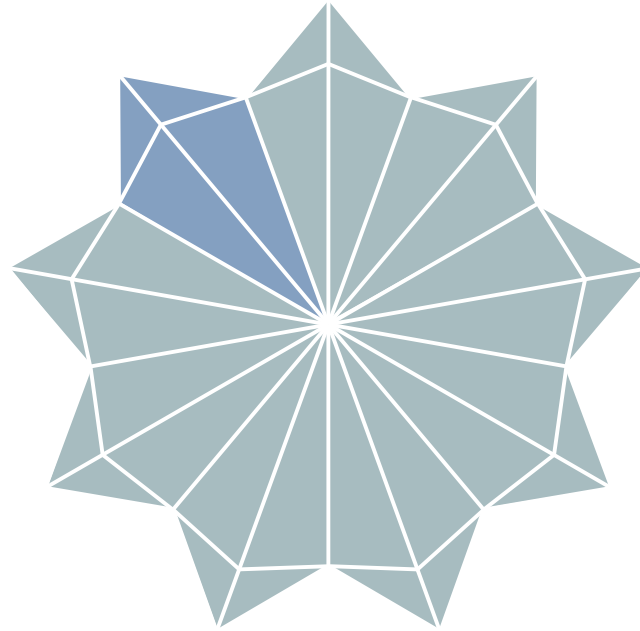
## ”En topleder skal både være god og rå.”

(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.*"<sup>3</sup> 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?

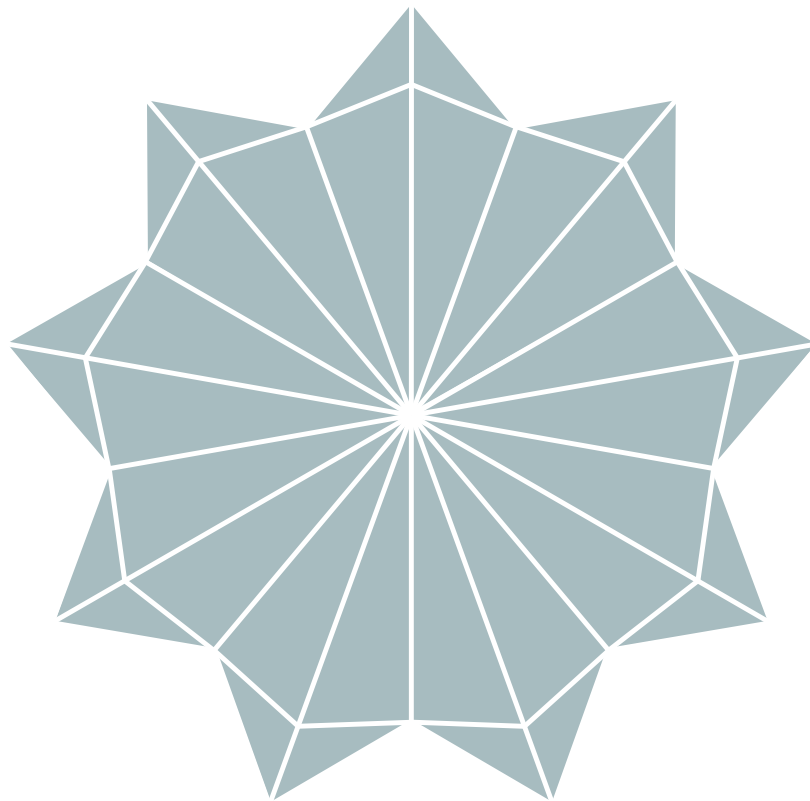
”En god offentlig topleder er i stand til at agere i et åbent rum, hvor alt hvad man gør skal kunne forklares og forsvares.” (dansk topleder)

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.



# Selvevalueringemetode



# Selvevalueringsmetode

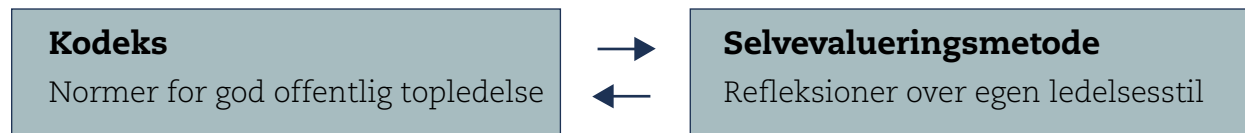
“Hvis vi ikke stræber efter at blive bedre, hører vi op med at være gode.”

Oliver Cromwell (1599-1658)

Konkretiseringen af kodeks repræsenterer ikke mindst på det personlige plan en udfordring for dig som offentlig topleder – for din ledelsesstil og måde at være og handle på, for dine personlige og faglige ledelseskompetencer og dit ledelsesmæssige handlerepertoire i de beslutnings- og handlesituationer, som du står overfor.

Selvevalueringsmetoden er udviklet for at løfte denne udfordring på det personlige plan. Formålet er – i lyset af kodeks – at understøtte, udfordre og også provokere dig til at reflektere over og fortsat udvikle din ledelsesstil. Selvevalueringen er til dit personlige brug, og det er op til dig selv at beslutte, om og hvornår du vil gennemføre den.

Der er en klar sammenhæng mellem kodeks og selvevalueringsmetoden. Metoden forsøger at sætte et ”kodeks-spejl” op foran dig og den måde, som du udøver topledelse på.



### **Fase 1 : Det samlede kodeks - en første pejling**

De ni anbefalinger i kodeks er udtryk for en sammenhængende strategi for god offentlig topledelse. Det første skridt i selvevalueringen tager udgangspunkt i denne helhedsbetragtning. Du vil skulle foretage nogle umiddelbare scoringer af dig selv i lyset af det samlede kodeks. Hvor er du (meget/mindre) tydelig og bevidst? Pejlingen har til formål at give dig et grundlag for at overveje din rolle nu og fremover fx i relation til din politiske leder, din ledelsesgruppe og den øvrige organisation. Den kan give dig en fornemmelse af, hvor du er i forhold til det samlede kodeks, og hvor du eventuelt vil overveje at ændre din opmærksomhed.

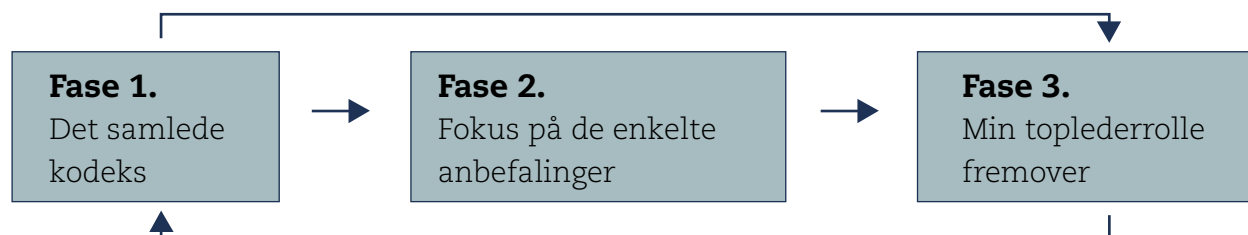
### **Fase 2: Min toplederrolle og ledelsesstil – fokus på de enkelte anbefalinger**

Fase 2 sætter fokus på de enkelte anbefalinger i kodeks, og selvevalueringsmetoden lægger op til dine refleksioner med afsæt i en/flere specifikke og typiske topledelsessituationer eller hændelser, som du selv identificerer. Metodens udgangspunkt er, at

der er læringspotentiale både i gode og mindre gode erfaringer, og du vil møde spørgsmål fra begge kategorier. Den konkrete situation, som du identificerer, er nøglen til at komme bagom din adfærd og ledelsesstil. Spørgsmålene vil udfordre dig ved at cirkle om begrundelser, fordele og ulemper i din måde at agere på i situationen, og hvordan du kunne have handlet anderledes.

### **Fase 3: Min toplederrolle fremover**

Fase 3 lægger op til, at du sætter mål for din ledelsesstil i det kommende år. Hvad vil du gøre anderledes? Hvad skal andre opleve, at du gør anderledes? Og hvordan kan du nå dertil? Du vil i den forbindelse både kunne overveje, hvad der er det vigtigste eller det nemmeste for dig og hos hvem du kan søge feedback. Og du kan vælge en anden tidshorisont.



### **Overvejelser før du går i gang**

Metoden lægger op til, at du forholder dig konkret og konstruktivt, åbent og ærligt til din rolle og ledelsesstil. Herudover er der en række andre overvejelser, som du kan gøre, inden du går i gang:

#### ***Dit ambitionsniveau?***

- Hvilke af de tre faser i selvevalueringen vil du tage – en, to eller alle?

#### ***Din metode?***

- Evaluering i enerum?
- Involvering af andre?
- Hvem kan evt. give dig sparring og feedback?

#### ***Dine refleksioner og mål?***

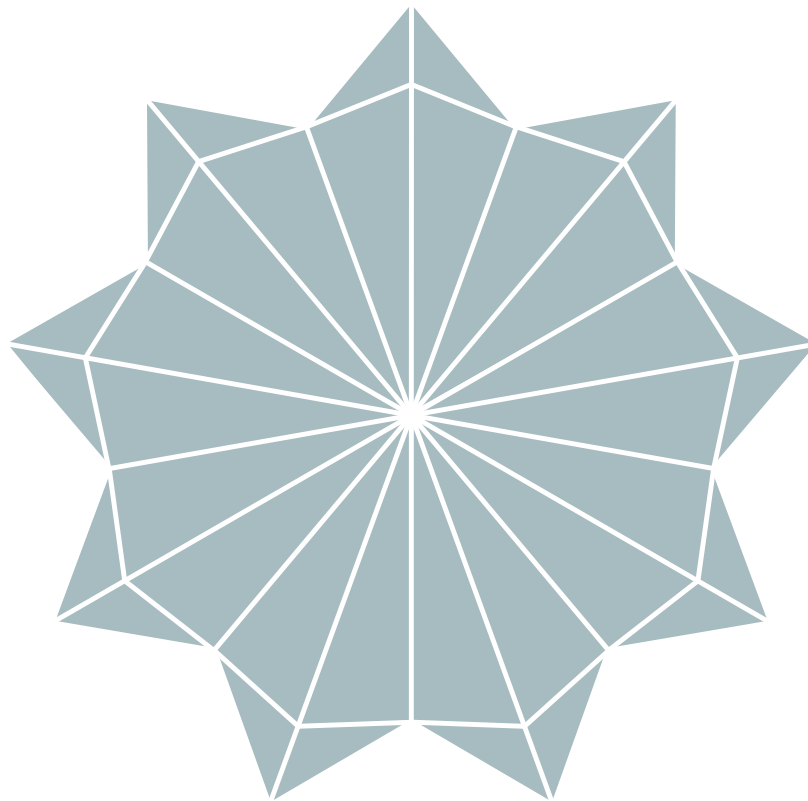
- Private og fortrolige?
- Åbne og synlige?

#### ***Tid og sted?***

- Sørg for at have fred og ro og god tid.
- Hvornår vil du vende tilbage til spørgsmålene i selvevalueringen?



# **Fase 1: Det samlede kodeks - en første pejling**



## Fase 1: Det samlede kodeks - en første pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter de ni anbefalinger i kodeks?

- Hvor er du tydelig og bevidst i din ledelsesstil?
- Hvor er du mindre tydelig og bevidst i din ledelsesstil?

<b>Anbefalinger i kodeks værdier</b>	<b>Tydelig og bevidst</b>	<b>Mindre tydelig og bevidst</b>
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 organisationens 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		



### Iagttag fordelingen af dine krydser:

- Er der overensstemmelse mellem din faktiske og din ønskede ledelsesstil – dvs. det du gør, og det der er behov for i organisationen?

---

---

- Er det tydeligt for din ledelsesgruppe og organisationen, hvor du har dit fokus?

---

---

- Er det tydeligt for din ledelsesgruppe, hvor du forventer, at de træder ind for at understøtte effektueringen af anbefalingerne?

---

---

- Er der anbefalinger, hvor du mener, at du har behov for at udvikle din rolle og ledelsesstil?

---

---

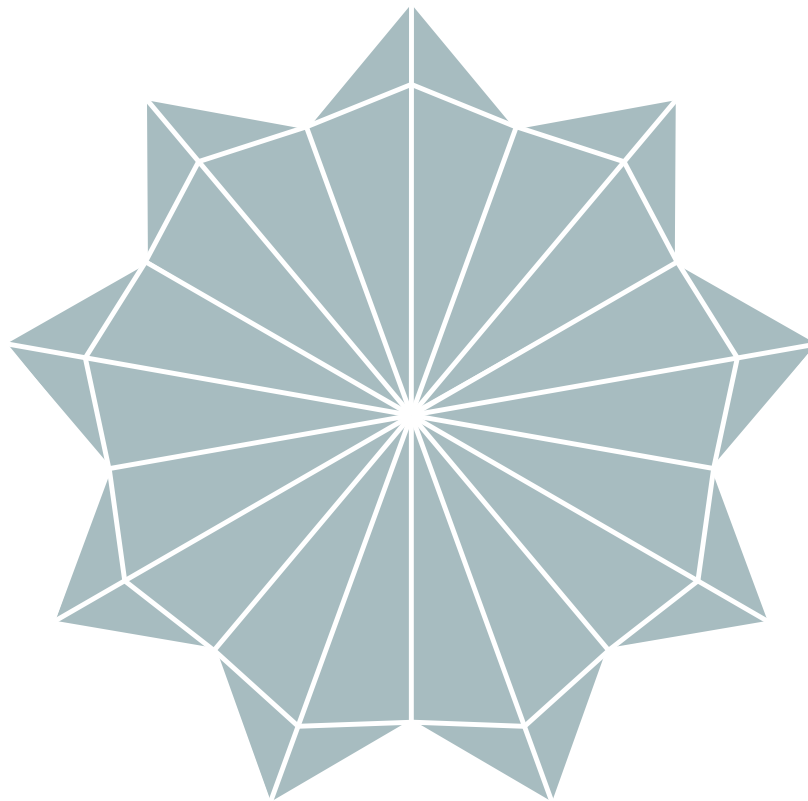
- Er der – i lyset af denne første samlede kodekspejling af dig – anbefalinger, det vil være særligt interessante for dig at gå i dybden med?

---

---



## **Fase 2: Min toplederrolle og ledelsesstil – fokus på de enkelte anbefalinger**



## Fase 2: Min topledelse og ledelsesstil – fokus på de enkelte anbefalinger

### 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?

### Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og behovet hos dig, din politiske leder og organisationen?

