

5 hurtige om Public Governance – kodeks for god offentlig topledelse



Public Governance er svaret på alle de ledelsesmæssige spørgsmål og udfordringer, som både strukturreform og nu også kvalitetsreformen stiller de offentlige ledere.

Ledelse og styring har altid været vigtigt i den offentlige sektor, men fokus er intensiveret, for der stilles store krav til morgendagens offentlige leder.

Men hvad er Public Governance egentlig, og hvordan kan man arbejde med det?

af Thomas Frank, cand. scient. pol. og ph.d. i Public Governance

1. Public Governance er et internationalt fænomen

Til trods for at Public Governance er et nyt tiltag i Danmark, så er vi nogle af de sidste indenfor OECD, som 'hopper med på vognen'. USA søsatte som det første land i 1979 en kodeks for deres offentlige ledere. Siden midten af 1980'erne har det spredt sig til mange OECD-lande som Storbritannien, Holland, Tyskland, Sverige og i 2005 Danmark. Det danske er imidlertid unikt ved, at det i højere grad end de andre adresserer forholdet mellem det politiske og administrative niveau og ved det, at initiativtagerne til kodeks i Danmark er de offentlige ledere sammen med KL, Danske Regioner samt Finansministeriet.

2. Public Governance peger både op og ned

Karakteristisk ved forskellige lande-kodeks er to forhold. For det første leder de opmærksomheden opad i organisationen på forholdet mellem offentlig leder og det politiske niveau. Fokus er på afklaring af ledelsesrum og afgrænsningerne mellem de to niveauer (politik og administration). For det andet peger kodeks nedad i organisationen og retter fokus på styring, personaleledelse, kulturforandringer og medarbejdermotivation.

3. Hvem er kodeks møntet på?

Kodeks henvender sig i første omgang til topledere i den offentlige administration (departementschefer, styrelses- og regionsdirektører samt kommunaldirektører). Med undtagelse af afklaringen af forholdet med den politiske leder, så er de resterende punkter i kodeks imidlertid lige så relevante og anvendelige for langt de fleste offentlige ledere med personaleansvar. Kodeks kan således i høj grad udvides til at favne ledere mere generelt i den offentlige sektor i Danmark.

4. Hvordan kan man bruge kodeks?

Umiddelbart er der ingen 'standard' for, hvordan kodeks bedst kan anvendes. Grundlæggende kan man skelne mellem tre niveauer af anvendelse. For det første er der selvrefleksion, hvor lederen udelukkende anvender kodeks som rettesnor for sine egne tanker omkring sin ledelsesadfærd. For det andet kan kodeks anvendes som dialogværktøj i ledelsesgruppen og med politikere. Det er hovedsageligt på disse to første niveauer, at kodeks anvendes i Danmark. For det tredje kan kodeks anvendes mere formaliseret ved at indarbejde det i ledelsesgrundlaget og de organisatoriske værdier samt i form af lederevalueringer, identificering af udviklingspunkter og rekruttering. Både Storbritannien og Holland anvender disse mere eksplicite evalueringsmetoder af den offentlige leder i forhold til kodeks, hvilket i høj grad også er muligt i Danmark.

5. Er det ikke bare gammel vin på nye flasker?

Pessimister vil anføre, at Public Governance blot er endnu en løs og symbolsk ledelsesidé, som skal sikre de offentlige ledere ro på bagsmækken. Den indholdsmæssige side af kodeks er ganske vist set andre steder tidligere, men ikke samlet og ikke i den form, som der her er tale om. Derudover så anvendes kodeks angiveligt i stor stil i den danske offentlige sektor. Hidtil ganske vist kun som refleksionsværktøj, men mulighederne for at gøre kodeks forpligtende er til stede, men det kræver initiativ og ansvar fra topledelsens side.