

Bag om Kodeks for god ledelse

Få hjælp til at sætte ledelse på dagsordenen

Tal om ledelse, og du bliver en bedre leder!"Kodeks for god ledelse" hjælper dig til at dykke ned i, hvad der er optimal ledelse. Kodeks er ikke en detaljeret opskrift på at udvikle ledelse, men et værktøj der kræver lokal bearbejdning og fortolkning.

Af Trine Wiese, freelancejournalist

30.000! Så mange pjecer om "Kodeks for god ledelse" er bestilt af offentlige arbejdspladser, siden Væksthus for Ledelse offentliggjorde Kodeks tilbage i 2008.

Pjecens popularitet vidner om en bred erkendelse af, at ledere bliver bedre ledere, hvis de giver sig tid til at tale om, hvad der virker og er god ledelse i konkrete situationer. Det er slet ikke nok at tage udgangspunkt i overordnede holdninger og værdier.

"Vi ved, at det har stor nytteværdi for den enkelte leder at tale med kolleger, om hvad der virker og er god ledelse, når ledere udfordres. Kodeks for god ledelse er en ramme for at stille skarpt på ledelsesudfordringerne", siger Lisbeth Rindom, chefkonsulent i KL.

Kodeks består af 11 statements, der til sammen giver et bud på, hvad der er de væsentligste ledelsesopgaver i den offentlige sektor. Der er ikke tale om en nagelfast minutøs opskrift på, hvad optimal ledelse er for en størrelse. Derimod giver de 11 punkter inspiration til en proces med refleksion og debat.

"Begivenheder og eksempler fra dagligdagen er det bedste afsæt, når ledere skal have feedback. Derfor er Kodeks da heller ikke en hyldevare, som ledere kan overtage fra andre. Du kan ikke blot kopiere "Kodeks for god ledelse" og så forvente, at nu ved vi, hvad god ledelse er hos os", siger Lisbeth Rindom.

Cement frem for kviksand

Ledere kan med fordel læne sig opad de overordnede, stærke begreber i Kodeks. Men de skal benyttes som en slags hjælp til selvhjælp. Lederne er nødt til selv at gøre et stort stykke arbejde, hvis de ønsker et fasttømret ledelsesgrundlag. De må selv gennemgå en proces, hvor de vrider og drejer ledelsesdilemmaer for at finde bud på, hvordan ledelse bedst håndteres.

"Har man ikke været igennem sådan en proces, står ledelsen på kviksand frem for cement", siger Lisbeth Rindom.

KL-chefkonsulent Jan Struwe Poulsen understreger, at den lokale ledelseskultur skal have lov til at sætte sit naturlige præg på kodeks:

"For eksempel skal der helt jordnært være plads til at beslutte, at det er et helt andet ordvalg, der passer hos netop os. Måske er det slet ikke en god formulering, at punkt nummer 1 i Kodeks for eksempel hedder "Påtager sig sit lederskab", eller at punkt otte hedder "Jeg skaber trivsel og et godt arbejdsliv for den enkelte"?"

Lidt i glemmebogen

De to chefkonsulenter Jan Struwe Poulsen og Lisbeth Rindom har det seneste halve år interviewet ledere i en række kommuner for at kortlægge, hvordan de 30.000 pjecer med "Kodeks for god ledelse" er anvendt.

En række af de ledergrupper, der har arbejdet meget direkte med "Kodeks for god ledelse" har oplevet at få rigtig meget nytteværdi. Derfor er der god grund til at slå endnu et slag for de 11 pejlemærker i "Kodeks for god ledelse", mener de to chefkonsulenter.

Det har været uhyre positivt at erfare, hvor meget energi der er i at have en dialog om ledelse ud fra en fælles referenceramme, understreger Jan Struwe Poulsen og Lisbeth Rindom.

"Det tankesæt, kodeks bygger på, har kommunerne i høj grad taget til sig. Over en bred kam har de drøftet, hvad god ledelse er. Kodeks er dog ikke altid blevet brugt direkte, men tankesættet har de ladet sig inspirere af", fortæller Jan Struwe Poulsen.

Kort om Kodeks for god ledelse

- Består af 11 statements, der tilsammen giver et bud på, hvad der er god ledelse i regioner og kommuner.
- Kan bruges som en ramme for og inspiration til at reflektere over, hvordan ledelse bedst gribes an.
- Blev offentliggjort og præsenteret i 2008. Ofte bliver "Kodeks for god offentlig topledelse" fra 2005 forvekslet med "Kodeks for god ledelse", men der er tale om to forskellige værktøjer, der supplerer hinanden.
- Er udarbejdet af en bred vifte af ledere fra blandt andet skoler, ældrepleje, sygehuse og forvaltninger i samarbejde med Væksthus for Ledelse.

Kilde: Væksthus for Ledelse

De 11 punkter i Kodeks for god ledelse

1. Jeg påtager mig mit lederskab
2. Jeg er bevidst om mit ledelsesrum og den politiske kontekst, jeg er en del af
3. Jeg har viden om og forståelse for den faglige kontekst, jeg er en del af
4. Jeg skaber en organisation, der møder borgeren i øjenhøjde
5. Jeg kommunikerer klart om politiske og administrative beslutninger
6. Jeg udøver meningsfuld styring for at skabe bedre resultater
7. Jeg skaber fællesskab på arbejdspladsen og profilerer arbejdspladsen i om-verdenen
8. Jeg skaber trivsel og et godt arbejdsliv for den enkelte
9. Jeg skaber rum for refleksion og innovation
10. Jeg reflekterer over og udvikler mit lederskab
11. Jeg ser min organisation som en del af en mangfoldig verden

Kilde: Væksthus for Ledelse

Uden tillid – ingen udvikling

Du kan have nok så mange fine begreber og flotte udsagn om god ledelse, men er de ikke resultatet af en ærlig og åben debat om de daglige ledelsesdilemmaer, er de nyteløse.