---

---

- Hvordan tror du, at din politiske leder vurderer din ledelsespraksis?

---

---

## Refleksioner

Identificer en eller flere situationer, hvor du, din politiske leder og/eller din direktion ville mene, at din rolle, adfærd og ledelsesstil burde have været anderledes.

- Hvorfor handlede du, som du gjorde i situationen/situationerne?

---

---

- Hvordan kunne du have handlet anderledes?

---

---

- Hvilke konsekvenser ville det have haft?

---

---

I hvilke situationer oplever du og/eller din politiske leder typisk behov for at drøfte jeres rollefordeling i forhold til at lede organisationen?

- Hvordan vil du karakterisere din rolle i denne dialog?

---

---

- Er der situationer, hvor du kan arbejde for at styrke jeres dialog om rollefordeling, spilleregler og ledelsesrum?

---

---

## 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?

### Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Hvor er din bevågenhed i hverdagen?

---

---

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og organisationens behov?

---

---

- Hvordan tror du, at din ledelsesgruppe vurderer din ledelsespraksis i hverdagen i forhold til deres og organisationens behov?

---

---

## Refleksioner

Identificer én eller flere situationer, hvor du oplevede, at dit ansvar for at få politik og faglighed til at gå hånd i hånd blev udfordret.

- Hvilken rolle, adfærd og ledelsesstil benyttede du dig af i forhold til henholdsvis din politiske leder/ledelse, din direktion og de øvrige ledere i organisationen?

---

---

- Hvilke begrundelser, fordele og ulemper var der for din håndtering?

---

---

- Hvordan kunne du have grebet situationen/situationerne anderledes an – før, under og efter?

---

---

- Hvilke styrker og svagheder har situationen/situationerne illustreret om din adfærd og ledelsesstil?

---

---

### 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?

#### Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Hvor er din bevågenhed i hverdagen?

---

---

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og organisationens behov?

---

---

- Hvordan tror du, at din ledelsesgruppe vurderer din ledelsespraksis i hverdagen i forhold til deres og organisationens behov?

---

---



## Refleksioner

Identificer én eller flere situationer, hvor du og din organisation blev udfordret på kommunikationen med omverdenen.

- Hvorfor handlede du som du gjorde i situationen/situationerne?

---

---

- Hvordan kunne du have handlet anderledes?

---

---

- Hvilke styrker og svagheder har situationen/situationerne illustreret om din adfærd og ledelsesstil i relation til din og organisationens kommunikationsopgave.

---

---

- Hvordan kan du i organisationen fremme den lydhørhed, åbenhed og kommunikation, som du ikke selv er herre over?

---

---

#### **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?

#### **Umiddelbar pejling**

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Hvor er din bevågenhed i hverdagen?

---

---

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og organisationens behov?

---

---

- Hvordan tror du, at din ledelsesgruppe vurderer din ledelsespraksis i hverdagen i forhold til deres og organisationens behov?

---

---

### **Refleksioner**

Identificer en af dine seneste eller mest markante organisations- og styringsrelaterede ændringer i din organisation.

- Hvordan spillede hensynet til samspil, helhed og sammenhæng – også med aktører udenfor din egen organisation – ind i dit valg af organisatorisk design?

---

---

- Hvilken vægt havde hensynet til samspil, helhed og sammenhæng i den måde du kommunikerede og begrundede ændringerne på over for organisationens ledere og medarbejdere?

---

---

Identificer en sag om manglende sammenhæng og kvalitet i ydelserne for borgerne, og som involverede din organisation.

- Hvordan agerede du i forhold til lederne og medarbejderne i din organisation?

---

---

- Hvordan agerede du i forhold til de relevante eksterne samarbejdspartnere?

---

---

- Hvad var dine erfaringer med din rolle, adfærd og ledelsesstil i den konkrete situation?

---

---

- Hvordan kunne du have handlet anderledes – med større effekt?

---

---

## 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?

### Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Hvor er din bevågenhed i hverdagen?

---

---

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og organisationens behov?

---

---

- Hvordan tror du, at din ledelsesgruppe vurderer din ledelsespraksis i hverdagen i forhold til deres og organisationens behov?

---

---

## Refleksioner

Identificer en eller flere situationer, hvor du – evt. sammen med din direktion – satte målopfølgning/evaluering af konkrete initiativer, projekter eller hændelser på dagsordenen.

- Hvilken rolle havde du i designet af rammer og incitamentter til at understøtte evalueringsprocessen fra A til Z?

---

---

- Hvor synlig og lydhør var du i forhold til at drøfte og begrunde formålet med opfølgningen?

---

---

- Hvordan opfatter og udfylder du din rolle i forhold til at sikre, at organisationens opfølgninger sætter fokus på det rigtige, og at du i din egen praksis drager nytte af deres resultater?

---

---

- Hvilke drivkræfter og barrierer oplever du for en og systematisk måling og opfølgning af organisationens indsætter og effekter?

---

---

- Hvordan kan du i din adfærd og ledelsesstil styrke en fremadrettet, konstruktiv og resultatorienteret evalueringskultur i de forskellige hjørner af organisationen?

---

---

## 6. Du har udsyn og arbejder strategisk med udviklingen af organisationens opgaver

- 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?

### Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Hvor er din bevågenhed i hverdagen?

---

---

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og organisationens behov?

---

---



- Hvordan tror du, at din ledelsesgruppe vurderer din ledelsespraksis i hverdagen i forhold til deres og organisationens behov?

---

---

### **Refleksioner**

Identificer om der er opgaveområder i din organisation, hvor du oplever dynamik og overskud i forhold til udsyn og udviklingsparathed.

- Hvad er forklaringerne på det?

---

---

- Hvad kan du bruge den viden til i din topledelse, adfærd og ledelsesstil – i forhold til andre dele af organisationen?

---

---

Identificer om der er opgaveområder i din organisation, hvor du oplever træghed i forhold til udsyn, inspiration og udviklingsparathed.

- Hvad er forklaringerne på det?

---

---

- Hvad kan du gøre?

---

---

- I hvilke situationer kan du i din adfærd og ledelsesstil fremme organisationens evne til intern og ekstern videndeling?

---

---

## 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?

### Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Hvor er din bevågenhed i hverdagen?

---

---

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og organisationens behov?

---

---

- Hvordan tror du, at din ledelsesgruppe vurderer din ledelsespraksis i hverdagen i forhold til deres og organisationens behov?

---

---

## Refleksioner

Identificer én eller flere situationer, hvor du stod overfor en vanskelig beslutning i relation til din rolle som øverste, ansatte leder af organisationen, og hvor du, din politiske leder, din direktion og/eller de implicerede ville mene, at din rolle, adfærd og ledelsesstil burde have været anderledes.

- Hvorfor handlede du, som du gjorde i situationen/situationerne?

---

---

- Hvordan kunne du have handlet anderledes?

---

---

Identificer én eller flere situationer, hvor du stod overfor en vanskelig beslutning i relation til din rolle som øverste, ansatte leder af organisationen, og som du i din adfærd og ledelsesstil håndterede rigtig godt?

- Hvad gjorde du i situationen/situationerne?

---

---

- Hvilke styrker og svagheder har de to eksempler illustreret om din adfærd og ledelsesstil i rollen som personalepolitisk leder?

---

---

## 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?

### Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Hvor er din bevågenhed i hverdagen?

---

---

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og organisationens behov?

---

---

- Hvordan tror du, at din ledelsesgruppe vurderer din ledelsespraksis i hverdagen i forhold til deres og organisationens behov?

---

---

## Refleksioner

Identificer én eller flere situationer – ”etiske øjeblikke” – hvor du i din beslutning og handling stod overfor krydspres mellem forskellige værdier og hensyn.

- Hvilken rolle, adfærd og ledelsesstil benyttede du dig af i forhold til din politiske leder/ledelse og organisationen?

---

---

- Hvilke styrker og svagheder kan du se i din ledelsesstil og strategi(er)?

---

---

- Hvordan kunne du have grebet situationen/situationerne anderledes an?

---

---

Identificer en eller flere situationer, hvor din adfærd på godt og ondt fik effekt i organisationen.

- Hvad var det, du gjorde?

---

---

- Hvad ville du have gjort anderledes?

---

---

- Hvilke styrker og svagheder har situationen/situationerne illustreret om din adfærd og ledelsesstil?

---

---

## 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?

### Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare pejling, når du betragter anbefalingen og de tilhørende spørgsmål?

- Hvor er din bevågenhed i hverdagen?

---

---

- Er der overensstemmelse mellem din ledelsespraksis i hverdagen og organisationens behov?

---

---

- Hvordan tror du, at din ledelsesgruppe vurderer din ledelsespraksis i hverdagen i forhold til deres og organisationens behov?

---

---



## Refleksioner

Identificer en eller flere situationer hvor du er blevet udfordret på dit ansvar for legitimiteten og de demokratiske værdier i organisationens opgaveløsning.

- Hvilken rolle, adfærd og ledelsesstil benyttede du dig af over for din politiske leder/ledelse, organisationen og interessenterne i omverdenen?

---

---

- Hvad ville du have gjort anderledes – før, under og efter?

---

---

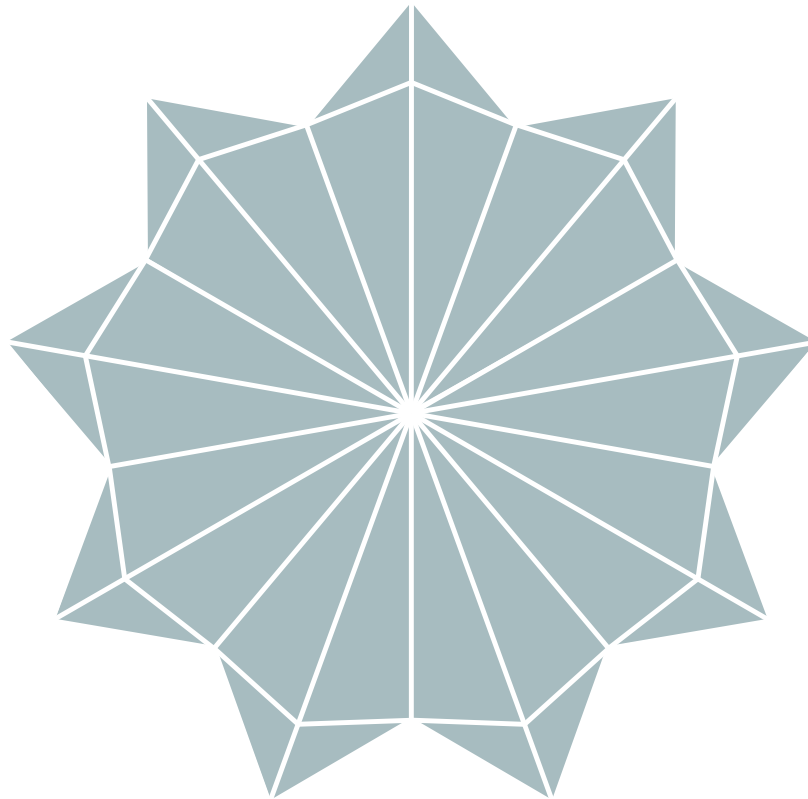
- Hvilke styrker og svagheder har situationen/situationerne illustreret om din adfærd og ledelsesstil?

---

---



## Fase 3: Min toplerrolle fremover



## Fase 3: Min topledelse fremover

Tag afsæt i dine refleksioner ovenfor.

- Hvilke mål vil du på den baggrund sætte for din ledelsesstil og adfærd i det kommende år?

---

---

- Hvad vil du gøre anderledes?

---

---

- Hvad skal andre opleve, at du gør anderledes?

---

---

- Hvad kan – i din ledelsesstil – fremme, at du når dertil?

---

---

- Hvad kan – i din ledelsesstil – hæmme, at du når dertil?

---

---

### **Min kontrakt med mig selv**

- Hvordan vil du fastholde dine refleksioner?

---

---

- Hvem vil du opsøge feedback hos?

---

---

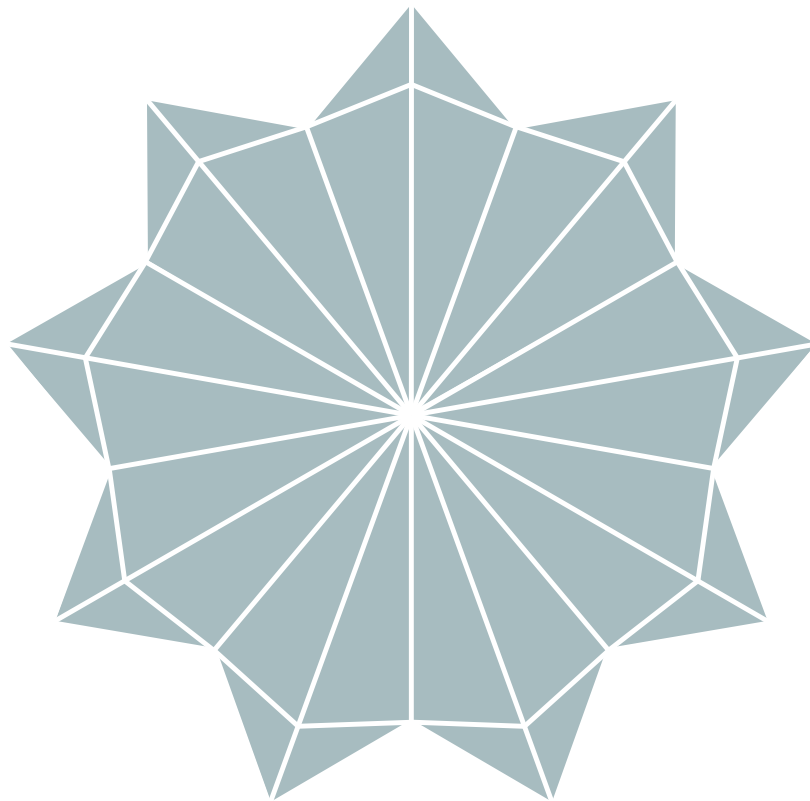
- Hvornår vil du vende tilbage til spørgsmålene i denne selvevaluering?

---

---



# Forum historien



## Forum historien

Forum for Offentlig Topledelse er historien om et ambitiøst og anderledes ledelsesprojekt i den offentlige sektor. Forum blev iværksat i september 2003 som et fælles projekt mellem topledere på tværs af kommuner, amter og stat. Projektets ambition har været at sætte fokus på god topledelse gennem en omfattende debat- og videngenereringsproces og derigennem udvikle et kodeks for Public Governance – god offentlig topledelse i Danmark.

