

Lydhør præsident

Jens Peter Christensen er præsident for Højesteret, men der følger ikke et traditionelt chefansvar med titlen. "Hver dommer er sig selv og sin egen stat, så at sige," siger han og ser det som sin fornemste ledelsesopgave at være lydhør og samarbejdende. Side 4-7



Foto: Brage Borup

PENDLERTID / 2

Villigheden til at pendle svinder – vi vil hellere have mere fritid

KLUMME / 10

Forstå dit reelle problem, så er løsningen ofte indlysende



Foto: Esther Kolbe Sørensen

UDBRYDERE / 8-9

"Vi har vendt hierarkiet på hovedet og bygget en værdibaseret, kundevendt organisation"

Mette Gade, adm. direktør,
360 Law Firm

Nye tider kræver nye kompetencer

Siden 2000 har Nexus Interim leveret CEOs og CFOs ifm. akutte turnarounds, transformationer og krisituationer. I dag er vi Danmarks førende, fordi vi har det største og bedste netværk af Executive Interim Managers.



Nexus Interim

A VALTUS COMPANY

nexus-interim.dk

+45 70 22 65 55

Danmarks øverste dommer – men ikke chef

Præsidenten for Højesteret er øverste dommer i Danmark og har formelt et af de fornemste toplederejob i samfundet. Men han er ikke formelt chef for andre dommere, og samarbejdet i Højesteret mellem 18 modne dommere ligner ikke det, man kender fra traditionelle, hierarkiske organisationer

Af Erik Eisenberg

I virkeligheden burde man konsekvent tiltale Jens Peter Christensen "Deres Excellence".

For siden den 66-årige jurist i november sidste år overtog rollen som præsident for Højesteret, har han tilhørt det, man i formelle og kongehusmæssige sammenhænge kalder 1. rangklasse. Der hører en flot gallauniform til stillingen samt faste invitationer til nytårskur og taffel, hvor man sidder tæt på dronningen sammen med bl.a. regeringens ministre, generaler, admiraler og visse adelige.

Og når man træder ind på præsidentens kontor, kan man nemt blive overfaldet af en trang til at blive Des og på titel med Jens Peter Christensen. Det er enormt – 100 kvm og syv meter til loftet.

Men øverste mand i Danmarks fornemste domstol er alt andet end formel og fornem. Han er afslappet, smilende, humoristisk og dus med de fleste.

Og selv om kontoret i storhed kan trumfe de fleste topledere i de største virksomheder, så er jobbet som topleder for Højesteret ganske anderledes, end hvad man kender fra de fleste andre, hierarkiske organisationer.

Nok er præsidenten, som det hedder i retsplejeloven, "ansvarlig for en forsvarlig og hensigtsmæssig drift af embedet".

Men chef for de andre dommere – det er han ikke.

Grundloven fastslår, at "dommerne har i deres kald alene at rette sig efter loven". Så de 17 andre højesteretsdommere kan passe deres opgaver, vel vi-



18

dommere er ansat ved Højesteret

dende at præsidenten aldrig kommer til at diktere, hvordan de skal dømme.

"Hver dommer er sig selv og sin egen stat, så at sige," fastslår Jens Peter Christensen.

Han taler med en vis vægt, for før han selv blev udnævnt til dommer i Højesteret, var han professor i offentlig ret ved Aarhus Universitet med speciale i blandt andet grundloven. Han



Det store maleri bag Jens Peter Christensen blev bestilt af det daværende dommerkollegie i Højesteret ved institutionens 250-års jubilæum i 2011. Men dommerne kunne ikke lide maleriet og afviste det. En del år senere fik Højesteret alligevel foræret maleriet i gave, så op kom det til sidst. Foto: Brage Borup

har skrevet adskillige bøger om statsret og ministres og embedsmænds ansvar.

Aktiv i sagerne

Et andet typisk topledertræk – at svæve over vandene, tænke i strategi og delegere det konkrete arbejde til underordnede – er også fraværende i Højesteret.