Det kræver tillid lederne imellem at arbejde konstruktivt med lederudvikling og "Kodeks for god ledelse", understreger chefkonsulent i KL Lisbeth Rindom:

"Tillid udvikler sig, mens man arbejder og er ikke givet på forhånd. Bare at tale om de her emner skaber tilliden, og så kan man altid diskutere, hvad kom først: Hønen eller ægget".

"Vi vil tale ledelse med jer"

Netop en ærlig diskussion lederne imellem om, hvordan ledelse bedst forvaltes, er helt afgørende for, at ledere bakker op om hinanden på tværs af afdelinger, institutioner og direktion, påpeger chefkonsulent Jan Struwe Poulsen.

"Først når direktionen og cheferne siger til de decentrale ledere: "Vi vil gerne tale ledelse med jer!", så har ledergruppen en mulighed for at blive en fasttømret enhed," siger chefkonsulenten og slår fast: "Sparring og feedback er helt afgørende for, at ledere kan bevare energien og håndtere det konstante flow af nye udfordringer".

Ledelsesgrundlag

– en vejviser til at udvikle og fastholde værdier

Velkommen til denne guide, der er skrevet som en hjælp og inspiration til ledere i alle ledelseslag. Direktører kan finde anvisninger i forhold til processen omkring at skabe og udvikle et ledelsesgrundlag. Ledere kan bruge guiden til refleksion og til at finde praktiske input til arbejdet med det lokale kodeks for god ledelse. Og HR-ledere får med guiden et bud på processen i forhold til at anvende organisationens værdier i ledelsesværktøjer.

Kort bag om Kodeks for god ledelse

Kodeks for god ledelse udkom første gang som pjeces i 2008. Inspirationen var Kodeks for god offentlig topledelse fra 2005. 30.000 eksemplarer af pjecen Kodeks for god ledelse har været anvendt i praksis og har de seneste tre år dannet grundlag for refleksion, overvejelser og debat hos ledere i danske kommuner og regioner.

Kodeks for god ledelse består af 11 statements, der tilsammen giver et bud på, hvad der er god ledelse i kommuner og regioner.

Pjecen er tænkt som en håndsrækning og guide til at dykke ned i, når der skal findes inspiration til, hvad der er god ledelse hos netop jer. Det er ikke en minutios opskrift på at udvikle ledelse, men et værktøj der kræver lokal fortolkning.

Koncentrat af lokale erfaringer

Væksthus for Ledelse har interviewet en bred vifte af ledere i syv kommuner og kortlagt, hvordan Kodeks for

god ledelse er anvendt i praksis, både på strategisk niveau og i den daglige ledelse. Resultatet af de kvalitative interviews er denne guide Ledelsesgrundlag – en vejviser til at udvikle og fastholde værdier, der er et koncentrat af individuelle erfaringer, gode råd, pejlemærker og værktøjer til at skabe den bedst mulige ledelse.

Guiden viser vej:

Når man skal have skabt ledelsesgrundlag eller have givet det et kvalitetstjek. Ledelsesgrundlaget kan med fordel debatteres med jævne mellemrum. Både når det er første gang, pejlemærkerne skal formuleres, eller når det er nogle år siden, de er blevet fastlagt.

Når det er nogle år siden, ledelsesværdierne blev formuleret, og man skal sikre, at de lever i organisationen. Der er langt fra et guldrandet kodeks på væggen til et kodeks, der er en del af hverdagen. Ledelsesværdierne kan også være blegnet, fordi organisationen har haft fokus på andre væsentlige forhold i en periode. Derfor kan det være godt at være opmærksom på, at det ikke kun er nye ledere og medarbejdere, der har brug for pejlemærkerne og et fælles billede af, hvad de står for.

Når det handler om at få kodeks til at leve. Kodeks kan sætte ledelse på dagsordenen og tematisere ledelse på alle niveauer.

Vejviseren er opdelt i fire hovedområder, der henvender sig til specifikke ledelsessituationer

1: Den gode proces

Processen når ledelsesgrundlaget skal skabes – fortolkning af ledelsesværdier i forhold til den lokale kultur og ledelsesniveauet.

2: Praktisk anvendelse

Organisationens værdisæt kan gøres levende og inspirerende igennem de gode eksempler, dialoger og refleksioner.

3: Det personlige lederskab - dilemmaer

Når kodeks udfordres. Dilemmaerne kan med fordel bruges aktivt og være med til at skabe debat.

4: Ledelsesgrundlag i ledelsesværktøjer

Kodekspunkterne kan skabe den røde tråd i strategien og være fundamentet for lederudvikling.

Begrebet organisation er brugt gennemgående som fællesbetegnelse for en organisation, en kommune, en region, en institution og en afdeling.

1: Den gode proces

Formålet med den gode proces er at oversætte ledelsesgrundlaget til organisationens sprog og kultur. Skal værdierne gøres levende og blive en naturlig del af den daglige ledelse, bør processen inkludere ledere på alle niveauer i hele organisationen.

Når ledelsesgrundlaget skal formes, er kontinuerlige samtaler om ledelse nødvendige, da de er med til at skabe fælles billeder af virkeligheden. Dermed bliver de begreber, vi bruger om ledelsesværdier, konkrete. Uden dialogen vil lederne fortsat have hvert deres individuelle billede af virkeligheden og pejlemærkerne. Ledergruppe og medarbejdere kan med fordel tale om, hvordan de hver især oplever og

fortolker god ledelse i konkrete situationer, så forventninger til god ledelse afstemmes i hele organisationen.

Forudsætningen for den gode dialog omkring organisationens ledelsesværdier er, at den øverste ledelse sætter dagsordenen – det er udelukkende topledelsen, som har mulighed for at lave rammer, at udpege retning og dermed skabe rum for samtale. Det modsatte af den gode proces er, at topledelsen sætter sig i sit eget lukkede lønkammer uden at inddrage medarbejderne.