De første tanker om at etablere et toplederforum opstod i foråret 2002. Debatten om offentlig ledelse havde igennem længere tid været intens. Den havde kredset om, at god ledelse gør en forskel og er en forudsætning for at skabe resultater og løfte udfordringerne i den offentlige sektor. Debatten havde imidlertid kun i mindre omfang haft fokus på vilkår, ledelsesrum og roller for de øverste ansatte ledere af de offentlige, politisk ledede organisationer.

Erkendelsen var, at der var behov for at skabe grundlag for en debat om de offentlige toplederes særlige ledelsesopgave. Debatten skulle sætte fokus på de permanente træk og nyere vilkår for offentlig topledelse, som synes at blive skærpet af forskellige udviklingstendenser. Den skulle afklare kendetegnene for god offentlig topledelse i disse og kommende år. Hvilke roller, strategier og kompetencer kunne identificeres?





Etableringen af Forum har ikke haft nogen sammenhæng med Strukturkommissionens nedsættelse i oktober 2002. Sammenfaldet er dog af flere topledere blevet beskrevet som "god timing". Dels fordi det på mange måder har udgjort en konstruktiv kontekst – "en fornemmelse af nødvendighed" – for debatterne i Forum. Dels fordi kodeks for god offentlig topledelse kunne være med til at understøtte toplederne i arbejdet med at implementere den kommende opgave- og strukturereform.

**"Det har været utroligt givende at være sammen med kolleger fra andre sektorer. Forum har givet rum og plads til konstruktive, åbne og ærlige drøftelser på tværs, mens "borgerkrigen" rasede udenfor."** (Topleder)

Forums proces har været involverende, netværksbaseret og afgørende for resultatet. Succeskriteriet for Forum har været at involvere og gøre toplederkredsen til den drivende kraft i at udvikle en fælles forståelse af god offentlig topledelse. Toplederkrede-ns engagement i Forum har båret projektet frem til lanceringen af kodeks. Den fælles og tværgående debat mellem topledere fra kommuner, amter og stat har været den primære drivkraft i at bringe projektet i mål.

**"Vi var måske lidt tøvende i begyndelsen. Kunne ambitionerne holde? Der er ingen tvivl om, at ledelsesprojektet er blevet løftet af engagementet i toplederkredsen."**

(Topleder)

Forum etablerede fra begyndelsen sin hjemmeside på [www.publicgovernance.dk](http://www.publicgovernance.dk), hvor toplederkredsen og andre interesserede løbende har kunne følge projektet, dets aktiviteter og produkter. Information til og involvering af målgruppen har desuden fundet sted i regi af en række etablerede toplederfora og netværk i staten, amterne og kommunerne – som knopskydninger af Forum projektet. Forums bestyrelse og sekre-

tariatet har undervejs publiceret artikler i forskellige tidsskrifter, fagblade og antologier. Finansministeriet, Amtsrådsforeningen og KL har løbende informeret det politiske niveau om ledelsesprojektets sigte og status. Forum har blandt andet været tema på Borgmesterkonferencerne i 2003 og 2004.

### **Forums sigtepunkter og principper**

Forums bestyrelse konstituerede sig omkring 2002/2003.<sup>1</sup> Ambitionen for ledelsesprojektet blev fra starten defineret som at udvikle et kodeks for Public Governance – god offentlig topledelse i Danmark.

#### **Forums overordnede ambitioner:**

- Afklare Public Governance i Danmark – kodeks og anbefalinger
- Udvikle en fælles toplederkultur, en begrebsdannelse og et fælles sprog gennem debat og involvering af offentlige topledere.

**”Dette er ikke et traditionelt udvalgsarbejde. Det kommende kodeks skal udspringe af en debat i vores egne rækker – mellem topledere på tværs af hele den offentlige sektor. Debatten er vigtig i sig selv, fordi den skaber fælles refleksion og er med til at udvikle fælles sprog og normer for god offentlig topledelse.”**

(Bestyrelsen på åbningskonferencen)

En vigtig del af ambitionen bestod i at organisere Forum som et dialog- og videngenereringsprojekt mellem toplederkredsen og danske og udenlandske forskere.

#### **Involvering af toplederkredsen**

Først og fremmest har det været væsentligt at involvere toplederkredsen på tværs af stat,

Note 1. Medlemmerne af Forums bestyrelse fremgår af bilag.

amter og kommuner i en fælles debat. Denne involvering af toplederne i en tværgående debat blev således fra starten set som mål i sig selv og et helt centralt succeskriterium for at udvikle en fælles toplederkultur, en begrebsdannelse og normer for god offentlig topledelse.

Den røde tråd for debatten har været at sætte fokus på lighederne og det fælles i topledelse på tværs af den offentlige sektor. Ledelsesprojektet skulle ikke munde ud i et omfattende katalog over alle mulige facetter og nuancer i offentlig topledelse. Målet har derimod været at finde frem til de centrale kendetegn ved god offentlig topledelse på tværs af sektoren, og de topledelsesstrategier, som knytter sig hertil.

Dette fokus på det fælles har været begrundet i behovet dels for en begrebsdannelse om offentlig topledelse, dels for nogle fælles normer og pejlemærker. Ledelsesdebatten havde illustreret, at ikke alle strategier er lige gode. Kodeks for god offentlig topledelse skulle være et pejlemærke for den enkelte topleder, i den enkelte offentlige organisation, og for den offentlige sektor som helhed. God offentlig topledelse handler umiddelbart først og fremmest om den enkelte topleders ledelseskraft og kompetencer. Men det handler nok så meget om det samlede systems evne til at håndtere tidens udfordringer ud fra et fælles sprog og nogle fælles normer på tværs af den offentlige sektor.

**”Kodeks skal gøre en forskel i praksis for den enkelte topleder. Vi skal gøre god topledelse til tidens svar frem for regler og procedurer.”** (Topleder)

Toplederne har deltaget i ledelsesprojektet på lige præmisser og i kraft af deres funktion som topledere – og ikke fx som repræsentanter for deres organisation,

deres sektor, bestyrelse, temapanel eller andet. Forums aktiviteter har konsekvent været tilrettelagt med sigte på at blande deltagere på kryds og tværs af den offentlige sektor.

### **Involvering af danske og udenlandske forskere**

Involveringen af danske og udenlandske forskere har været et andet væsentligt princip for Forum. Nok skulle debatten og begrebsdannelsen primært have relevans for de offentlige topledere, men den skulle også have et teoretisk fundament og skabe grundlag for dialog og videngenerering mellem ledelsesforskere og topledere. To danske og et internationalt forskerteam blev tidligt i forløbet inviteret til at give deres bidrag til kodeks.<sup>2</sup> Forum har også i andre sammenhænge lagt op til gensidig faglig udfordring på tværs af forskerverdenen og de offentlige topledere.

Inddragelsen af forskere har dels haft til formål at sikre teoretisk input til Forums egen debat og videngenerering, dels at stimulere forskermiljøernes viden om og interesse i offentlig topledelse som forskningsfelt. Den gensidige, faglige udfordring mellem forskning og praksis har været et væsentligt ”kneb” til at stimulere debatten og begrebsdannelsen om offentlig topledelse.

**”Forskerne har provokeret til debat og afklaring. De har i høj grad bidraget til at systematisere og generalisere forståelsen af offentlig topledelse.”** (Topleder)

Det har fra starten været et mål at involvere internationale forskere i debatten om god offentlig topledelse i en dansk kontekst, fordi det kunne give nye perspektiver, og konkret viden om best practice i en international målestok. De internationale ledelsesforskere kunne med friske øjne fra et internationalt perspektiv stille de udfordrende spørgsmål til debatten, som forhåbentlig kunne udfordre vanetænkning.

Note 2. Deltagerne i de tre forskerteams fremgår af bilag.

De tre forskerhold har arbejdet parallelt og uafhængigt af hinanden. Forskerne har deltaget i og bidraget til flere af Forums konferencer og workshops.

### **Public Governance**

Ambitionen om at udvikle Public Governance har til dels været inspireret af Nørby-udvalget, som i 2001 var blevet nedsat af den daværende erhvervsminister for at arbejde med og komme med anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark.<sup>3</sup>

Forum har adskilt sig fra Nørby-udvalget både i sit indhold og i sin metode. Indholdsmæssigt fordi den offentlige sektor er kendetegnet ved nogle grundvilkår, som giver særlige spilleregler for ledelse. Fx de demokratiske værdier, de mange bundlinier, mv. i den offentlige sektor. Det vil sige, at Public Governance er forskellig fra Corporate Governance på centrale punkter, og at ledelsesperspektiver, værktøjer og inspiration fra den private sektor kun rækker et stykke ad vejen. Udviklingen af Public Governance i Danmark har været tilrettelagt som et fælles ledelsesprojekt for hele den offentlige toplederkreds.

Arbejdsfeltet for udviklingen af Public Governance blev af Forums bestyrelse defineret som:

*”Den øverste, ansatte topledere samspil med den politiske ledelse og med leverancesystemet om mål, resultater og adfærd som sikrer, at den offentlige organisation på den ene side er gearret til at håndtere omverdenens krav og forventninger og på den anden side selv er i stand til at påvirke udviklingen.”*

Note 3. ”Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance i Danmark – anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark.” December 2001. [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk)

Public Governance blev i denne sammenhæng set som en beskrivelse af beslutningssystemet og beslutningsdygtigheden i den daglige topledelse af den offentlige organisation. Dermed markerede Forum sit fokus som noget særegent sammenholdt med fx:

- Public Government – fx forstået som det politiske systems opbygning, legitimitet og parlamentariske grundlag.
- Public Management – som typisk relaterer sig mere snævert til forskellige ledelsesdiscipliner og værktøjer.
- Corporate Governance – som ofte relaterer sig til bestyrelsesarbejdet og ledelsesstrukturer i private virksomheder.

Forum har sat fokus på den individuelle topleders ledelsesrolle og ansvar som den øverste ansatte leder i en offentlig, politisk ledet organisation, hvor fx Nørby-udvalgets kodeks for Corporate Governance i højere grad fokuserer på ledelsesorganerne – bestyrelse og direktion – og deres rolle og ansvar.

### **Tre temaer**

Public Governance har udgjort den overordnede ramme for Forums debat- og videngenereringsproces, som har sat fokus på tre centrale temaer for offentlig topledelse.

- Samspillet mellem den politiske leder og toplederen om mål og strategier for organisationen
- Når faglighed, politik og ledelse går hånd i hånd
- Toplevelse og kommunikation i vidensamfundet

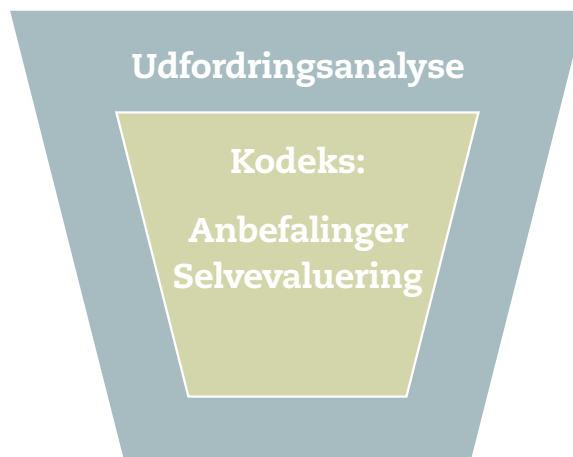
De tre temaers funktion har været at fokusere debatten ud fra nogle fælles og centrale udfordringer for offentlig topledelse på tværs af den offentlige sektor.

Forum etablerede tre temapaneler hver især bestående af cirka 12 offentlige topleder fra stat, amter og kommuner samt forskere.<sup>4</sup> Temapanelerne har således i sig selv afspejlet ledelsesprojektets mål om at etablere debatkonsortier mellem forskere og topledere på tværs af sektoren.

Temapanelernes formål har været at fungere som ekspert- og sparringsgrupper med sigte på at være drivkraft for en bred og relevant dækning af det enkelte tema og herigennem danne afsæt for konkrete bud på anbefalinger og strategier for god offentlig topledelse. Panelerne nåede gennem et års tid gennem en imponerende møderække.

### **Forums kodeksmodel**

Forums kodeksmodel har fungeret som en ramme og pejlemærke for ledelsesprojektets debat-, analyse- og konklusionsprocesser.



Udfordringsanalysen skitserer de vilkår og udviklingstendenser på *makroniveauet*, som anbefalingerne i kodeks adresserer. Analysen omfatter såvel permanente som nyere

Note 4. Deltagerne i de tre temapaneler fremgår af bilag.

udfordringer for offentlig topledelse, og den er Forums diagnose og begrundelse for sammensætningen af kodeks.

Selve kodeks relaterer sig til den enkelte topleders rolle, adfærd og strategier på *organisatorisk niveau* – i ledelsen af den offentlige, politisk ledede organisation. Sigtepunkterne for udviklingen af kodeks har været, at det skulle bestå af et begrænset antal korte og klare anbefalinger efterfulgt af et overskueligt antal handlingsorienterede spørgsmål til toplederens ledelse af organisationen.

For at understøtte anvendelsen og gennemslagskraften af kodeks i konkret toplederpraksis følges kodeks op med en metode til selvevaluering til brug for den enkelte topleder (*individniveauet*). Sigtet med selvevalueringemetoden er at give den enkelte topleder anledning til at reflektere over sin egen ledelsespraksis i lyset af anbefalingerne i kodeks.

### Projektets faser og nøglebegivenheder

Ledelsesprojektets debatproces har fundet sted gennem en række nøglebegivenheder, som samtidig har været vigtige milepæle undervejs.<sup>5</sup>



Note 5. Et kronologisk overblik over projektets aktiviteter, konferenceprogrammer samt udgivelser i forbindelse med de forskellige nøglebegivenheder er vedlagt i bilag.



Forums debatfase har bestået af to halvlege adskilt af Midtvejskonferencen som en vigtig milepæl. Sigtet i første halvleg har været at folde perspektivet ud og skabe så meget praktisk og teoretisk viden om topledelse som muligt. I anden halvleg har aktiviteterne i højere grad været lagt an på at prioritere og konkludere i forhold til det konkrete indhold og formuleringer i kodeks.

Det har fra starten være klart, at en maksimal inddragelse af målgruppen ville fordre noget særligt. Der har som forventet været mange krav på topledernes tid, blandt andet af opgave- og strukturreformen. Alligevel er det lykkedes, at ledelsesprojektets aktiviteter næsten uden undtagelse har været præget af stort fremmøde og højt engagement.