Præsidenten er aktiv dommer i lige så mange sager som sine 17 kolleger. Der er mindst fem dommere ved en sag i Højesteret, og når præsidenten er med, er han retsformand og sidder for bordenden, når der voteres og skrives dom.

Men hans mening er ikke mere værd end de øvrige dommers.

Jens Peter Christensen beskriver en arbejdsgang, der er resultatet af mange

En betænksom gave fra en ven pryder skrivebordet hos Jens Peter Christensen: en uro med både paragraffer og fuglevinger, der flyver flot, hvis den rigtige hånd drejer på håndtaget. Foto: Brage Borup

års udvikling og tradition, og som ifølge ham adskiller sig fra mange andre landes praksis.

Sager i Højesteret ligner ikke det, mange mennesker kender fra amerikanske film. Her er ingen vidneafhøringer i retten eller hårde krydsforhør, og der er slet ingen, der råber "protest", så dommeren må gribe ind. Dommerne kender sagen og papirerne fra de lavere retsinstanser – hvor sagen skal være prøvet, før den kan ende i Højesteret – så oftest er der kun parternes advokater og dommerne til stede i de historiske retssale i Prins Jørgens Gård ved siden af Christiansborg.

Det er ved dommernes votering, at de særlige traditioner træder i kraft. For Højesteret er sidste instans, dommene kan ikke appelleres, og det fordrer en særlig omhu, siger Jens Peter Christensen.

"En højesteretsdom er rigtig, selv om den skulle være forkert. Så hvis der er noget galt med dommen, så falder det tilbage på os alle sammen."

Kollegie eller klasselokale

Når de fem – eller flere – dommere voterer, foregår det i retssalen, uden tilhørere. Fast tradition er, at yngste dommer rejser sig og voterer først. Vedkommende indleder med at meddele, hvordan han eller hun mener, at domsresultatet skal være. Derefter begrundes vedkommende resultatet med en omfattende gennemgang af juraen og sagens tvivlsspørgsmål. Det tager typisk en god times tid.

Herefter har de øvrige dommere – i anciennitetsrækkefølge – ordet og siger deres mening. Til sidst er det præsidenten. Flertallets opfattelse gør udslaget, hvis der er uenighed.

Når voteringen i retssalen er overstået, går dommerne ind i et møderum. Er præsidenten med, foregår det i hans store kontor. Her gennemgås den yngste dommers domsudkast, ord for ord og linje for linje. Dommerne kan være enige eller uenige, men de begrundes og diskuterer. Og de forsøger at nå frem til en fælles afgørelse og begrundelse. Kravet er enkelt, men ikke nødvendigvis nemt at opfylde:

Hver dom skal ifølge Jens Peter Christensen være "selvfortællende".

"Vi vil gerne have, at en højesteretsdom med begrundelse og resultat kan læses alene og forstås af alle. Det er heller ikke noget, der er bestemt af nogen chef – det er et fælles bestræbelse,

Det er bedre at få folk med på vognen end at forsøge at udstede ordrer



Jens Peter Christensen, højesteretspræsident

Fortsat fra side 4

som er opstået over tid, og som vi er enige om,” siger Jens Peter Christensen – og smiler selv lidt over, at de meget voksne topdommere i alderen 50-70 år hver eneste sag sidder og læser udkast til en dom op for hinanden, som var de skoleelever i et klasselokale.

“Det er kolossalt effektivt. Gammeldags, men alligevel supermoderne. Ordene er helt afgørende, og en dom skal have en klar begrundelse. Det opnår vi ved den metode. Jeg ved, at man i andre lande, eksempelvis Norge, går hver til sit og sidder og skriver tingene i enrum. Vi arbejder efter et koncentrationsprincip, hvor vi ikke slipper sagen, før arbejdet er færdigt. Som en departementschef engang udbød ved et foredrag, jeg holdt: “Det er sgu lean!” Og det er det,” smiler Jens Peter Christensen.