Den ideelle proces synes at være top-down kombineret med bottom-up, hvor der lyttes til lokale eksempler på god ledelse i hverdagen.

2 genveje til at igangsætte den gode proces når ledelsesgrundlaget skal have et nyt servicetjek

1. Nye indsatsområder

– hele organisationen skal i tale

For at kunne revitalisere ledelsesgrundlaget kan I se på hvilke nye, aktuelle temaer, der er oppe i tiden; er innovation fx kommet på dagsordenen siden ledelsesgrundlaget blev formuleret, eller er det effektivisering eller borgerinddragelse, der er blevet temaer, som bevæger sig?

Her handler det om at få en stor del af organisationen i tale og stille spørgsmål - som fx: Hvad er god ledelse hos os? - ved at give eksempler på adfærd og konkrete situationer, hvor god ledelse har udspillet sig.

Begge genveje er eksempler, der skaber fælles billeder af god ledelse og understøtter afstemning af forventninger.

Fra kodeks til ledelsesgrundlag

Den ideelle proces beskrives ud fra erfaringer fra de tre kommuner Vejle, Glostrup og Jammerbugt – og ud fra, hvad der ikke virker.

Kodeks kan ikke bruges uden oversættelse. Det skal oversættes til den konkrete kontekst (kommune og måske også niveau eller forvaltning) – til et lokalt ledelsesgrundlag. Det kræver, at I er indstillet på en lang proces, samtaler og dialog for at skabe ejerskab.

Kort om den gode proces:

1. Den øverste ledelse skal gå forrest og vise vejen, når Kodeks for god ledelse skal omsættes til kommunens eget kodeks

2. Ny ledelse

– markante udmeldinger taler et tydeligt sprog

Som ny direktør og topleder er det vigtigt at få meldt nye holdninger markant ud, og at få sat billeder på, hvordan du oplever god ledelse, så du har mulighed for at stille det til debat.

Du kan fx ønske at lave tilføjelser til ledelsesværdierne (i stedet for at udskifte alle), eller koncentrere dig om en enkelt af de eksisterende værdier, som er særlig vigtig for dig. Inviter til debat om én enkelt værdi. Hvis fx ordentlighed er en central værdi for dig, kan du fortælle, hvorfor den er vigtig for dig og give eksempler på, hvad du opfatter som ordentlighed, og hvad du ikke opfatter som ordentlighed. Hvordan forstår dine ledere begrebet, hvilke associationer får de etc? Det kan sætte gang i en dialog om, hvordan begrebet ordentlighed kan give jer værdi.

2. Det er vigtigt at involvere medarbejderne i arbejdet med kodeks, så de føler sig som en del af projektet. Det gør det også nemmere at implementere det endelige resultat
3. Hold gryden i kog når ledelsesgrundlaget er formuleret, så det ikke hensygnede nede i skuffen
4. Og det måske vigtigst er, at den enkelte kommune tilrettelægger sin egen proces, hvor ledelse sættes på dagsordenen og drøftes, idet det er selve dialogprocessen og de efterfølgende initiativer, der er afgørende for, om det giver mening i en organisation

”Vi må have et kodeks i Vejle”

Sådan blev ”Kodeks for god ledelse” til ”Ledelse i tredje” Parallelt med processen i forbindelse med kommunalreformen udviklede Vejle Kommune sit eget ledelsesgrundlag, og lederuddannelser blev sat i gang.

Kodeks for god ledelse blev indarbejdet i denne kontekst.

Kodeks for god ledelse i Vejle er blevet udviklet over en periode på ca. to år.

1. Først blev kommunaldirektøren optaget af kodeks – og satte gang i processen: ”Vi må have et kodeks i Vejle”.
2. Herefter blev processen kickstartet i bredden med et tingmøde. På mødet deltog borgmesteren og gav sit bud på, hvad god ledelse er, og hvordan det fremmes. Også administrative chefer og TR’ere gav deres bud på, hvad god ledelse er for dem. Direktionen og et bredt udsnit af chefer og ledere deltog. HR, MED-udvalg og et antal TR’er var også inviteret til tingmødet.
3. Derefter var der en løbende debat, organiseret som cafemøder. Fokus var, ”hvad de vigtige elementer i kodeks er hos netop os”.

4. HR præsenterede et næsten færdigt forslag til et lokalt ledelseskodeks for direktionen, der dermed var udgangspunkt for at gå ind i dialogen.
5. En styregruppe med blandt andet to direktører blev nedsat. Engagementet voksede, og kodeks blev nu noget, som direktionen talte om og debatterede på flere møder.
6. Undervejs kom input til styregruppen fra flere parter. Kodekset var blandt andet til høring hos gruppen Kvinder i topledelse – en udvalgt kreds af kvindelige ledere, der er langt i deres lederfor-løb, men som skal have muligheder for at udvikle sig for at tage skridt til et højere niveau i ledelseshierarkiet (link til 4?). De er niveau to og tre ledere på vej mod direktør- eller chefstillinger.
7. Efter vedtagelsen i direktionen og i HovedMED blev Ledelse i tredje udrullet til hele ledergruppen gennem en fælles temadag med kommunaldirektøren i spidsen.

Kilde: Kirsten Buch Poulsen, personalechef i Vejle Kommune.

2: Praktisk anvendelse

Giv værdierne, pejlemærkerne, ledelsesgrundlaget - kodeks for god ledelse - liv gennem gode eksempler, dialoger og refleksioner.

Fortæl hinanden om arbejdsformer og god ledelse. Det inspirerer, spreder sig som ringe i vandet og udbreder god ledelse med afsæt i de pejlemærker, der er gældende for den enkelte organisation.

Selv uden fælles pejlemærker er det muligt at skabe et levende værdisæt med afsæt direkte i Kodeks for god ledelse. Det er et kvalificeret udgangspunkt, fordi materialet omfatter relevante temaer, der i hovedtræk er vedkommende for ledelse i organisationer.