### **Workshop i Fredensborg**

I marts 2003 inviterede bestyrelsen en snes topledere fra stat, amter og kommuner samt forskere til en workshop i Fredensborg for at drøfte de indledende arbejdsrapporter. Omdrejningspunkterne for workshoppen var: Er mål og retning rigtig? Har vi indkredset de rigtige problemstillinger? Hvordan får vi målgruppen involveret? Diskussionen bekræftede ledelsesprojektets fokus og ambitioner.

**”Indholdet er godt og relevant. Formen må være ny.”**

(Topleder på Fredensborg workshoppen)

Workshoppen rejste flere spørgsmål, som skulle vise sig at blive toneangivende og typiske for Forum. Blandt andet blev der efterlyst en en begrundelse for det fælles ledelsesprojekt – hvorfor lige nu? Hvad var der sket? Hvilke ændrede eller nye vilkår, udfordringer og uklarheder havde skabt behov for at sætte fokus på offentlig topledelse og disse spørgsmål netop nu?

I den forbindelse pegede deltagerne på, at ikke alle udfordringer for offentlig topledelse kunne begrundes i aktuelle udviklingstendenser. Debatten om god offentlig topledelse måtte forholde sig til, at udfordringerne for den offentlige topleder var forankret i både nogle permanente vilkår for topledelse og nogle mere aktuelle udviklingstendenser i den offentlige sektor og samfundet generelt.

Som eksempel på en grundlæggende præmis blev toplederens dobbeltrolle – som rådgiver for den politiske ledelse og ansvarlig for organisationens drift og ledelse – fremhævet som et særligt kendetegn ved Danmark, som har lange historiske rødder. Dette grundlæggende vilkår var i Fredensborg og i hele ledelsesprojektets levetid et væsentligt omdrejningspunkt for drøftelsen af den offentlige topleders dilemmaer og strategier.

**”I produktionsvirksomheder bruger topchefen 100% af sin tid til ledelse. I rådgivende virksomheder måske 80% I Slotsholmsvirksomheden er der måske 10% til strategisk ledelse. Vi bruger 90-100% af vores tid på lovforslagene. Der er brug for mere ledelse.”** (Topleder på Fredensborg workshoppen)

### **Åbningskonference: Topledelse gør en forskel**

Åbningskonferencen den 1. september 2003 markerede startskuddet for det fælles ledelsesprojekt og debatten om god offentlig topledelse. Sigtet med konferencen var dels at præsentere bestyrelsens ambitioner med ledelsesprojektet for toplederkredsen – skabe forankring – dels naturligvis at indlede debatten om god offentlig topledelse. Godt 200 offentlige topledere deltog i konferencen.

**”Jeg synes, det er helt rigtigt at sætte god topledelse i de offentlige, politisk styrede organisationer på en fælles dagsorden med henblik på at udvikle en moderne, effektiv**

**og visionær offentlig sektor. Det er jo dét, det hele handler om – at borgerne får den bedste service for skattekroneerne.”** (Topleder på åbningskonferencen)

Deltagerne fandt det interessant og nyskabende at skabe grundlag for en fælles debat på tværs af sektoren. Der blev dog sat spørgsmålstegn ved, om forskellene i hverdagens praksis og vilkår måske alligevel ville vise sig større end lighederne. Hvor langt kunne man nå i retning af fælles sprog og fælles normer? Ligesom der var en vis skepsis med hensyn til realismen i idéen om et overskueligt og interessant kodeks.

### **Workshopkonference: Toplederudfordringer til debat**

Som sin næste større begivenhed afviklede Forum den 24. februar 2004 en workshopkonference med deltagelse af ca. 150 topledere. Formålet med konferencen var fokus på udfordringerne for offentlig topledelse og erfaringsudveksling herom.

Konferencen tog afsæt i tre konkrete cases som hver især illustrerede typiske situationer, dilemmaer og krydspres for den offentlige topleder.<sup>6</sup> De tre cases var konstruerede ud fra virkelige hændelser, og de dannede grundlag for debat i plenum og i mindre grupper: Hvad handler denne case om? Hvilke udfordringer står toplederen overfor? Hvad kan toplederen gøre?

### **Midtvejskonferencen: På sporet af god offentlig topledelse**

Midtvejskonferencen den 30. august 2004 var en vigtig milepæl, som markerede en afslutning på første halvleg af Forums debatproces. Næsten 200 topledere deltog i konferencen, hvor de tre forskerteams præsenterede deres bidrag til kodeks.<sup>7</sup> Forskernes præsentationer blev efterfølgende kommenteret af tre ”anmelderhold” af offentlige topledere fra stat, amt og kommune.

Note 6. De tre cases kan læses på Forums hjemmeside [www.publicgovernance.dk/vidensforum](http://www.publicgovernance.dk/vidensforum).

Note 7. Bidragene fra de tre forskerteams kan læses på [www.publicgovernance.dk/vidensforum](http://www.publicgovernance.dk/vidensforum)

De tre forskergruppers svar på det samme opdrag fra Forums bestyrelse var interessante og indbyrdes ganske forskellige. De beskrev en række af de samme udviklingstendenser, men de betonedede forskellige aspekter af topledernes vilkår og med begreber fra hver deres forskningsmæssige tradition.

**”Forskerne har givet et godt input og en god dagsorden for debatten.”**

(Topleder på Midtvejskonferencen)

Forskernes bidrag blev godt modtaget af toplederne på konferencen – som inspirerende og tankevækkende bidrag til kodeksprocessen. Konferencen formulerede succeskriterierne for det kommende kodeks.

I sit indhold skulle kodeks formulere en sammenhængende opfattelse af god offentlig topledelse – ikke som ”et juletræ som den enkelte kan pynte med et personligt valg af principper og kompetencer” eller som ”en menu som den enkelte kan vælge til og fra i”. Kodeks skulle repræsentere en sammenhængende og praktisk anvendelig tænkning, som kunne være en fælles referenceramme på tværs af den offentlige sektor, være et afsæt for personlig afklaring for den enkelte topleder, og være egnet til at skabe dialog i den enkelte offentlige organisation.

Om formen på kodeks lød budskabet: ”Kort og klart”. Toplederne ønskede et operationelt og relativt kortfattet kodeks med et overskueligt antal handlingsorienterede anbefalinger og skrevet i klart sprog.

I anledning af konferencen havde Forum produceret fem korte ”dogmefilm” om offentlig topledelse. Medvirkende var politiske ledere, private topledere, repræsentanter fra ledelsesniveauet umiddelbart under de offentlige topledere samt fra medier. Som

bidrag til dagens debat gav de i filmspottene deres bud på udfordringer, fordomme, forventninger, kompetencer og gode råd i relation til god offentlig topledelse.<sup>8</sup>

Foruden de tre forskerbidrag blev også de skriftlige sammenfatninger og konklusioner fra Forums tre temapaneler offentliggjort i forbindelse med Midtvejskonferencen.<sup>9</sup>

Samlet set lå der efter Midtvejskonferencen seks skriftlige bidrag – eller byggeklodser – til den efterfølgende fase i kodeksarbejdet med opsamling og konklusioner: Tre fra forskerteamene og tre fra temapanellerne. Under overskriften ”Fra forskerbidrag til topledelse i hverdagen” var målet for Forums aktiviteter i efteråret 2004 at involvere så mange offentlige topledere som muligt i drøftelser om den konkrete udformning og formuleringer af anbefalinger i kodeks.

### **Kodeksseminarer: God offentlig topledelse i hverdagen – du har ordet!**

Forums bestyrelse og sekretariat udarbejdede i september en bruttoliste, der samlede alle de anbefalinger, som forskerne og temapanellerne havde opstillet. Bruttolisten var temmelig omfattende – 25 anbefalinger hver især med op til fem delanbefalinger. Den omfattende bruttoliste dannede afsæt for diskussionerne på et to-delt seminarforløb for hele målgruppen, som blev afviklet i oktober og november måned 2004 i hhv. København og Århus.

På kodeksseminarerne skulle toplederne prioritere og praksiskvalificere de mange anbefalinger. Mellem møderne blev toplederne opfordret til at følge op i egen organisation i dialog med politikere og chefdirektion/chefgruppe. På basis af drøftelserne på første kodeksseminar (oktober) reviderede bestyrelse og sekretariat listen til det andet seminar.

Note 8. Filmspottene om topledelse kan ses via [www.publicgovernance.dk/vidensforum](http://www.publicgovernance.dk/vidensforum)

Note 9. Bidragene fra de tre temapaneler kan læses på [www.publicgovernance.dk/vidensforum](http://www.publicgovernance.dk/vidensforum)

Med disse arbejdsseminarer blev kodeksarbejdet og -debatten bredt yderligere ud. Topledere som ikke tidligere eller kun i begrænset omfang havde haft mulighed for at deltage i processen fik lejlighed til at engagere sig i debatten.

Seminarerne var præget af intensive og koncentrerede drøftelser om kodeks. Hvad var de vigtigste anbefalinger? Hvad manglede? Hvilke aspekter af toplederopgaven var underbelyst? Topledere på tværs af stat, amt og kommune skulle gennem fælles drøftelser og prioriteringsøvelser nå frem til et fælles resultat.

Indholdsmæssigt gav kodeksseminarerne deltagerne mulighed for på tværs af sektorerne at komme tæt på den særlige rolle, ansvar og funktion, der ligger i offentlig topledelse. Begrebsdannelsen og italesættelsen af topledelse var i centrum i bestræbelserne på at finde de korte, dækkende og præcise formuleringer. Nogle enkelte temaer fra seminarerne kan fremhæves, for at give et indtryk af debatterne.

Toplederen som rollemodel for organisationens ledere og medarbejdere var et statement, som vakte blandede følelser. Men der var dog en helt overvejende erkendelse af, at kodeks skulle adressere toplederen som rollemodel i organisationen.

Internationalisering og globalisering var et handlevilkår, som alle var enige om, men hvis konsekvenser for topledelsen blev oplevet meget forskelligt. For nogle som noget meget nærværende i hverdagen. For andre som noget mere indirekte. Internationalisering skulle med i kodeks på en måde, som afspejlede denne variation.

Italesættelsen af toplederens rolle og ledelsesrum som den øverste ansatte og ansvarlige leder i organisationen førte til diskussioner af fx spændingsfeltet mellem det individuelle og det kollektive ledelsesansvar. "Du kan ikke alting selv" lød det, og

toplederne så både en nødvendighed og et dilemma i brug af ledelsesteam, delegation og fordeling af ledelsesansvar. Kodeks skulle på en nøgtern og præcis måde beskrive kravene, hvordan toplederen på én gang kan praktisere tydelig og synlig topledelse – gennem andre.

Toplederens ansvar for legitimiteten og de demokratiske værdier i den offentlige sektor var et aspekt, som alle oplevede som noget næsten selvindlysende, som kodeks skulle indeholde. Men der var også tale om en anbefaling af en mere filosofisk karakter, som det var vanskeligt at knytte korte, klare og præcise ord til.

Toplederens relation til og ledelse af fagprofessionelle medarbejdere og faglige miljøer var genstand for diskussion. På den ene side toplederens behov for at møde de faglige miljøer med respekt og indlevelse og dermed være ajour med vilkår og udfordringer i praksis. På den anden side toplederens behov for at lede de faglige miljøer og sikre effektivitet af de politiske mål.

Gennem toplederens diskussion, prioritering og kvalificering reducerede de to kodeksseminarer antallet af anbefalinger fra 25 til 16.

### **Camp Kodeks I**

I midten af december 2004 inviterede Forums bestyrelse otte topledere til et intensivt døgnseminar i Sverige. Arbejdsgrundlaget for Camp Kodeks var det opdaterede bruttoudkast til anbefalinger og spørgsmål med afsæt i konklusionerne fra kodeksseminarerne. Målsætningen med campen var at snøre processen yderligere til, så bestyrelsen efterfølgende kunne formulere og beslutte indholdet i det endelige kodeks.

### **Camp Kodeks lakmusprøve**

Helhedsindtrykket af kodeks i lyset af:

- En passende blanding af blødt/hårdt ?
- Spændvidden i toplederens relationer og opgaver i forhold til den politiske ledelse, organisation og omverden?
- Sigende i sig selv?
- Anledning til refleksion?
- Tilstrækkelig handlingsorienteret?

### **Camp Kodeks II**

I løbet af januar og februar formulerede bestyrelsen det endelige kodeks. I marts 2005 inviterede bestyrelsen på ny camp deltagerne til en første præsentation af det endelige kodeks. Det var den generelle opfattelse, at Forum var kommet i mål med et kodeks, som levede op til målsætningerne.

**” Formen er godt ramt. Det er meget anvendeligt”** (Topleder på Camp Kodeks II)

### **Internationale udviklingsseminarer: Management Excellence in the Knowledge Society og An International perspective on Networks, Complexity and E-governance**

I uge 8 og 9 i 2005 afviklede Forum for Offentlig Topleddelse sammen med det internationale forskerteam to internationale udviklingsseminarer i North Carolina og i Holland. Seminarernes formål var at sætte fokus på topledernes kompetenceudvikling. Deltagerne fik lejlighed til – blandt andet med afsæt i et udkast til kodeks – at diskutere udfordringer, strategier og toplederkompetencer med kolleger. Internationale forskere fra de respektive forskningsmiljøer samt udenlandske toplederkolleger bidrog til seminarerne.



## **Konference: Public Governance – kodeks for god offentlig topledelse i Danmark**

Den 10. maj 2005: Præsentation af kodeks for god offentlig topledelse med deltagelse af offentlige topledere, politiske ledere, chefgruppe-/direktionsmedlemmer, repræsentanter fra forsknings- og uddannelsesinstitutioner, konsulentverdenen, faglige organisationer, udenlandske samarbejdspartnere og medier.

## **Elementerne i Forums videngenerering**

Toplederkredsens engagement har været den primære drivkraft og har båret projektet frem til lancering af kodeks. Debat- og videngenereringsprocessen har fået vigtige input fra tre forskerteams, tre temapaneler og tre e-surveys.

### **De tre forskerteams**

Sammensætningen af de danske forskerteams skete som følge af en åben proces, hvor Forums bestyrelse sendte en invitation til alle relevante institutter på de danske universiteter og business schools. Forskere med viden og ekspertise inden for områderne forvaltning/offentlig ledelse, human resource og offentlige organisationers forandrings-processer i viden- og netværkssamfundet blev opfordret til at sende et kortfattet oplæg til, hvordan man ønskede at bidrage til projektet. Argumentet for bred invitation var, at Forums bestyrelse ikke på forhånd ønskede at involvere bestemte navne og dermed udelukke andre og kvalificerede forskere fra at bidrage til projektet. To forskerhold sendte oplæg som dannede baggrund for samarbejde.