Arbejdsmetoden kræver en betydelig, gensidig respekt dommerne imellem. Præsidenten selv siger, at arbejdet kan sammenlignes lidt med livet på et kollegium:

“Du skal både kunne lide at være alene på værelset og sammen med de andre i fælleskøkkenet.”

Vogter ved døren

Men hvad så hvis en enkelt dommer skulle vise sig at være en mindre god kollega? Måske endda en doven eller provokerende type, der ypper kiv med kollegerne – eller en ringere jurist med en lavere arbejdsmoral, end man på forhånd havde troet?

Jeg har aldrig forestillet mig, at jeg skulle være jurist

” Jens Peter Christensen, Højesterets præsident

Hvad gør så en topleder, der formelt ikke er chef og ikke kan indkalde til kammeratlig samtale?

Præsidenten og statsretseksperter Jens Peter Christensen har svaret på rede hånd. Det står selvfølgelig også i loven, nærmere bestemt retsplejelovens paragraf 48:

“Gør en dommer sig skyldig i forsømmelse eller skødesløshed i embedsførelsen (...), eller udviser dommeren i øvrigt utilbørligt eller usømmeligt forhold, kan der meddeles den pågældende en advarsel.”

“Jeg har aldrig hørt om sådan et tilfælde i Højesteret. Det er heller ikke særlig relevant, for sandheden er, at vi vogter selv indgangsdøren,” siger Jens Peter Christensen.

Siden 1753 har alle, der har søgt jobbet som dommer i Højesteret, skullet gennemføre en prøvevotering – man kunne kalde det en eksamen. I dag skal en ny ansøger – og vedkommende er i forvejen nøje udvalgt og fundet enten i justitsvæsenet, ved et universitetet eller blandt advokater – votere i fire sager.

Helt konkret skal vedkommende – når sagens advokater er færdige, og døren til retslokalet er blevet låst udefra – rejse sig op foran de rigtige dommere og forklare, hvordan han eller hun ville afgøre sagen og formulere dommen. På



Højesteret kommer ikke til at engagere sig i en strategiproces eller skrive missionserklæringer i Jens Peter Christensens tid som præsident. “Jeg tror ikke, der er nogen herinde, der synes, det er interessant.” Foto: Brage Borup

den måde kan dommerne sikre sig, at de ikke kommer til at lukke en uegnet kandidat ind, som det bliver næsten umuligt at fyre igen.

“Metoden er egentlig et værn imod, at en enevældig konge kunne komme slæbende med en eller anden tåbe, han gerne ville promovere. Men i dag er det ret utænkeligt, at vi finder én, der ikke

kan bestå sin prøvevotering,” siger Jens Peter Christensen.

God til gruppearbejde

Igen er det ikke præsidenten, der ansætter eller bestemmer. Når kandidaten til prøvevotering skal vælges, samles alle dommere i et såkaldt plenarmøde. Alle har én stemme i valget af

den nye kandidat, og de kan såmænd godt være uenige. Men dommerne er ret enige om, hvad de leder efter:

“Der var engang en præsident, der sagde, at vi søger efter en fornuftig mand eller kvinde, der også kan noget jura. Det er nok ment lidt morsomt, men det siger noget om, at kvalifikationerne kan være af forskellig art.

Man kan jo godt være et juridisk geni uden at være klog. Vi skal have den, der er bedst for Højesteret. Én, der er rasende dygtig, og som også kan indgå i det tætte gruppearbejde, vi har.”

Gruppearbejde er præcis også, hvad der har placeret præsidenten selv i hans nuværende rolle og kontor. Det er nemlig dommerkollegiet selv, der vælger præsidenten. Sådan har det været siden 1915, og engang i løbet af sidste århundrede blev det praksis, at dommerkollegiets valg af ny præsident er en ren formssag, som blot meddeles til justitsministeren og underskrives af dronningen.

Igen meget anderledes end i traditionel topledelse, hvor de ansatte måske nok kunne drømme om at have udpegningsret af egen leder – men må leve med at det er bestyrelse eller koncerndirektion, der udpeger topfolkene, og at det ikke sker ved en afstemning blandt de ansatte.