Sæt ledelse på dagsordenen i lederteamet

Procesguide – at arbejde med kodeks som dialogværktøj i et lederteam

Inspiration til hvordan lederteamet kan bruge Kodeks for god ledelse til at sætte ledelsesudvikling og ledelsesudfordringer på dagsordenen.

1. Drøft et af kodekspunkterne på lederteamets møde med passende intervaller, fx en gang om måneden
2. Tal konkret om jeres ledelseserfaringer i forhold til kodeks. Beskriv situationerne, så det bliver klart for

hele teamet, hvorfor I oplever, at I har levet op til kodeks, eller at der er dilemmaer

3. Sæt ledelse på dagsordenen. Det øger teamets muligheder for at støtte op om hinanden i de svære situationer, når der er tradition for åbenhed og drøftelse af dilemmaer

Eksempel på hvordan ledelse kan sættes på dagsordenen på et møde i ledelsesteamet:

Før mødet: Bed mødedeltagerne om at forberede følgende:

- Overvej det udvalgte kodekspunkt
- Find eksempler på at du har levet op til kodekspunktet
- Og find eksempler på at I i lederteamet sammen har levet op til kodekspunktet

Under mødet: Bed mødedeltagerne runde følgende spørgsmål:

- Fortæl om de konkrete situationer, hvor du oplever, at du/teamet har levet op til kodekspunktet

- Giv eksempler på situationer hvor det har været svært at leve op til kodekspunktet. Hvilke dilemmaer har du/I oplevet?
- Hvad skal I holde fast i for fortsat at leve op til dette kodekspunkt?
- Hvad vil I gerne gøre mere af? Og er der noget, I gerne vil gøre mindre af?
- Hvordan kan du/I udvikle jeres lederskab og blive bedre på dette område? Hvad vil I øve jer i hver for sig? Og hvad vil I øve jer i sammen?
- Er der mere, kodekspunktet betyder for jer, som skal med under punktet?

Inviter kodeks ind i sproget

Procesguide – at arbejde med ledelsesgrundlaget i organisationen

Når der skal arbejdes med ledelsesværdier i organisationen, er det en god idé, at kodeks er med på de forskellige møder, der kontinuerligt afholdes.

Fx politisk møde, strategimøde, chefmøde, direktionsmøde, pædagogrådsmøde, ledermøde, MED-møde, koordineringsmøde, medarbejdermøde, personalemøde, tirsdagsmøde, stuemøde mfl.

1. Det er en god idé, at I vænner jer til at bruge jeres ledelsesgrundlag, kodeks eller værdier aktivt i dagligdagen. Lad det fx være et fast punkt på dagsordenen til møder, eksempelvis i forhold til evaluering af møderne; hvilket kodekspunkt/værdi har været i spil, eller har I en praktisk historie, hvor kodeks har været i spil?

2. Lad ikke kodeks stivne. Tal løbende om, hvordan de forskellige kodekspunkter kan tolkes og bruges i en konkret situation, fx når I står over for en vanskelig ledelsesopgave. Det kunne eksempelvis være, når lederfora står over for en større besparelse. Her kan ledelsen spørge sig selv: Hvor er vi udfordret i forhold til vores værdier? Er der dilemmaer, vi skal tale om? Hvordan håndterer vi det bedst muligt?
3. Kodeks kan anvendes til at evaluere aktiviteter så som: Hvilke kodekspunkter har været særligt relevante i forhold til dagens temaer? Hvordan har vi levet op til kodeks? Skal vi fortolke kodeks anderledes ud fra vores nye erfaringer?

3: Det personlige lederskab - dilemmaer

Væksthus for Ledelse har kigget på interessante og afgørende hændelser, som har skabt debat og refleksion omkring ledelsesgrundlaget i kommuner og regioner.

Det har givet stof til et antal ledelsesdilemmaer, som du kan benytte til at betragte fra din egen position. Du kan blandt andet anvende dem til at overveje, hvordan det er for dig i de forskellige dilemmaer, og hvordan du vil handle for at komme videre.

Dilemmaerne lægger op til en individuel tilgang på alle ledelsesniveauer. Du kan benytte dem til pingpong omkring problemstillinger på møder, eller maile dem til ledelseskolleger og bede om deres vurdering.

Dilemmaerne er tænkt sådan, at når du læser et dilemma og kan genkende temaet, kunne der være inspiration til dialog og refleksion at hente i kodekspunkterne. kod-

ekspunkterne giver ikke et svar, der opløser dilemmaerne, men kan være med til at nuancere handlemulighederne.

Dilemma et: Klar til udvikling?

Direktionen har besluttet, at der skal igangsættes et stort udviklingsprojekt. En række medarbejdere skal indgå i arbejdet. Du ved, at dine medarbejdere ikke er de mest oplagte til opgaven, men du mener selv, at din afdeling vil have gavn af at markere sig, samtidig med at den kan få meget ud af at deltage. Hvad er det rigtige at gøre?

Kaster følgende kodekspunkter lys over dilemmaet?

Kodekspunkt 7.

Jeg skaber fællesskab på arbejdspladsen og profilerer os i omverdenen

Kodekspunkt 9.

Jeg skaber rum for refleksion og innovation

Dilemma to: Plads til individet?

En travl eftermiddag kommer en medarbejder ind på dit kontor for at drøfte sit samarbejde med kollegerne og konkrete spørgsmål om arbejdsopgaver. Du kan se, at hyppige samtaler har fået hende til at blomstre op, men da hun tager betydelig mere ledelsestid end kollegerne, er de nu begyndt at beklage sig over, at du ikke giver dem tilsvarende opmærksomhed. Hvad er rigtig at gøre?

Kaster følgende kodekspunkter lys over dilemmaet?

Kodekspunkt 3.