Fem internationale forskere – to fra Europa og tre fra Nordamerika – blev inviteret direkte af Forums bestyrelse efter en bred screening i den internationale forskerverden med henblik på at få de mest kvalificerede. Alle svarede positivt tilbage, og tre havde mulighed for at deltage.

Opdraget fra Forums bestyrelse til de tre forskerteams lød, at de skulle give et bidrag til kodeks for god offentlig topledelse, som var af praktisk relevans for og udviklet i dialog med offentlige topledere.

#### **Forums opdrag til forskerne**

- En kortfattet definition af begreb Public Governance i dansk sammenhæng.
- En indkredsning og konkretisering af de udfordringer som offentlige topledere står overfor i dag. Hvilke dilemmaer, krydspres og udfordringer kan identificeres?
- En beskrivelse af, hvad der vil være "god praksis"/gode topledelsesstrategier for håndteringen af dilemmaer og krydspres med udgangspunkt i Public Governance.
- Et bud på hvilke toplederkompetencer, der er nødvendige for at kunne håndtere disse udfordringer.

Det internationale forskerteam blev derudover bedt om at give forslag til et måleredskab/selvevalueringsmetode til at måle godt lederskab hos den øverste ledelse i danske offentlige institutioner.

Forum engagerede lektor Carsten Greve fra Københavns Universitet/CBS til at fungere som sparringspartner for det internationale forskerteam for så vidt angår viden om det danske politiske system. Det internationale forskerteam, Carsten Greve og Forums sekretariat afholdte i perioden tre arbejdsseminarer.

Alle tre forskerhold udarbejdede deres bidrag på baggrund af data indsamlet blandt offentlige topledere – før Forum og/eller i anledning af Forum.

Som led i "Udredning om god offentlig topledelse" gennemførte Kurt Klaudi Klausen og Ove Kaj Pedersen blandt andet et antal interviews med topledere fra Forums målgruppe. Forskerholdet hentede desuden viden om offentlig topledelse gennem deres deltagelse

i et af Forums temapaneler. Forskerteamet gennemførte på eget initiativ en komparativ analyse af kodekser for god offentlig topledelse i Storbritannien, USA og New Zealand, som er medtaget i deres udredning.

Torben Beck Jørgensen og Karsten Vrangbæk baserede deres "Værdibaseret bidrag til kodeks for god offentlig topledelse" på data fra en omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt danske offentlige ledere, som var blevet gennemført i forbindelse med Magtudredningen.

Det internationale forskerteam baserede deres bidrag "Towards a Danish Concept of Public Governance" på interviews med offentlige topledere og toppolitikere i Danmark. I februar 2004 gennemførte forskerne således fire fokusgruppeinterviews med cirka 16 danske topledere for at afdække, hvilke udfordringer toplederne selv pegede på som de væsentligste. De fire fokusgrupper var opdelt både sektorvis og blandet. I maj og juni 2004 gennemførte de internationale forskere interviews med fem (amts)borgmestre og tidligere ministre med det formål at høre synspunkter fra politiske ledere vedrørende rollefordeling, forventninger, etc. i samspillet med den offentlige topleder.

### **De tre temapaneler**

Sammensætning af de tre temapaneler skete gennem direkte invitation fra Forums bestyrelse. Deltagerne i de tre temapaneler har deltaget som sig selv og i deres egenskab af topledere og ikke som repræsentanter for deres sektor eller organisation.

#### **Opdraget til temapanelerne**

- Stimulere debat i målgruppen
- Generere viden inden for området

- Udarbejde skriftlige bidrag til forskerne
- Udarbejde cases til brug for Forums workshopkonference (februar 2004)
- Indstille vindere af Forums prisopgave mv.

De tre temapaneler har defineret deres egen dagsorden og metode. Temapanelerne har arbejdet parallelt, uafhængigt og forskelligt fra hinanden, og de har hver især mødtes cirka en gang månedligt i perioden fra november 2003 til november 2004. Deltagelsen har generelt været præget af et stort engagement, og de tre temapaneler har på mange måder været typiske for erfaringerne i det fælles ledelsesprojekt.

**”Den tværgående debat i temapanelerne er gået langt over forventning.”** (Topleder)

#### ***Samspillet mellem den politiske leder og toplederen om mål og strategier***

Opgaven for temapanel 1 har bestået i at konkretisere udfordringer, dilemmaer og anbefalinger for den del af topledelsesopgaven, som handler om samspillet med den politiske leder i forhold til ledelsen af organisationen. Et gennemgående tema i drøftelserne har været toplederens dobbeltrolle, herunder at skabe sprog, bevidsthed og forståelse for udviklingen i samspillet, forskelle og ligheder på tværs af sektorer, samt ikke mindst hvordan udviklingstendenserne på makroniveau afspejler sig i udfordringer på organisatorisk niveau, og hvilke anbefalinger til god offentlig topledelse, der følger deraf. Temapanelet har udarbejdet debatoplægget ”Ti statements om nye udfordringer for god offentlig topledelse”, som i juni 2004 blev overdraget til inspiration til de tre forskerteams.

#### ***Når faglighed, politik og ledelse skal gå hånd i hånd***

Opgaven for temapanel 2 har bestået i at sætte fokus på de problemstillinger og strategier, der vedrører topledelse af faglige miljøer og fagprofessionelle. Temapanelet

indbød i juni 2004 topledere og fagprofessionelle til en dialogsession om ledelse i fagprofessionelle miljøer. Arrangementet var en anledning til at drøfte en række af de udfordringer og problemer, der skal håndteres i mødet mellem fagprofessionelle og topledere. Minikonferencen tog blandt andet afsæt i et debatoplæg fra panelet med titlen "En anden verden – Topledelse i fagprofessionelle miljøer". Debatoplægget var baseret på 13 interviews med topledere og fagprofessionelle inden for undervisningssektoren, sundhedssektoren og den højt specialiserede forvaltning. Som opfølgning på temapanelets dialogsession blev udarbejdet publikationen "I dialog med topledelsen – Replikker fra seminar om topledelse i faglige miljøer". Begge oplæg blev i juni 2004 overdraget til inspiration til de tre forskerteams.

### ***Topledelse og kommunikation i vidensamfundet***

Opgaven for temapanel 3 har bestået i at identificere de nye udfordringer og vilkår, som vidensamfundet stiller den offentlige sektor og offentlig topledelse overfor. På grundlag af diskussioner i panelet, sekretariatets interviews med medlemmerne af panelet og to debatmøder afholdt for offentlige topledere i foråret 2004 har temapanelet udarbejdet sit bud på udfordringer og anbefalinger i relation til "Topledelse og kommunikation i vidensamfundet", som i juni 2004 blev overdraget til inspiration til de tre forskerteams.

### **De tre e-surveys**

Som et element i videnindsamlingen om offentlig topledelse gennemførte Forum i perioden august 2003 til august 2004 tre elektroniske spørgeskemaundersøgelser.<sup>12</sup>

---

Note 12. En sammenfatning af Forums tre e-surveys er vedlagt som bilag. De anvendte spørgeskemaer samt konklusionerne fra de enkelte surveys kan læses på [www.publicgovernance.dk/videnforum](http://www.publicgovernance.dk/videnforum).

Forums surveys havde forskellige formål og anvendte forskellige spørgemetoder:

- Kvantitativ kortlægning af fakta (fx køn, alder, uddannelsesniveau, anciennitet)
- Topledernes prioriteringer (fx rangering af udfordringers vigtighed, tidsanvendelse til forskellige ledelsesopgaver, rangering af de vigtigste arbejdsopgaver, faktisk og ønsket tidsanvendelse).
- Vurderinger af mere kvalitativ karakter (fx på en skala fra 1 til 5 vurderinger af faktisk og ønsket ledelsesstil).

Metoden bød på vanskeligheder, som især bestod i det meget store ledelsesmæssige felt og det varierede begrebsapparat for topledelse i stat, amter og kommuner. I undersøgelseernes design- og formuleringssfase var det således en udfordring at formulere og prioritere spørgsmål, som både kunne forstås og give mening for hele målgruppen; fx i forhold til at formulere et overskueligt antal svarmuligheder om topledernes prioritering af forskellige arbejdsopgaver.

De tre e-surveys havde i gennemsnit en besvarelsesprocent på 40-48 pct., hvilket var tilfredsstillende og et tilstrækkelig solidt grundlag til at formulere generelle indtryk om topledere og topledelse i Danmark.

Forums første survey blev gennemført i august 2003 og havde blandt andet til formål at kortlægge "Den offentlige topleder – et billede af profil, karriere, arbejdsområder og ledelsesudfordringer." Resultaterne af e-survey 1 blev offentliggjort på Forums Åbningskonference den 1. september 2003.

Den anden survey blev gennemført i februar 2004 og havde til formål at afdække de "Offentlige toplederes syn på rådgivning, ledelse og kompetencer" herunder hvilke udviklingstendenser toplederne især mente betød ændrede rammebetingelser for deres

virke. Spørgeskemaet blev udarbejdet i samarbejde med det internationale forskerteam. Resultaterne af e-survey 2 blev offentliggjort på Forums Workshopkonference den 24. februar 2004.

Den tredje og sidste survey blev gennemført i løbet af sommeren 2004 og havde til formål at afdække, hvordan de offentlige ledere på ledelsesniveauet umiddelbart under toplederen vurderede toplederens prioritering af arbejdsopgaver, ledelsesstil og kompetencer. Undersøgelsen blev udarbejdet i samarbejde med det internationale forskerteam og havde til hensigt at være et spejl på survey 2. Spørgeskemaet blev sendt til 1.748 personer – vicekommunaldirektører og forvaltningschefer i kommunerne, vicedirektører og forvaltningsdirektører i amterne, afdelingschefer, vicedirektører og underdirektører i staten. Desuden indgik de statslige styrelsesdirektører for så vidt angår deres vurdering af departementscheferne. Resultaterne af e-survey 3 blev offentliggjort på Forums Midtvejskonference den 30. august 2004.

### **Prisopgave**

Forum udskrev i september 2003 en prisopgavekonkurrence med opgaver inden for hver af de tre temaer og med svarfrist den 1. august 2004. Prisopgaven var stilet til offentlige (top)ledere fra stat, amter og kommuner samt studerende og forskere ved de videregående uddannelsesinstitutioner. Formålet var at sprede og nuancere debatten om offentlig topledelse. Bestyrelsen udpegede i december 2004 en vinderbesvarelse.<sup>13</sup>

### **Proceserfaringer**

Ledelsesprojektet i sin helhed og arbejdet i de tre temapaneler i særdeleshed har illustreret, hvordan det gennem debat og erfaringsudveksling på tværs har været muligt

Note 13. Vinderbesvarelsen "Når faglighed, politik og ledelse skal gå hånd i hånd" af Mads Ole Dall og Klaus Bakdal kan læses på [www.publicgovernance.dk/vidensforum](http://www.publicgovernance.dk/vidensforum).

at formulere fælles normer, komme nærmere et fælles sprog og en stærkere fælles forståelse om offentlig topledelse.

Projektet har vist, at der har været et stort behov for et rum, hvor toplederne kunne udveksle erfaringer og drøfte topledelse med hinanden. Forum har været anledning til at skabe nye netværk og relationer på tværs i den offentlige sektor.

Den fælles debat med toplederkolleger fra andre sektorer er blevet oplevet som meget konstruktiv og givende. Dialogen har været åben og ærlig. Erfaringen har været, at det giver mening at drøfte topledelse med kolleger på tværs. Forum har vist, at toplederne har meget at give hinanden og bruge hinanden til.

Erfaringen har også været, at der findes flere ligheder end forskelle på tværs af de tre sektorer – og i hvert fald markant flere ligheder end mange troede i udgangspunktet. De forskelle og nuancer, som drøftelserne har peget på, har lige så ofte været begrundet i individuelle holdninger til ”min ledelse i min organisation” end i iboende forskelle på tværs af stat, amt og kommune. Men nuancer og forskelle på tværs har der naturligvis været.

Organiseringen af ledelsesprojektet som et dialogprojekt mellem forskere og topledere har været meningsfuld og givende. Teori og praksis har løbende udfordret og provokeret hinanden, hvilket er blevet oplevet som frugtbart og konstruktivt af begge parter.

Det har været en rød tråd i diskussionerne, at det var vanskeligt at forstå og tale om toplederens ledelsesrum og samspil med den politiske leder isoleret set fra toplederens rolle som rådgiver. De to sider af toplederrollen er af mange blevet oplevet som integrerede og uadskillelige. Det har været en meget væsentlig del af Forum at nå frem til



en forståelse og begrebsdannelse af toplederens samspil med den politiske leder om ledelsen af organisationen.

Ligeledes har udfordringen i at finde den rette balance mellem både at skulle betjene det politiske niveau og praktisere synlig ledelse af organisationen været en fælles erkendelse.

## **Bestyrelse og sekretariat**

### *Bestyrelsens rolle og arbejdsmetode*

Bestyrelsen definerede fra starten sin rolle i det fælles ledelsesprojekt som at:

- Fastlægge strategi og hovedindhold.
- Fastlægge rammer og økonomi.
- Drøfte og godkende oplæg og projektbeskrivelser fra sekretariatet.
- Løbende følge op på mål og rammer.
- Være Forums ansigt udadtil.

Bestyrelsens rolle i projektet har varieret i forhold til projektets faser. Bestyrelsen spillede naturligvis hovedrollen i ledelsesprojektets opstart med henblik på at indkredse ambitioner, fokus og elementer. I videnindsamlings- og debatfasen har bestyrelsen spillet en på én gang aktiv og tilbagetrukket rolle. Bestyrelsens primære rolle har her bestået i dels at sikre grundlag for en maksimal inddragelse af toplederkredsen, dels i at fastholde debattens fokus på målsætningerne for kodeks. I opsamlings- og konklusionsfasen har bestyrelsen igen spillet en hovedrolle i formulering af det endelige kodeks.

Bestyrelsen har i gennemsnit afholdt næsten et månedligt møde i projektets levetid. Sekretariatet har deltaget i bestyrelsens møder.

### ***Sekretariatets rolle og arbejdsmetode***

Finansministeriet, Amtsrådsforeningen og KL har hver bidraget med sekretariatsressourcer til det fælles ledelsesprojekt. Sekretariat har været ansvarlig for planlægning, koordinering, afvikling og opsamling af bestyrelsesmøder og alle øvrige aktiviteter i forbindelse med Forum projektet.