Jens Peter Christensen siger selv, at en af hans pligter i sådan et system netop er at være lydør i rollen som topleder og ikkechef.

Strategi uinteressant

“Hvis jeg forsøgte at sidde som magtfuld mand for bordenden og presse beslutninger igennem, var jeg da virkelig dum. En klog leder skal sørge for, at der kommer fornuftige beslutninger. Og de kommer jo ikke kun fra eget hoved. Det er bedre at få folk med på vognen end at forsøge at udstede ordrer.”

Man vil heller ikke i hans regeringstid –

eller måske nogensinde – opleve Højesteret engagere sig i en strategiproces eller skrive lange værdi- og missionsdokumenter.

“Det kunne vi da godt. Men jeg tror ikke, der er nogen herinde, der synes, det er interessant. Det er resultaterne i form af konkrete domme, der er vigtige.”

At gøre sig umage

Der bliver ofte sagt “topledelse” og “karriere” i samme sætning. Og Jens Peter Christensen – søn af en søfyrbøder fra Skive og fra et hjem uden tradition for andet end syv års skolegang – har efter alle standarder haft en imponerende karriere. Han er både cand.p.hil., cand.scient.pol., lic.jur. og dr.jur.

Han har været både ministersekretær, konstitueret landsdommer, lektor og professor og nu højesteretsdommer i 17 år. Det slutter om tre år, når han bliver 70, og så bliver han et af mange hundrede fotos af tidligere dommere på væggene i Højesteret.

“Når man kigger på billederne, så får man en fornemmelse af, at vi alle blot er her på gennemtræk. Og sandheden er, at jeg aldrig har planlagt det her som en karriere. Jeg har aldrig forestillet mig, at jeg skulle være jurist. Og jeg var meget i tvivl, om jeg skulle søge dommerstillingen. Når jeg i dag bliver spurgt af unge om, hvordan man planlægger og opbygger en karriere, så er mit råd, at man skal lade være med det. Man skal gøre sig umage i det job, man nu engang har, og så se, hvor det fører hen.”

Hvis der er noget galt med dommen, så falder det tilbage på os alle sammen

” Jens Peter Christensen, højesteretspræsident

BLÅ BOG

Jens Peter Christensen

Født 1. november 1956 i Skive.

Student 1975.

Cand.phil. 1980.

Cand.scient.pol. 1982.

Lic.jur. 1990.

Cand.jur. 1992.

Dr.jur. 1997.

Lektor og professor i offentlig ret ved Aarhus Universitet 1990-2006.

Konstitueret landsdommer ved Vestre Landsret 1999-2000.

Fra 2006 dommer i Højesteret. Fra november 2022 præsident (efterfulgte Thomas Rørdam).

Har skrevet en række bøger om statsret, grundloven og offentlig ret.

Fast kronikskribent i Jyllands-Posten siden 2010, men stoppede efter 93 kronikbidrag, fordi han fandt rollen uforenelig med hvervet som præsident for Højesteret.

Forstår du ikke ret meget, har du forstået pointen

bliv medlem af kunst på arbejde



Camilla Berner, Planteindsamling, Brunkulseventyret – Baronens Hul, en Brunkulsgrav, 30.05.2017 (detalje). © Kunstneren

Kunst På Arbejde giver virksomheder mulighed for at sætte fremragende samtidskunst til vægs og debat uden at investere en formue.

Princippet er lige så enkelt, som dengang Louisianas grundlægger Knud W. Jensen stiftede KPA i 1954: Fremragende kunst på arbejdspladsen provokerer nogle og inspirerer alle.

Ud fra det princip blev KPA til den forening, der i dag råder over én af Danmarks største samlinger af nutidskunst.

Som medlem af foreningen bliver din virksomhed medejer af samlingen og kan låne skiftende udstillinger – udvalgt og ophængt af foreningens medarbejdere.

Kunst På Arbejde

3313 5601 • post@kunst-paa-arbejde.dk
kunst-paa-arbejde.dk