Jeg har viden om og forståelse for den faglige kontekst, jeg er en del af

Kodekspunkt 8.

Jeg skaber trivsel og et godt arbejdsliv for den enkelte

Kodekspunkt 11.

Jeg ser min organisation som en del af en mangfoldig verden

Dilemma tre: Skal vi yde det samme?

En af dine medarbejdere har problemer med ryggen. Det betyder, at hun er meget ustabil i forhold til løsningen af sine arbejdsopgaver. Nogle dage kan hun klare opgaverne, men andre dage må hun gå hjem efter en halv dags arbejde. Du har på fornemmelsen, at hun vil gå helt ned, hvis hun skal lade sig sygemelde fra sit arbejde. Arbejdet er hele hendes liv, efter at hun blev alene for to år siden. Du kan dog mærke, at de andre begynder at brokke sig over, at de skal arbejde endnu mere, hvis resultatkravene skal nås. Hvad er rigtig at gøre?

Kaster følgende kodekspunkter lys over dilemmaet?

Kodekspunkt 3.

eg har viden om og forståelse for den faglige kontekst, jeg er en del af

Kodekspunkt 8.

Jeg skaber trivsel og et godt arbejdsliv for den enkelte

Kodekspunkt 11.

Jeg ser min organisation som en del af en mangfoldig verden

Dilemma fire: Tør du tænke stort?

Driftsopgaverne hober sig op i den organisation, du er leder af. Borgerhenvendelserne blive hele tiden mere krævende, og dine medarbejdere har svært ved at følge

med. Samtidig kan du se, at de metoder og de it-værktøjer I benytter, ikke er tidssvarende. Du er ikke i tvivl om, at en omlægning af metoder og indførelse af nye it-værktøjer vil betyde kaos og mange klager i en periode. Hvad er rigtigt at gøre?

Kaster følgende kodekspunkter lys over dilemmaet?

Kodekspunkt 1.

Jeg påtager mig mit lederskab

Kodekspunkt 3.

Jeg har viden om og forståelse for den faglige kontekst, jeg er en del af

Kodekspunkt 9.

Jeg skaber rum for refleksion og innovation

Dilemma fem: Parat til store forandringer?

Du er leder af en organisation, der står over for store forandringer. Der skal ske en sammenlægning med en mindre organisation, og I vil samtidig få ansvar for en række nye opgaveområder. Du bliver nu tilbudt plads i et innovationspanel og en enestående mulighed for et eksternt netværk med både offentlige og private ledere. Hvilke refleksioner gør du dig?

Kaster følgende kodekspunkter lys over dilemmaet?

Kodekspunkt 9.

Jeg skaber rum for refleksion og innovation

Kodekspunkt 10.

Jeg reflekterer over og udvikler mit lederskab

Dilemma syv: Kan du håndtere krydspres?

Du er tiltrådt en stilling som centerchef, hvor 22 institutionsledere refererer til dig. Du har selv en baggrund som institutionsleder og har en stor viden om fagligheden på området. Institutionslederne forventer, at du vil indgå i konkrete drøftelser om faglige spørgsmål, men du oplever samtidig, at dine sideordnede centerchefer og din direktør har mange andre forventninger til dig. Hvordan vil du håndtere dette krydspres?

Kaster følgende kodekspunkt lys over dilemmaet?

Kodekspunkt 3.

Jeg har viden om og forståelse for den faglige kontekst, jeg er en del af

Dilemma otte: Hvordan sikrer du drift + innovation?

Du er ledelsesfagligt stærk og ved, at det, du gør, virker. Samtidig har en ny generation af medarbejdere en masse

nye idéer til, hvordan arbejdet kan organiseres anderledes, og de har andre metoder fra tidligere arbejdspladser. Hvordan kan du sikre sikker drift og innovation?

Kaster følgende kodekspunkt lys over dilemmaet?

Kodekspunkt 9.

Jeg skaber rum for refleksion og innovation

Dilemma ni: Sparekrav og kompromisser

Kommunens økonomi er presset, og politisk er der besluttet en større besparelse, som også rammer din afdeling. I forvejen er I presset på ressourcerne, og du er klar over, at medarbejderne allerede nu oplever, at de skal gå på kompromis med deres faglighed, når de udfører deres arbejde. Du står nu overfor at skulle i gang med at implementere besparelserne. Hvilke handlemuligheder kan være med til at understøtte fagligheden samtidig med at besparelsen gennemføres?

Kaster følgende kodekspunkter lys over dilemmaet?

Kodekspunkt 2.

Jeg er bevidst om mit ledelsesrum og den politiske kontekst, jeg er en del af

Kodekspunkt 3.

Jeg har viden om og forståelse for den faglige kontekst, jeg er en del af

Dilemma ti: Balancen at undgå en fejlfindingskultur

Gennem ledelsesinformationssystemet er det blevet klart, at I ikke performer godt nok i afdelingen. Det kunne se ud som om, der bliver begået fejl i sagsbehandlingen. Du har den holdning, at fejl altid vil opstå, når mennesker handler, men at det samtidig er vigtigt at signalere, at der skal være lovmedholdelighed i alle opgaveløsninger.

Du går og overvejer, hvordan du kan få medarbejderne til at tale sammen, så det, der kan opfattes som fejl, kan minimeres. Samtidig er du bekymret for at skubbe til en kultur, hvor der er fokus på fejlfinding. Hvad kunne være de gode handlinger?

Kaster følgende kodekspunkter lys over dilemmaet?

Kodekspunkt 1.

Jeg har en viden om og forståelse for den faglige kontekst, jeg er en del af

Kodekspunkt 9.

Jeg skaber rum for refleksion og innovation

Dilemma 11: Sparer du på fagligheden?