Forums sekretariat etablerede og udviklede fra starten en egen virtuel Forum projektorganisering, som har været understøttet af faste ugentlige sekretariatsmøder. Mødeledelse og koordinering af dagsordener til sekretariatsmøderne er gået på skift hvert kvartal. Arbejdsfællesskabet mellem de ugentlige sekretariatsmøder har fortrinsvis fungeret via mail suppleret af bilaterale opgaveorienterede arbejdsmøder og skrive-sessioner. Sekretariatet har løbende sikret fælles ansvar og delt opgavefællesskab således, at holdet løbende til alle arbejdsopgaver i projektet er blevet sammensat på tværs af de tre organisationer. Projektorganiseringen og -metoderne har haft flere fordele: (1) Den har bygget bro mellem de forskellige kulturer, arbejdsformer og normer, som sekretariatet har bragt med fra hver sin organisation, (2) den har løbende sikret både udnyttelse af og udvikling af kompetencerne i sekretariatet, og (3) den har været drivkraft for sekretariatets og engagement.

# Bilag

## Bilagsoversigt

### 1. Sammenfatning af Forums tre e-surveys

Den typiske danske offentlige topleder

Udfordringer for danske offentlige topledere

### 2. Projektets aktiviteter i kronologisk oversigt

#### 3. Konference- workshop- og seminarprogrammer (kronologisk)

Workshop i Fredensborg

Åbningskonference: Topledele gør en forskel

Workshopkonference: Toplederudfordringer til debat

Regionale gå hjem møder: Topledele og kommunikation i vidensamfundet

Dialogsession: Ledelse af fagprofessionelle – udfordringer, dilemmaer og konflikter

Midtvejskonference: På sporet af god offentlig topledele

Kodeksseminarer I og II: God offentlig topledele i hverdagen – du har ordet!

Camp Kodeks I

Seminar: Management Excellence in the Knowledge Society

Seminar: An International Perspective on Networks, Complexity and E-governance

Konference: Public Governance – Kodeks for god offentlig topledele

### 4. Forums publikationer

#### 5. Navne

De tre temapaneler

De tre forskerteams

Deltagere i bestyrelsens workshops

Bestyrelse og sekretariat

## 1. Sammenfatning af Forums tre e-surveys<sup>1</sup>

Forum for Offentlig Topleddelse har i perioden fra august 2003 til august 2004 gennemført tre elektroniske spørgeskemaundersøgelser (e-surveys). E-survey 1 og 2 er gennemført blandt toplederne selv og e-survey 3 blandt ledere på niveauet umiddelbart under toplederen (i det følgende vil offentlige ledere, der refererer direkte til toplederne for læsevenlighedens skyld omtales niveau-2-ledere). E-survey 1 beskriver de generelle karakteristika ved danske offentlige topledere mht. personlig profil, opgavetyper og ledelsesudfordringer. E-survey 2 afdækker de danske offentlige toplederes syn på egne arbejdsopgaver, ledelsesstil og kompetencer. Formålet med e-survey 3 har været at danne et billede af, hvordan niveau-2 lederne vurderer toplederens prioritering af arbejdsopgaver, samt toplederens ledelsesstil og kompetencer. Temaerne i e-survey 3 er derfor i vidt omfang identiske med temaerne i e-survey 2.

### Den typiske danske offentlige topleder

Toplederne i den danske offentlige sektor har en række fælles karakteristika, der går på tværs af stat, amter og kommuner. De fælles karakteristika vedrører både de offentlige toplederes personlige profil, typer af opgaver og generelle udfordringer (jf. tabel 1).

TABEL 1 Karakteristika for den typiske danske offentlige topleder

Den typiske danske offentlige topleder		
<i>Personlig profil</i>	<i>Opgavetyper</i>	<i>Generelle udfordringer</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Mand</li><li>➤ 51-60 år</li><li>➤ Samfundsvidenskabelig kandidatuddannelse</li><li>➤ Internt rekrutteret</li><li>➤ Ingen privat eller udenlandsk ledererfaring</li><li>➤ Tjenestemandsansat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tre hovedopgavetyper:<ul style="list-style-type: none"><li>1) politisk rådgivning</li><li>2) sagsbehandling og</li><li>3) ledelse af organisationen</li></ul></li><li>➤ 41-60 timers arbejdsuge</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Intern effektivisering</li><li>➤ Øget produktivitet</li><li>➤ Offentlig-privat samspil</li><li>➤ Implementering af opgave- og strukturreformen</li><li>➤ Prioritering af organisationens ressourcer</li></ul>

Kilde: E-survey 1 foretaget af Forum for Offentlig Topleddelse blandt 158 topledere i Danmark.

Note 1. Spørgeskemaer og konklusioner på de enkelte e-surveys kan findes på [www.publicgovernance.dk](http://www.publicgovernance.dk)

### **Personlig profil**

Den typiske offentlige topleder i Danmark er mellem 51 og 60 år og har gennemført en samfundsvidenskabelig kandidatuddannelse inden for fagområderne jura, økonomi eller politik (cand.jur., cand.polit./oecon., cand.scient.pol.). 91% af den samlede topledergruppe er mænd.

### **Lav mobilitet**

Et flertal (69,5%) af toplederne – med undtagelse af kommunaldirektørerne – er rekrutteret internt. Langt de fleste departementschefer er rekrutteret fra samme departement (81,8%), 2/3 dele af styrelsesdirektørerne er rekrutteret fra samme styrelse (68%) og 6 ud af 10 amtsdirektører er rekrutteret fra samme amt (40%). Et flertal af de danske kommunaldirektører er rekrutteret eksternt, men langt størstedelen af kommunaldirektørerne kommer fra stillinger i den kommunale sektor (78,7%). Mobiliteten mellem staten på den ene side og amterne og kommunerne på den anden side er lav. Ingen departementschefer og kun 14% af styrelsesdirektørerne har ledererfaring fra et amt eller en kommune. Ingen af amtsdirektørerne og kun 11% af kommunaldirektørerne har ledererfaring fra staten. 15% af toplederne har ledererfaring fra den private sektor, mens 10% har erfaring med ledelse fra udlandet.

### **Opgavetyper**

Den typiske topleder bruger det meste af sin arbejdstid på opgaver relateret til: 1) betjening af den politisk ledelse, 2) ledelse af organisationen samt 3) sagsbehandling og faglig ledelse (samlet gennemsnit 43%). Toplederne bruger mindst tid på de arbejdsopgaver, der omhandler: 1) egen kompetenceudvikling, 2) ekstern kommunikation og presse samt 3) netværk og eksterne relationer. I de tilfælde, hvor offentlige topledere deltager i faglige netværk, består netværket oftest af aktører fra andre dele af den offentlige sektor. 90% af danske offentlige topledere udtrykker tilfredshed med deres job. Dog ønsker topcheferne generelt mere tid til den strategiske ledelsesopgave, til egen kompetenceudvikling, til deltagelse i netværk og andre eksterne relationer.

### **Generelle udfordringer**

For en typisk offentlig topleder i Danmark udgør de væsentligste generelle udfordringer: 1) intern effektivisering, 2) højere produktivitet, 3) offentlig-privat samspil, 4) implementering af strukturkommissionens beslutninger samt 5) en konstant prioritering af organisationens ressourcer.

## Udfordringer for danske offentlige topledere

### Opgaveprioritering

Toplederne er blevet bedt om at vurdere, hvordan de prioriterer deres forskellige arbejdsopgaver og niveau-2-lederne er blevet bedt om at give deres vurdering af, hvordan toplederne prioriterer de samme arbejdsopgaver. Ved at sammenligne topledernes og niveau-2-ledernes vurderinger af opgaveprioriteringen er det muligt at identificere, på hvilke områder der er større eller mindre overensstemmelse (jf. tabel 2).

TABEL 2 Topledernes vurdering af egen prioritering af arbejdsopgaver og niveau-2-ledernes vurdering af topledernes prioritering af arbejdsopgaver. De seks mest prioriterede arbejdsopgaver.

	Topledernes vurdering	Niveau-2-ledernes vurdering
1.	Idéudvikling og formulering af visioner	Rådgivning af den politiske ledelse
2.	At sørge for en effektiv ressourceanvendelse	Påvirkning af beslutningsprocesser med henblik på at opnå fornuftige og effektive løsninger
3.	Påvirkning af beslutningsprocesser med henblik på at opnå fornuftige og effektive løsninger	Juridisk, finanspolitisk/budgetmæssig samt anden faglig og teknisk rådgivning af den politiske ledelse
4.	Rekruttere de rette medarbejdere	At sørge for en effektiv ressourceanvendelse
5.	Motivere til samarbejde mellem afdelinger	Idéudvikling og formulering af visioner
6.	Rådgivning af den politiske ledelse	Administration af finanspolitiske anliggender, budgetter og vedligeholdelse af budgetstyring

Kilde: E-survey 2 og 3 foretaget af Forum for Offentlig Topleddelse blandt 191 topledere og 714 niveau-2-ledere i Danmark.

Sammenligningen af topledernes og niveau-2-ledernes vurderinger af opgaveprioriteringen viser, at der er en udbredt overensstemmelse mellem de arbejdsopgaver, toplederne selv mener de prioriterer højt og de arbejdsopgaver, toplederne ifølge niveau-2-ledernes vurdering prioriterer højt. Toplederne og niveau-2-lederne er enige om, at idéudvikling og formulering af visioner, sørge for en effektiv ressourceanvendelse og påvirkning af beslutningsprocesser er blandt toplederens fem højest prioriterede arbejdsopgaver. Niveau-2-lederne adskiller sig fra toplederne, idet de vurderer, at rådgivning af den politiske ledelse er blandt topledernes mest prioriterede arbejdsopgaver. Toplederne vurderer, at rekruttering af medarbejdere og samarbejde på tværs af afdelinger prioriteres højere end rådgivning af den politiske ledelse. Således mener niveau-2-lederne i højere grad end toplederne, at toplederne er mere orienterede mod rådgivning af den politiske ledelse end mod ledelse af organisationen.

## Ledelsesstil

Niveau-2-lederne er også blevet bedt om at vurdere topledernes faktiske ledelsesstil over for, hvordan de mener at topledernes ledelsesstil burde være. Niveau-2-lederne vurderer generelt, at toplederne er orienterede mod de forskellige ledelsesområder, der spørges til i undersøgelsen. Dog mener niveau-2-lederne, at der er plads til forbedringer på følgende ledelsesområder: 1) at ansprore til at give ham/hende feedback på hans/hendes ledelse, 2) at være drivkraft i forhold til at skabe klare spilleregler for samarbejdet i organisationens ledelseskreds, 3) at understøtte kompetenceudviklingen af direktions-/ledelsesgruppen og forberede dem til fremtidige ledelsesposter samt 4) at give konstruktiv feedback til de personer, der refererer til ham/hende (jf. tabel 3). Særligt ønsker niveau-2-lederne forbedringer i forhold til at få konstruktiv feedback på egen ledelse.

TABEL 3 Niveau-2-lederens ønsker i forhold til topledernes ledelsesstil

Niveau-2-ledernes ønsker til toplederen
<p>Ledelsesstil</p> <p>► Øget vægt på:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) at ansprore til at give feedback på deres egen topledelse,</li><li>2) at være drivkraft i forhold til at skabe klare spilleregler for samarbejdet i organisationens ledelseskreds,</li><li>3) at understøtte kompetenceudviklingen af direktions-/ledelsesgruppen og forberede dem til fremtidige ledelsesposter og</li><li>4) at give konstruktiv feedback til de personer, der refererer til dem.</li></ol>

Kilde: E-survey 2 og 3 foretaget af Forum for Offentlig Topledelse blandt 191 topledere og 714 niveau-2-ledere i Danmark.

## Toplederkompetencer

Niveau-2-lederne anser overordnet set topledernes ledelsesmæssige kompetencer som værende veludviklede og tilstrækkelige. I særdeleshed udmærker de offentlige topledere sig ved at have: 1) en stor viden om offentlig forvaltning, 2) erfaring med forhandling, 3) erfaring med fastlæggelse af strategier, 4) erfaring med analyse af policy programmer og politiske forslag samt 5) erfaring med lederskab og overvågning af projekter. Hertil kommer, at niveau-2-lederne fremhæver en række kompetencer vedrørende organisatorisk ledelse, som de opfatter som de væsentligste ledelsesmæssige kompetencer for en topleder i den danske offentlige forvaltning. Disse væsentlige lederkompetencer vedrører: 1) erfaring med ledelse af

ledelsesgruppe/chefgruppe/direktion, 2) erfaring med fastlæggelse af strategier, 3) evne til at kommunikere eksternt med forskelligartede interesser, 4) erfaring med forhandling samt 5) erfaring med analyse af policyprogrammer og politiske forslag.

Der viser sig imidlertid at være forholdsvis store forskelle mellem niveau-2-ledernes vurdering af topledernes faktiske kompetencer og deres vurdering af væsentligheden af topledernes kompetencer i forhold til en optimal opgaveudførelse (jf. tabel 4). Således oplever niveau-2-lederne, at toplederne bør udvikle deres ledelseskompeterencer på følgende fire områder: 1) erfaring med teambuilding og teamledelse, 2) erfaring med metoder til at sikre god intern kommunikation, 3) erfaring med konflikthåndtering og 4) erfaring med ledelse af ledergruppe/chefgruppe/direktion.

TABEL 4 Niveau-2-ledernes ønsker i forhold til topledernes ledelseskompeterencer

<b>Niveau-2-ledernes ønsker til toplederen</b>
<i>Ledelseskompeterencer</i>
► Øget behov for kompetenceudvikling, herunder: 1) erfaring med teambuilding og teamledelse, 2) erfaring med metoder til at sikre god intern kommunikation, 3) erfaring med konflikthåndtering og 4) erfaring med ledelse af ledergruppe/chefgruppe/direktion.

Kilde: E-survey 2 og 3 foretaget af Forum for Offentlig Topleddelse blandt 191 topledere og 714 niveau-2-ledere i Danmark.

Omvendt oplever de offentlige niveau-2-ledere at topledernes ledelseskompeterencer vedrørende: 1) erfaring med forhandling, 2) erfaring med ledelse af IT-projekter/systemer, 3) viden om relevante metoder og analyseredskaber samt 4) erfaring med samarbejde med internationale organisationer fuldt ud stemmer overens med væsentligheden af løsning af disse arbejdsopgaver.

