



## Resultatrig offentlig topledelse.

Af  
STEEN HILDEBRANDT  
Professor ved  
Handelshøjskolen i Århus

---

Public Governance principperne, Kodeks for offentlig topledelse, er med til at sætte ledelse på dagsordenen i offentlige virksomheders topledelse. Og jeg vil sige: Hvis man ikke allerede havde formuleret disse anbefalinger, så måtte man skynde sig at få det gjort. For der er behov for dem. Er der noget, vi kan lære af det korte forløb med Kodeks indtil nu, så er det, at ledelse ikke så let af sig selv bliver sat på dagsordenen. Dertil er der alt for mange kortsigtede og presserende opgaver. Så det er ikke svært at finde undskyldninger for at vente med at drøfte ledelse og formulere sig om ledelse.

Og det er det sidste, der er behov for, hvis man i den offentlige sektor bevidst og målrettet vil blive stedse bedre til at løse de mange og komplicerede opgaver, som stat, regioner og kommuner skal løse i fremtiden, ofte i et kompliceret samspil de tre niveauer imellem.

Ledelse nyder traditionelt ikke den store respekt i det offentlige. Her har der snarere været en tradition for at lægge vægt på faglighed, administration, forvaltning, regler, systemer og strukturer, og det er der mange og gode grunde til. Der skal imidlertid være mere fokus på ledelse i fremtiden, bl.a. fordi der i verden omkring os og i vort eget land sker så mange og hastige forandringer, at ledelse af forandringer bliver en stadig tungere del af ledelsesopgaven, og samtidig hermed bliver flere og flere administrative, forvaltningsmæssige, styrings- og strukturmæssige opgaver delegeret ud i de forskellige virksomheder og institutioner. Tilbage sidder lederne på de forskellige områder og niveauer med, hvad man måske kunne kalde egentlige ledelsesopgaver, der handler om: Visioner, strategisk ledelse, forandring, værdier, per-

sonaleledelse, f.eks. rekruttering, alliancer, fusioner, partnerskaber, leder- og kompetenceudvikling, samarbejde med udenlandske virksomheder og institutioner mm. – eller alt det, som Kodeks i virkeligheden handler om.

Enhver leder vil nødvendigvis have en ledelsesstil, en lederadfærd, nogle ledelsesprincipper mm. Det er ikke sikkert, at det er et resultat af en særlig bevidst og koordineret proces, men i det mindste vil der være en ubevidst adfærd, nogle ubevidste holdninger, osv. I nogle tilfælde fører det til, at man omtaler den pågældende leder som meget dygtig. I andre tilfælde som meget udygtig. Men det er ikke tilfredsstillende, at ledelse i kæmpe-mæssige organisationer med titusinder af ansatte og tusinder af ledere ikke er sat i system, ikke er italesat, ikke er formuleret i principper og anbefalinger, ikke er formuleret som mål og visioner. Det eneste, man kan sige med sikkerhed, når man ikke arbejder bevidst med ledelse og ledelsesudvikling, er, at man så heller ikke får det fulde udbytte af alle de ressourcer og kompetencer, som ledelse faktisk handler om at udnytte. Ledelse hænger netop sammen med, om vi udnytter vore ressourcer og kompetencer ordentligt, og om vi når de mål, vi sætter os. Vi kunne tale om resultatrig ledelse som det, vi tilstræber ved at italesætte og formulere anbefalinger for ledelse.

Med henvisning til formuleringerne i Kodeks kan man sige, at det i politiske organisationer handler om at forstå og omsætte politikernes signaler og beslutninger til handlinger, der forsyner borgerne med en række forskellige ydelser. Bindeleddet mellem disse to yderpunkter, politikerne og borgerne, er de ansatte ledere og medarbejdere i de offentlige organisationer. Skal vi videre med at realisere principperne og ambitionerne i Kodeks, så tyder den senest gennemførte e-survey undersøgelse på, at der fortsat er et stykke vej at gå. Vi er kun ved begyndelsen. Og den eneste sikre vej frem mod en øget anvendelse af anbefalingerne er, at de enkelte topledere tager fat, sætter Kodeks på dagsordenen, signalerer, at de tager Kodeks alvorligt, signalerer at der skal arbejdes med Kodeks – og gør det. Der findes ingen andre veje. Ministre og andre toppolitikere kan også påvirke processen, men det er mennesker, der skal trække – Kodeks selv ligger bare som en mulighed – indtil nogle tager det op og bruger det. Det ligger i topledernes hænder at afgøre skæbnen for det videre arbejde med Kodeks.