Kommunens økonomi er presset, og politisk er der besluttet en større besparelse, som også rammer din afdeling. I

forvejen er I presset på ressourcerne, og du er klar over, at medarbejderne allerede nu oplever, at de skal gå på kompromis med deres faglighed, når de udfører deres arbejde. Du står nu overfor at skulle i gang med at implementere besparelserne. Hvilke handlemuligheder kan være med til at understøtte fagligheden samtidig med at besparelsen gennemføres?

Kaster følgende kodekspunkter lys over dilemmaet?

Kodekspunkt 2.

Jeg er bevidst om mit ledelsesrum og den politiske kontekst, jeg er en del af

Kodekspunkt 3.

Jeg har viden om og forståelse for den faglige kontekst, jeg er en del af

Dilemma 12: Kontrol over for viden

En række af kerneopgavens vigtigste aktiviteter er ikke direkte målbare, da du som leder ikke har mulighed for at høre, hvad der siges i samtaler, hvor medarbejdere og borgere er sammen. Hvordan kan du så på en god måde sikre dig, at fagligheden i samarbejdet med borgerne er i orden og have viden nok - uden at medarbejderne føler sig kontrolleret?

Kaster følgende kodekspunkt lys over dilemmaet?

Kodekspunkt 1.

Jeg har en viden om og forståelse for den faglige kontekst, jeg er en del af

Dilemma 13: En uventet drejning

Du er inviteret til at fortælle kommunalbestyrelsen om jeres arbejde med borgerne, idet I har haft et vellykket projekt om borgerinddragelse, som måske kan inspirere andre til at følge i jeres fodspor. Dit oplæg og dine power points ligger klar til præsentation. Men om eftermiddagen, hvor du skal til møde med det politiske udvalg, går det op for dig, at der er en misforståelse omkring evalueringsresultaterne. De viser reelt, at der er mindre tilfredshed med jeres resultater hos borgerne end først antaget. Hvad gør du nu?

Kaster følgende kodekspunkter lys over dilemmaet?

Kodekspunkt 5.

Jeg kommunikerer klart om politiske og administrative

Kodekspunkt 7.

Jeg skaber fællesskab på arbejdspladsen og profilerer os i omverdenen

4: Ledelsesgrundlaget er i spil, når man anvender ledelsesværktøjer

Første fase er at få formuleret et ledelsesgrundlag inspireret af fx Kodeks for god ledelse. Når I har skabt et ledelsesgrundlag, skal det bruges aktivt for at blive forankret i organisationen og i den daglige ledelse.

Sættes ledelsesgrundlaget i spil, kan det blive en form for vandmærke, som danner baggrunden for strategien for

ledelsesudvikling i organisationen. Samtidig bliver ledelsesgrundlaget tydeligere, nemmere at huske og indlysende at anvende i flere forskellige sammenhænge.

Hvis kodeks omvendt blot hænges på opslagstavlen eller efterlades i en skuffe, mister det liv.

Hvordan forankres ledelsesgrundlaget i ledelsesværktøjer?

Når kodeks for god ledelse danner baggrund for ledelsesgrundlaget, er vejen banet

Ledelsesværktøjer på tværs af organisationen kan få tilført drive og handling med ledelsesgrundlaget, som gør dem brugbare og nærværende, når I skal evaluere jeres ledere, skabe talentudvikling, kompetenceudvikling og rekruttere.

Ledelsesevaluering

Mange organisationer har et ledelsesgrundlag med få, fx fem hovedoverskrifter/værdier, der beskriver, hvad der er god ledelse hos dem. At begrænse antallet af værdier, gør dem nemme at huske og enkle at arbejde med.

Når I skal formulere spørgsmål til lederevaluering, bruges hovedoverskrifterne til at formulere underpunkter, der kan danne basis for formulering af spørgsmål og betragtninger, I ønsker, at lederne og deres medarbejdere skal forholde sig til. At gå fra de overordnede værdier til formuleringer i form af adfærd, som kan genkendes af medarbejderne, er det vanskeligste og væsentligste arbejde i en ledelsesevaluering. Samtidig er det i det arbejde, det bliver tydeligt, om ledelsesgrundlaget skaber de samme billeder hos alle involverede. Er det ikke tilfældet, kunne det betyde, at ledelsesgrundlaget igen må på dagsordenen i organisationen.

Eksempelvis kan et underpunkt til en overordnet værdi i ledelsesgrundlaget være at være synlig.

Og i ledelsesevalueringen skal du forholde dig til, hvad betyder det, at du er synlig?

Det kan eksempelvis være, at du:

- er organisationens og institutionens ambassadør
- er tydelig i din kommunikation
- er tilgængelig
- skaber fællesskab
- er nærværende
- tager de nødvendige konflikter

Når du skal svare på disse spørgsmål, så relaterer du dig direkte til værdier, der er i ledelsesgrundlaget.

Medarbejderne skal beslutte, fx på en skala fra et til fem, i hvor stor grad lederen opfylder disse udsagn:

Min leder er tydelig i sin kommunikation, min leder er nærværende, min leder tager de nødvendige konflikter etc.

Ved at supplere svarene med historier om konkrete hændelser, som eksempelvis "for et par måneder siden var der en oplevelse af, at du var konfliktsky, da du på personalemødet blev spurgt om "(?), bliver evalueringen aktuel og nærværende. Lederevaluering i form af papir og snak bliver til handling og virkelighed, og der kommer praksis på udsagnet om, at ledelse sker i samskabelse.

Talentudvikling af nye ledere

I løbet af de næste fem til ti år fratræder mange kommunale ledere. På nogle områder oplever man allerede i dag problemer med at rekruttere kvalificerede ledere.

Organisationerne står derfor over for udfordringen; at få udviklet nye ledere til at tage over. Som leder har du et ansvar for at skabe nye spillere og ikke blot rekruttere fra nabokommunen. Det er i medarbejdergruppen, det er mest oplagt at kigge for at finde de fremtidens talenter.