Toplederne vurderer generelt, at deres kompetencer ligger over et tilfredsstillende niveau. De kompetencer som toplederen vurderer lavt hos sig selv, er de samme kompetencer, som toplederen anser som værende af mindre betydning for udførelsen af deres arbejde. Dog skiller kompetencer vedrørende eksternt og intern kommunikation sig ud. Toplederne vurderer generelt egne kompetencer på dette område væsentligt lavere end betydningen af at besidde kompetencer på samme. Mere end 2 ud af 3 topledere ønsker at bruge mere tid på kompetenceudvikling. Tidspres angives som den vigtigste barriere herfor.



## 2. Projektets aktiviteter i kronologisk oversigt

Marts 2003	Workshop i Fredensborg.
August 2003	E-survey 1.
September 2003	Åbningskonference "Topledelse gør en forskel".  Toplederworkshop v./ Robert D. Behn, Kennedy School of Government, Harvard University.
November 2003	Opstart på arbejdet i de tre temapaneler.
December 2003	Etablering af de tre forskerteams.
Februar 2004	E-survey 2.  Workshopkonference "Toplederudfordringer til debat".  Det internationale forskerteam gennemfører fokusgruppeinterview blandt offentlige topledere fra stat, amter og kommuner.
April 2004	Regionale gå hjem møder om "Topledelse og kommunikation i vidensamfundet" (arrangeret af temapanel 3).  Nationalt forskerteam gennemfører interview med offentlige topledere.  E-survey 3 blandt et repræsentativt udsnit af lederne umiddelbart under toplederen (vicedirektører, afdelingschefer, forvaltningsdirektører).
Maj/juni 2004	Internationalt forskerteam gennemfører interview med toppolitikere fra staten, amterne og kommunerne.
Juni 2004	Dialogsession om temaet "Topledelse i fagprofessionelle miljøer" (arrangeret af temapanel 2).  De tre temapaneler afleverer deres bidrag til de tre forskerteams.
August 2004	Midtvejskonference "På sporet af god offentlig topledelse".

- September 2004 Sekretariat og bestyrelse udarbejder bruttoliste over anbefalinger og spørgsmål til kodeks på basis af input fra de tre forskerteams og de tre temapaneler.
- Oktober 2004 Kodeksseminar I "God offentlig topledelse i hverdagen – du har ordet!".  
(Århus og København)
- November 2004 Kodeksseminar II "God offentlig topledelse i hverdagen – du har ordet!". (København)
- December 2004 Camp Kodeks I.
- Jan. – feb. 2005 Forums bestyrelse færdiggør kodeks for god offentlig topledelse.
- Februar 2005 Internationalt udviklingsseminar for målgruppen. Management Excellence in the Knowledge Society, North Carolina State University v./ James Svava og Donald Kettl.
- Marts 2005 Internationalt udviklingsseminar for målgruppen. An International Perspective on Networks, Complexity and E-governance, Erasmus University Rotterdam v./ Christopher Pollitt.
- Marts 2005 Camp Kodeks II.
- Maj 2005 Konference "Public Governance – kodeks for god offentlig topledelse i Danmark".

### 3. Konference- workshop- og seminarprogrammer (kronologisk)<sup>2</sup>

#### Workshop i Fredensborg

(Marts 2003, Fredensborg)

- 13.15            **Velkomst**  
*v. bestyrelsesformand Karsten Dybvad*
- 13.30            **Topleddelse når faglighed, politik og ledelse skal gå hånd i hånd**  
*Intro v. Erik Jylling. Ordstyrer Otto Larsen*
- 14.45            **Topleddelse i en politisk organisation**  
*Intro v. Kurt Klaudi Klausen. Ordstyrer Peter Gorm Hansen*
- 16.00            **Kaffepause**
- 16.15            **Toplederen og omverdenen**  
*Intro v. Niels Åkerstrøm Andersen. Ordstyrer Jørgen Rosted*
- 17.30            **Mod en definition af Public Governance**  
*Intro v. Ove Kaj Pedersen. Ordstyrer Henrik Hassenkam*
- 18.15            **Kaffepause**
- 18.30            **Diskussion og "Hvad nu...?"**  
*Opsamling v. Henrik Hassenkam*
- 19.30            **Middag**

#### Åbningskonference: Topleddelse gør en forskel

(1. september 2004, Axelborg)

- 13.00            **Velkommen til konferencen**  
*v/konferenceleder: Connie Hedegaard, journalist og vært på DR Deadline*
- 13.05            **Topleddelse i offentlige organisationer**  
*v/ Karsten Dybvad, departementschef, Finansministeriet*

Note 2. Oplæg, opsamlinger, publikationer, film, deltagerlister mv. i forbindelse med Forums konferencer og workshops findes på [www.publicgovernance.dk](http://www.publicgovernance.dk)

- 13.25            **Great Challenges for Public Leaders**  
*v/ Robert D. Behn, PhD, Kennedy School of Government, Harvard University*
- 14.25            **Pause**
- 14.40            **Corporate Governance – hvad er relevansen for Public Governance?**  
*v/Lars Nørby Johansen, formand for Nørby-udvalget*
- 15.05            **Panel: refleksion og debat**  
 - *amtsdirektør Bo Johansen, Århus Amt*  
 - *kommunaldirektør Jens Christian Birch, Greve Kommune*  
 - *udviklingsdirektør Jørgen Rosted, Erhvervs- og Boligstyrelsen*  
 - *lektor, PhD. Dorthe Pedersen, Institut for ledelse, politik og filosofi, CBS*
- 15.50            **Managing Strategic Change Demands on Leadership in Public Organisations**  
*v/ David Wilson, professor, Marketing and Strategic Management Group, Warwick Business School*
- 16.35            **Panelkommentarer og spørgsmål fra plenum**
- 17.00            **Hvad nu? – Forum for Offentlig Topleddelse efter åbningskonferencen**  
*v/ Peter Gorm Hansen, administrerende direktør, KL*

### **Workshopkonference: Toplederudfordringer til debat**

(24. februar 2004, Dansk Arkitektur Center, København)

- 13.00            **Velkomst og præsentation af dagens program**  
*v/ medicinaldirektør Jens Kristian Gøtrik*
- 13.15            **Workshops**  
 1. Toplederens rådgivning i den politiske proces – en case om politiske behov for holdbare strategier og aktørernes uforudsigelighed  
  
*Oplæg til debat v. kommunaldirektør Jens Christian Birch og amtsdirektør Niels Højberg*  
  
 2. Ledelse og konfliktløsning når faggrupper strider – en case om ledelsesposter, ansvarsområder og ekstern mobilisering  
  
*Oplæg til debat v. departementschef Bo Smith og sundhedsdirektør Peter Orebo Hansen*

3. Topledelse, personale og medier – en case om hvad der sker, når en personalesag bruges som kampagne i medierne

*Oplæg til debat v. amtsdirektør Niels Aalund*

15.00      **Kaffepause**

15.15      **Offentlige topledere roller og udfordringer – set udefra**  
*v. professor Donald Kettl, professor James Svava og professor Christopher Pollitt.  
Ordstyrer kommitteret Henrik Hassenkam*

17.15      **Afrunding og tak for i dag**  
*v. kommitteret Henrik Hassenkam*

## **Regionale gå hjem møder: Topledelse og kommunikation i vidensamfundet**

(April 2004, København og Roskilde)

### **Spørgsmål til debat:**

- Hvilke nye krav stiller vidensamfundet til organiseringen af topledelsesopgaven? Topledelse som team, person eller funktion?
- Hvordan kan toplederen bruge kommunikation strategisk i forhold til den daglige ledelsesopgave og i forhold til samspillet med og inddragelse af borgere, brugere og andre interessenter?

### **Mødeledere og oplægsholdere:**

*Direktør Lisbeth Løllike, Personalestyrelsen  
Professor Niels Åkerstrøm, CBS*

*Kommunaldirektør Mogens Hegnsvad, Græsted-Gilleleje Kommune  
Amtsdirektør Erik Lohmann-Davidsen, Roskilde Amt*

### **Dagens gang:**

Kl. 15      Velkomst og oplæg  
                  Debat og workshops  
                  Fælles opsamling  
Kl. 17      Afslutning

## **Dialogssession: Ledelse af fagprofessionelle - udfordringer, dilemmaer og konflikter**

(9. juni 2004, KL Huset)

- 10.00           **Velkomst**  
*Kommaldirektør Suzanne Aaholm, formand for temapanel 2 byder velkommen og introducerer temapanelets arbejde*
- 10.20           **Et forskerblik på ledelse af fagprofessionelle miljøer**  
*Teoretisk introduktion til problemstillingen ved lektor Dorthe Pedersen, CBS*
- 10.40           **En anden verden? – Topledelse i fagprofessionelle miljøer**  
*Erfaringer fra interviews med topledere og fagprofessionelle ved kontorchef Eva Zeuthen Bentsen, Amdsrådsforeningen*
- 11.00           **Pause**
- 11.15           **Hvorfor er det så svært? – Set fra et fagprofessionelt perspektiv**  
*Tre fagprofessionelle ledere interviewes om deres syn på ledelse og topledere i specialiserede miljøer. I panelet sidder ledende overlæge Erik Skoubo Kristensen, kontorchef Peter Bach-Mogensen og områdechef Lisbeth Lentz*
- 12.30           **Frokost**
- 13.30           **Hvorfor er det så svært? – Set fra et toplederperspektiv**  
*Tre topledere i stat, amt og kommune interviewes om deres syn på ledelse i specialiserede miljøer. I panelet sidder kommunaldirektør Mogens Hegnsvad, amtsdirektør Per Okkels og styrelsesdirektør Jens Andersen*
- 14.30           **Pause**
- 14.45           **Opsamling på åbne interviews**
- 15.00           **Hvad er "de ti bud" for god ledelse i fagprofessionelle miljøer?**  
*Kommitteret Henrik Hassenkam præsenterer ti udfordrende bud for god ledelse i fagprofessionelle miljøer*
- 15.15           **Parallelle workshops – om løsningen på formiddagens udfordringer, problemer og dilemmaer**
- 16.30           **Opsamling og afrunding**

## **Midtvejskonference: På sporet af god offentlig topledelse**

(30. august 2004, Øksnehallen)

- 12.30           **Velkomst og åbning af konferencen**  
*v./ konferenceleder Mikael Kamber, journalist TV-2*

- 12.40 **På sporet af god offentlig topledelse**  
*v./ Peter Gorm Hansen, adm. direktør, KL og bestyrelsesmedlem for Forum*
- 12.55 **Public Governance i Danmark – når kodeks for god offentlig topledelse er svaret**  
*Præsentation v./ professor Kurt Klaudi Klausen og professor Ove Kaj Pedersen. Debatten indledes af et anmelderhold:*  
*- Departementschef Niels Preisler, Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration*  
*- Amtsdirektør Erik Lohmann-Davidsen, Roskilde Amt*  
*- Kommunaldirektør Per Mathiasen, Skive Kommune*
- 13.40 **Kaffepause**
- 13.50 **Værdier og ledelse i krydsfelt mellem hierarki, marked, netværk og klan – udfordringer, dilemmaer og strategier for moderne topledere**  
*Præsentation v./ lektor Karsten Vrangbæk og professor Torben Beck Jørgensen. Debatten indledes af et anmelderhold:*  
*- Departementschef Peter Loft, Skatteministeriet*  
*- Amtsdirektør Palle Lund, Vejle Amt*  
*- Kommunaldirektør Søren Thorup, Hillerød Kommune*
- 14.35 **Pause og forfriskninger**
- 14.55 **A Code for Senior Government Executive: Leading for the Future**  
*Præsentation v./ Professor Christopher Pollitt, Donald Kettl, and James Svava. Debatten indledes af panelet:*  
*- Departementschef Michael Dithmer, Økonomi- og Erhvervsministeriet*  
*- Styrelsesdirektør Jesper Jarmbæk, Kort & Matrikelstyrelsen*  
*- Amtsdirektør Per Okkels, Nordjyllands Amt*  
*- Kommunaldirektør Søren Lund Hansen, Varde Kommune*
- 16.05 **Evaluering af topledere**  
*v./ Otto Larsen, adm. direktør, Amtsrådsforeningen og bestyrelsesmedlem for Forum og direktør Kurt Brusgaard, Ray & Berndtson*
- 17.00 **Public Governance – fra forskerbidrag til topledelse i hverdagen**  
*v./ Karsten Dybvad, departementschef i Finansministeriet og formand for Forums bestyrelse*

## **Kodeksseminarer I og II: God offentlig topledelse i hverdagen – du har ordet!**

(Oktober og november 2004, København og Århus)

**Sigte:**

- I. Første drøftelse og prioritering af anbefalinger i bruttoliste
- II. Anden drøftelse, prioritering og formulering af anbefalinger i revideret bruttoliste

### Dagens gang – kodeksseminarer I og II:

12.00	Ankomst og let frokost
13.00	Velkomst og opstart
13.30	Kodeksworkshops
15.00	Fremlæggelser og drøftelser af gruppernes valg
15.45	Opsamling og perspektivering
16.00	Gå hjem vin

### **Camp Kodeks I**

(december 2004, Kullen)

#### **Fredag**

13.00	<b>Frokost</b>
13.45	<b>Velkomst og introduktion</b>
14.10	<b>Topledelse i tiden – refleksioner om kodeks</b> <i>Refleksioner over egne lederforbilleder. Hvad stod denne leder for?</i>
14.40	<b>Toplederen og relationen til omverdenen</b> <i>Fælles drøftelse af bruttolistens anbefalinger</i>
15.40	<b>Pause</b>
15.50	<b>Toplederens ledelse af organisationen</b> <i>Drøftelse af anbefalinger med afsæt i kalenderøvelse: Hvad har du brugt din tid til de sidste en-to uger? Prioritering</i>
17.30	<b>Pause</b>
18.00	<b>Toplederens samspil med den politiske ledelse</b> <i>Fælles drøftelse og kvalificering af anbefalinger.</i>
20.00	<b>Middag</b>



## Lørdag

- 09.00            **Kodeks i praksis**  
*Drøftelse af lancering og implementering. Hvad kan fremme eller hæmme gennemslagskraften for kodeks?*
- 10.45            **Kodeks – samlet prioritering**  
*Gruppevis prioritering af de ti vigtigste anbefalinger*
- 12.15            **Den sidste lakmusprøve**  
*Opsamling på prioritering. Hvilket billede tegner sig?*
- 12.45            **Afslutning**

## **Seminar: Management Excellence in the Knowledge Society**

(Uge 8, North Carolina State University, USA)

## Tirsdag

- 09.30            Introduction and opening remarks
- 09.45            The Code for Danish Top Executives: Assessing Challenges and Capabilities in Your Organisation  
*v/ Professor James Svava, North Carolina State University*
- 11.15            Assessing Organisational Climate  
*v/ Director James Horner, Administrative Officers Management Program, North Carolina State University*
- 12.00            Lunch
- 13.30            Small group exercise: Identifying your preferred organisational characteristics
- 14.45            The Code for Danish Top Executives  
*v/ Professor Donald Kettl, Fels Institute of Government, University of Pennsylvania*
- 17.30            Reception with local academics and government officials

**Onsdag**

09.00 The Code for Competencies for Top Executives: Meeting the Challenges  
*v/ Professor Donald Kettl og Professor James Svava*

10.00 Expanding Competencies by Building Balanced Teams  
*v/ City Manager Pamela A. Syfert, Charlotte, North Carolina*

12.00 Lunch

13.30 Result-based Management  
*v/ President C. Morgan Kinghorn, National Academy of Public Administration*

Small group exercise: Assessing the performance management systems in your organisation. Kinghorn will be available as a “consultant” to permanent secretaries and directors general; Syfert will be available as a ”consultant” to regional and municipal CEOs

16.00 Comparative Perspectives on Leadership: The responsibilities of Canadian Deputy Ministers  
*v/ Vice-President Ralph Heintzman, The Public Service Human Resources Management Agency of Canada*

18.30: Dinner

Conversation on leadership challenges  
*v/ Ralph Heintzman*

**Torsdag**

09.00 Introduction to Special Topic for Workshop: Management in the knowledge society  
*v/ President Emeritis Costis Toregas, Public Technology Inc*

Small group exercise: Assessing the use and new potential for ICT in your organisation

12.00 Lunch

14.00 Integration of ICT into organisational management and relations with the public  
*v/ Professor David Garson, North Carolina State University*

Small group exercise: Incorporating new technologies in the management of your organisation. Toregas and Garson will be available as “consultants”

19.00 Dinner

### **Fredag**

09.00 Using assessments for professional and organisational development  
*v/ Assistant Professor of Psychology Bart Craig, North Carolina State University*

11.00 Summing up and moving forward  
*v/ James Svava*

12.00 Lunch and presentation of certificates to participants

## **Seminar: An International Perspective on Networks, Complexity and E-governance**

(Uge 9, 2005, Erasmus University Rotterdam)

### **Tirsdag**

10.00 Introduction

10.15 Getting to grips with the code  
*v/ Professor Christopher Pollitt*

12.30 Lunch at Faculty Club

14.00 Government Reforms: lessons from the past  
*v/ Professor Walter Kickert*

15.30 Top executives and ministers: the Dutch experience  
*v/ Professor Paul t'Hart*

Evening Dinner and presentation: Media Pressures  
*v/ Politicle journalist Ton Planken*

### **Onsdag**

09.00 E-governance skills for top executives  
*v/ Professor Victor Bekkers*

12.30 Lunch at Faculty Club

14.00            Competencies: Designing a system for implementation  
                  v/ Professor Christopher Pollitt

**Torsdag**

09.00            Steering networks  
                  v/ Dr. Erik-Hans Klijn

12.30            Lunch at Faculty Club

14.00            Managing with complexity  
                  v/ Professor Geert Teisman

Evening            Dinner  
                  Speaker: Arthur van Leeuwen – CEO, Financial Market Authority

**Fredag**

09.00 – 12.00    International links for top executives  
                  v/ Michael Duggett, Director General, IIAS

12.00 – 13.00    Lunch at Faculty Club

13.00 – 14.00    Summing up and presentation of certificates to participants  
                  v/ Professor Christopher Pollitt

**Konference: Public Governance – Kodeks for god offentlig topledelse**

(10. maj 2005, Børsen)

12.00            **Let frokost**

12.30            **Velkomst og åbning af konferencen**  
                  v/ Thomas Larsen, politisk kommentator, Berlingske Tidende, konferenceleder

12.45            **Fælles normer for topledelse i den offentlige sektor**  
                  v/ Karsten Dybvad, departementschef Finansministeriet, formand for Forum  
                  for Offentlig Topledelelse

- 13.10**            **Refleksioner over kodeks**  
*v/ Jørgen Rosted, udviklingsdirektør, Erhvervs- og Byggestyrelsen*
- 13.25**            **Kodeks set fra borgmesterstolen**  
*v/ amtsborgmester Carl Holst, Sønderjyllands Amt og borgmester Nick Hækkerup, Hillerød Kommune*
- 14.00**            **Kodeks i hverdagen – tre personlige historier**  
*v/ Niels Bernstein, departementschef, Statsministeriet  
Niels Højberg, amtsdirektør, Fyns Amt  
Suzanne Aaholm, kommunaldirektør, Køge Kommune*
- 14.45**            **Pause**
- 15.15**            **Kodeks set udefra**  
*v/ Lars Rebien Sørensen, administrerende direktør, Novo Nordisk  
Lars Nørby Johansen, administrerende direktør, Group 4 Securitors og formand for udvalget om Corporate Governance*
- 15.45**            **Kodeks – perspektiver for fremtiden**  
*v/Peter Gorm Hansen, adm. direktør i KL og medlem af Forums bestyrelse*
- 16.00**            **Public Governance as an International Trend towards Excellence  
– the Danish Contribution**  
*v/ professor James Svava, North Carolina State University*
- 16.30**            **God offentlig topledelse – en forudsætning for et innovativt Danmark**  
*v/statsminister Anders Fogh Rasmussen*
- 16.50**            **Afslutning**  
*v/finansminister Thor Pedersen*
- 17.00**            **Reception**

## 4. Forums publikationer<sup>3</sup>

### Debatoplæg

- Topledelse gør en forskel – debatoplæg til åbningskonferencen den 1. september 2003
- På sporet af god offentlig topledelse – debatoplæg til konference den 30. august 2004
- Fra forskning til praksis – indtryk og inspiration fra konferencen den 30. august 2004

### Cases

- Slaget om Midtbyen – en case om topledelse i krydspresset mellem politikere, organisation og omverden (februar 2004)
- Hjertekamp på Ledreborg – en case om ledelsesposter, ansvarsområder og ekstern mobilisering (februar 2004)
- Louisehøj – amtspsykiatrisk ledelse under pres. En case om hvad der sker, når en personalesag bruges som kampagne i medierne (februar 2004)

### Fra temapanelerne

- Ti statements om nye udfordringer for god offentlig topledelse (juni 2004)
- En anden verden? – Topledelse i fagprofessionelle miljøer (juni 2004)
- I dialog med topledelsen – replikker fra seminar om topledelse i faglige miljøer (august 2004)
- Topledelse og kommunikation i vidensamfundet (august 2004)

### E-surveys

- Den offentlige topleder – et billede af profil, karriere, arbejdsområder og ledelsesudfordringer (august 2003)
- Offentlige toplederes syn på rådgivning, ledelse og kompetencer (februar 2004)
- God offentlig topledelse – en undersøgelse foretaget blandt offentlige ledere, der refererer til toplederen (august 2004)

Note 3. Alle Forums publikationer findes på [www.publicgovernance.dk](http://www.publicgovernance.dk)

## Forskerbidrag

- Udredning om god offentlig topledelse (Kurt Klaudi Klausen & Ove Kaj Pedersen, aug. 2004)
- Værdibaseret bidrag til kodeks for god offentlig topledelse (Torben Beck Jørgensen & Karsten Vrangbæk, aug. 2004)
- Towards a Danish Concept of Public Governance: An International Perspective (Donald F. Kettl, Christopher Pollitt & James H. Svava, aug. 2004)

## 5. Navne

### De tre temapaneler

#### **Temapanel 1: Samspelet mellem den politiske leder og toplederen om mål og strategier for organisationen**

Amtsdirektør Niels Højberg, Fyns Amt (panelets talsmand)  
Kommunaldirektør Jens Christian Birch, Greve Kommune  
Kommunaldirektør Lisbeth Binderup, Nordborg Kommune (indtil marts 2004)  
Kommunaldirektør Jesper Holm, Helle Kommune  
Stadsdirektør Niels Vad Sørensen, Århus Kommune  
Departementschef Karoline Prien Kjeldsen, Kulturministeriet  
Rigspolitichef Torsten Hesselbjerg  
Direktør Anne Lind Madsen, Arbejdsskadestyrelsen  
Administrerende direktør Claes Nilas, HUR  
Professor Ove Kaj Pedersen, Københavns Universitet/CBS  
Professor Kurt Klaudi Klausen, Syddansk Universitet  
Lektor Carsten Greve, Københavns Universitet/CBS  
Kommitteret Henrik Hassenkam, Finansministeriet  
*Sekretariat: KL v./*  
Kontorchef Solvejg Schultz Jakobsen  
Konsulent Lise Balslev

#### **Temapanel 2: Når faglighed, politik og ledelse går hånd i hånd**

Kommunaldirektør Suzanne Aaholm, Køge Kommune (panelets talsmand)  
Kommunaldirektør Bjarne Pedersen, Søllerød Kommune  
Kommunaldirektør Jørgen Schmidt, Ikast Kommune

Amtsdirektør Per Okkels, Nordjyllands Amt  
Departementschef Bo Smith, Beskæftigelsesministeriet  
Uddannelsesafdelingschef Annemette Digmann, Århus Amt  
Direktør Jens Chr. Gøtrik Sundhedsstyrelsen  
Direktør Jens Andersen, Trafikstyrelsen  
Direktør Claus Juhl, Økonomistyrelsen  
Lektor Dorthe Pedersen, CBS  
Professor Finn Borum, CBS  
Kommitteret Henrik Hassenkam, Finansministeriet  
    *Sekretariat: Amtsrådsforeningen v./*  
Kontorchef Eva Zeuthen Bentsen  
Fuldmægtig Merete Pagter Møller  
Fuldmægtig Line Nørbæk

### **Temapanel 3: Topleddelse og kommunikation i vidensamfundet**

Departementschef Leo Bjørnskov, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (*panelets talsmand*)  
Kommunaldirektør Allan Vendelbo, Ballerup Kommune  
Kommunaldirektør Mogens Hegnsvad, Græsted-Gilleleje Kommune  
Amtsdirektør Niels Aalund, Viborg Amt  
Departementschef Peter Loft, Skatteministeriet  
Direktør Lisbeth Lollike Personalestyrelsen  
Professor Niels Åkerstrøm Andersen, CBS  
Professor Steen Hildebrandt, Handelshøjskolen i Århus  
Kommitteret Henrik Hassenkam, Finansministeriet  
    *Sekretariat: Finansministeriet v./*  
Kontorchef Elisabeth Hvas  
Chefkonsulent Tine Vedel Kruse  
Fuldmægtig Barbara Taudorf

### **De tre forskerteams**

Professor Torben Beck Jørgensen, Københavns Universitet  
Lektor Karsten Vrangbæk, Københavns Universitet

Professor Ove Kaj Pedersen, Københavns Universitet/CBS  
Professor Kurt Klaudi Klausen, Syddansk Universitet



Professor Donald F. Kettl, University of Wisconsin  
Professor James H. Svava, North Carolina State University  
Professor Christopher Pollitt, Erasmus University Rotterdam  
*Sparringspartner: Lektor Carsten Greve, Københavns Universitet/CBS*

## **Deltagere i bestyrelsens workshops**

### **Camp Kodeks**

Departementschef Claes Nilas, Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender  
Departementschef Leo Bjørnskov, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling  
Kommunaldirektør Kim Høgh, Birkerød Kommune  
Direktør Lisbeth Lollike, Personalestyrelsen  
Amtsdirektør Niels Højberg, Fyns Amt  
Kommunaldirektør Per Mathiasen, Skive Kommune  
Amtsdirektør Per Okkels, Nordjyllands Amt  
Departementschef Peter Loft, Skatteministeriet  
Kommunaldirektør Suzanne Aaholm, Køge Kommune

### **Fredensborg workshop**

Anders Kretzschmar, direktør for Erhvervs- og Boligstyrelsen  
Bo Johansen, amtsdirektør, Århus Amt  
Per Okkels, amtsdirektør, Nordjyllands Amt  
Jes Lunde, teknisk direktør, Nordjyllands Amt  
Lisbeth Binderup, kommunaldirektør Nordborg Kommune  
Anders Vestenholtz, kommunaldirektør Stenløse Kommune  
Jens Christian Birch, kommunaldirektør Greve Kommune  
Torsten Hesselbjerg, rigspolitichef  
Jytte Lyngvig, lægemiddeldirektør, Lægemiddelstyrelsen  
Mogens Bundgaard-Nielsen, administrerende direktør for Sund&Bælt  
Ove Kaj Pedersen, professor, Institut for Statskundskab, KU  
Kurt Klaudi Klausen, professor, Syddansk Universitet, Odense  
Niels Åkerstrøm Andersen, forskningsprofessor, CBS  
Erik Jylling, formand for Foreningen af Yngre Læger

## **Bestyrelse og sekretariat**

### **Bestyrelse**

Departementschef Karsten Dybvad, Finansministeriet (formand)  
Adm. direktør Otto Larsen, Amtsrådsforeningen  
Adm. direktør Peter Gorm Hansen, KL  
Kommunaldirektør Jens Christian Birch, Greve Kommune (indtrådt i december 2003)  
Amtsdirektør Erik Lohmann-Davidsen, Roskilde Amt (indtrådt i november 2004)  
Udviklingsdirektør Jørgen Rosted, Erhvervs- og Boligstyrelsen (udtrådt i januar 2005)  
Kommitteret Henrik Hassenkam, Finansministeriet

### **Sekretariat**

#### **Finansministeriet**

Kontorchef Elisabeth Hvas  
Fuldmægtig Camilla Hersom (indtil april 2003)  
Fuldmægtig Jens Qvesel (indtil december 2003)  
Fuldmægtig Barbara Taudorf (indtil december 2004)  
Chefkonsulent Tine Vedel Kruse (fra marts 2004)  
Fuldmægtig Berit Didriksen (fra marts 2005)

#### **Amtsrådsforeningen**

Kontorchef Eva Zeuthen Bentsen (indtil marts 2005)  
Fuldmægtig Sisse Vase Fallinge (indtil marts 2004)  
Fuldmægtig Merete Pagter Møller (oktober 2003 – feb. 2005)  
Fuldmægtig Line Nørbæk (februar 2004 – marts 2005)  
Fuldmægtig Marie Louise Bloch Poulsen-Hansen (fra januar 2005)

#### **KL**

Kontorchef Solvejg Schultz Jakobsen  
Konsulent Lise Balslev  
Konsulent Birgit Øbakke (juli 04 – december 04)