Derfor skal de potentielle ledere have klare billeder af, hvad god ledelse i netop jeres organisation er. Det kan I imødekomme ved at tilbyde forløb, der bygger på ledelsesgrundlaget:

Korte talentudviklingsforløb kan hjælpe nye ledere med at komme på sporet. Mange får først øjnene op for muligheden ved at få den vist frem. Et kort forløb giver de potentielle ledere indsigt i en personlig lederkarriere, og meget vigtigt, sikrer forløbet, at tanken er sået.

Grundige talentudviklingsforløb med uddannelse og praktik i individuelle forløb, hvor medarbejderen selv designer forløbet med sin egen leder og en HR-konsulent. Det kan også være et længerevarende udviklingsforløb, som kan indeholde talentnetværk, karriereplan, udstationering og en mentorordning. [Link til De næste ledere.](#)

Spot talenterne. Brug ledelsesgrundlaget som omdrejningspunkt, når ledertalenterne skal spottes. Vælg dem fra, der råber højest, og dem til, der lever op til nogle stykker eller flere af elementerne i ledelsesgrundlaget. Også i HR-regi er det brugbart – lad ledelsesgrundlaget være nåleøjet, de kommende ledere i organisationen skal igennem.

Kompetenceudvikling

Lederuddannelse:

Aldrig er der blevet brugt så mange ressourcer på kompetenceudvikling som i disse år. Den offentlige lederuddannelse DOL og diplomuddannelse i ledelse DIL er store initiativer, som kræver grundige overvejelser. Hvad er det, I skal uddanne jeres ledere til? Hvis organisationen anvender skræddersyede moduler på fx DOL'en, hvordan kan ledelsesgrundlaget så indgå i de forskellige moduler? Hvordan kan organisationens egen værdier for god

ledelse blive et bærende pejlepunkt i uddannelsesforløbet, så lederne udvikler den lederprofil, I efterstræber i jeres organisation?

Strategisk kompetenceudvikling:

Det er ikke nok, at lederne synes en efteruddannelse eller et kursus lyder spændende. Det skal først og fremmest understøtte ledelsesgrundlaget. Kompetenceudviklingen bør derfor tilrettelægges efter ledelsesgrundlaget på et overordnet niveau. Det handler om at øge sandsynligheden for at vælge rigtigt - ved at skabe en tydelig og klar tilgang til prioritering af de forskellige efter- og videreuddannelsesmuligheder.

LUS (lederudviklingssamtale) kommer naturligt i forlængelse af lederevaluering. Samtalen kan struktureres med udgangspunkt i ledelsesgrundlaget og give en klar sammenhæng mellem evaluering og LUS - et stærkt udgangspunkt for udvikling af gode ledere.

Kodeks er den røde tråd i Glostrup Kommune

Et kodeks med en række principper for god ledelse gennemsyrrer alle hjørner af forvaltningen i Glostrup Kommune – fra lederrekruttering til lederevaluering.

Af freelancejournalist Trine Wiese



Fra den interviewguide der benyttes ved jobsamtaler med kandidater til lederstillinger – til den feedback kommunaldirektøren får på sin ledelsesstil fra sine forvaltningschefer.

Glostrup Kommunes ledelsesgrundlag Ledelse når der er bedst gennemsyrrer alle dele af den kommunale forvaltning. Og det er ganske bevidst, forsikrer Lone Lyrskov, kommunaldirektør i Glostrup Kommune.

”Vores ledelsesgrundlag indgår i alle områder – hele tiden. Og hver gang vi udvikler nye retningslinjer og politikker, tager vi udgangspunkt i vores Ledelse når det er bedst”.

Glostrup Kommunes eget lokale kodeks er udviklet med inspiration fra Kodeks for god ledelse, der dermed er brugt til at give kommunens ledelsesniveauer en referenceramme for at drøfte, hvad god ledelse er.

”Vores kodeks for god ledelse tager udgangspunkt i, at ledelse bedst lykkes, når det bygger på gode relationer mellem leder og medarbejder. Når der for eksempel lige nu udarbejdes en ny MED-aftale, anbefaler vi derfor, at der medtages formuleringer fra ledelsesgrundlaget”.

Fra ord til handling

Men en ting er fine nedskrevne ledelsesprincipper. Vigtigst er det at sikre en sammenhæng mellem de skrevne ord og de faktiske handlinger.

”Vi forventer ikke, at alle lever lige godt op til samtlige principper, men at alle forholder sig til, hvad god ledelse er i Glostrup Kommune, og søger at udvikle sig som leder”, siger kommunaldirektør Lone Lyrskov.

Personligt har Lone Lyrskov brugt ledelsesgrundlaget i forbindelse med sine udviklingssamtaler med forvaltningscheferne.

”Jeg har fået feedback på min ledelse ved, at forvaltningscheferne har vurderet min håndtering af konkrete ledelsessituationer set i lyset af vores ledelsesprincipper”.

”I konkrete sager har de for eksempel et ønske om, at jeg går hurtigere ind i beslutningsrummet. Mens de i andre sager er rigtig godt tilfredse med, at alle høres, inddrages, og jeg giver plads til dialog. Der er aldrig et enkelt, entydigt svar på, hvad god ledelse er”, slår kommunaldirektøren fra Glostrup Kommune fast.

”Ledelse når det er bedst”

Hvad er ideen med ledelsesgrundlaget ”Ledelse når det er bedst” i Glostrup Kommune?

- Det skaber sikkerhed for, at organisationen er gearret til at pejle efter visionen og de strategiske mål for kommunen
- Det understøtter, at kommunen videreudvikles som en god arbejdsplads, der både kan fastholde og rekruttere kvalificeret arbejdskraft og levere en god service
- Det giver en fælles ramme for at drøfte, udøve og udvikle god ledelse
- Det stiller skarpt på fælles principper for god ledelse i kommunen og danner grobund for ledelsevalueringer og tilrettelæggelse af ledelsesudviklingen i kommunen

Kilde: Kommunaldirektør Lone Lyrskov, Glostrup Kommune

Kodeks for god ledelse i Morsø Kommune

Kort om Kodeks i Morsø Kommune:

- Morsø har lavet hele fire kodeks for henholdsvis god ledelse, godt medarbejderskab, god politisk ledelse og god topledelse. Politikere, ledere og medarbejdere har været aktive i at formulere kodeks for deres eget arbejdsområde
- Alle møder i Morsø Kommune bliver evalueret ud fra kodeks. Lige fra møder i institutioner og afdelinger over chef- og direktionsmøder til møder på politisk niveau. Det foregår i praksis ved, at kodeks er skrevet ind under punktet evaluering på mødedagsordenen. Så vælger man et af kodekspunkterne ud og evaluerer mødet i forhold til det
- Også den løbende dialog om ledelse tager udgangspunkt i kodeks

Kilde: Tanja Christensen, leder af Morsø Kommunes udviklingsafdeling.

Kodeks har bestået en vanskelig prøve

Kodeks for god ledelse kom under pres, da Morsø Kommune blev mødt af krav om massive besparelser. "Men kodeks har overordnet set bestået prøven", vurderer en lokal leder.

Af Trine Wiese, freelancejournalist



Holder vores fine kodeks med nedskrevne principper for god ledelse, når der er alvorlige besparelser på dagsordenen?

Sådan lyder et af de spørgsmål, som lederne i Morsø Kommune har stillet sig selv det seneste års tid, hvor kommunen har mødt krav om markante nedskæringer i budgettet.

Kodeks er helt klart nemmere at arbejde med i fredstid. Men prøven er overordnet set bestået, selv om der da har været smuttere undervejs, vurderer Jette Dissing, leder på Erslev Afklaringscenter.

Den offentlige organisation er en træg organisation, og når det er påkrævet at ændre kurs meget hurtig, som denne gang ved akutte besparelser – må vi som ledere erkende, at informationerne ikke har fuldt de aftalte kommandoveje og dermed ordentligheden i kodeks.

"Indimellem er vi trådt ved siden af, men det har været godt, at vi har haft et sæt aftalte spilleregler om god

ledelse at holde hinanden fast på. Det har betydet, at der for eksempel er faldet en undskyldning, hvis topledelsen i enkelte tilfælde ikke har været i stand til at efterleve principperne".

En undskyldning fra kommunaldirektøren

Jette Dissing nævner en situation, hvor både ledere og medarbejdere måtte læse om fyringer i lokalavisen uden først at være blevet direkte orienteret i en samtale.

"Det var ikke ordentligt. Der trådte den øverste ledelse ved siden af. Men vi havde vores retningslinjer for god ledelseskommunikation at læne os op ad og fik da også en uforbeholden undskyldning fra kommunaldirektøren".

"Undskyldningen blev sendt rundt per mail, og ikke mindst fik vi en fornuftig forklaring, der handlede om, at tingene i sådanne forhandlinger om besparelser nogle gange går meget hurtigt, og at kommunikationen derfor nemt kan glippe".

Det muliges kunst

Ledelse er kommet klart mere på dagsordenen, end før vi fik kodeks, slår Jette Dissing fast og peger på, at Kodeks for

god ledelse hele tiden er oppe at vende i diskussioner, og når beslutninger træffes.

"Kodeks er vores rettesnor for, hvad god ledelse er for en størrelse. Men når vi er i en tid med konfliktfyldte forhandlinger, er det helt klart vanskeligere efterleve principperne, der konstant må holdes op mod det muliges kunst".

"Samtidig er det vigtigt at forholde sig til organisationens hierarki: Politisk -, chef-, leder- og medarbejderarbejderniveau er sat i verden til at varetage forskellige opgaver. De beslutninger, der træffes øverst i hierarkiet, bliver oversat og fortolket nedad med afsæt i kodeks. Sammen er vi bedst – men disse roller skal også accepteres".

Kvalificerer diskussionen

Kodeks har været et rigtig godt værktøj til at kvalificere diskussionen om den daglige ledelse i den ledergruppe, Jette Dissing sidder i indenfor ældreplejen.

"Vi har efterhånden udviklet en solid tradition for at debattere vanskelige ledelsesdilemmaer. Vi udvælger på skift en kompleks problemstilling og giver så hinanden supervision på problemet – blandt andet ud fra kodeks".

Et eksempel: "Jeg oplevede, at en af mine medarbejdere, der sad i MED-udvalget, fik viden om planlagte fyringer, før jeg selv fik samme viden. Hvordan støtter du den konkrete medarbejder i sådan en situation? I tider med besparelser er der et hav af sådanne vanskelige dilemmaer at diskutere".

Kodeks giver kommunens ledere – på tværs af sektorer og ledelsesniveauer – et fælles sprog at læne sig op ad, og det ser Jette Dissing som en stor hjælp, når hun som leder for eksempel gerne vil forstyrre opadtil i organisationen:

"Vores fælles spilleregler betyder, at de øvre ledelseslag nu i højere grad anerkender, når du gør dem opmærksom på en problemstilling".

Fire Morsø-ledere om værdien af Kodeks for god ledelse:

"For ledere i Morsø Kommune er der et før og efter kodeks. Tidligere var det ikke ualmindeligt, at decentrale ledere talte om "Dem på kommunen". Nu taler og tænker vi ikke i "os" og "dem", og det gør faktisk en væsentlig forskel i hverdagen".

"Kodeks er blevet organisationens røde tråd. Det har hjulpet os med at fokusere på opgaven og de fælles spilleregler. Vi behøver meget sjældent at sætte den formelle magt i spil".

"Vi har altid en ramme at referere tilbage til – både når en ophave skal gribes an, og hvis en samtale løber af sporet".

"Når vi fx evaluerer et personalemøde ud fra kodeks, kan jeg fx anerkende en kollega, der har vist sig særlig "lydhør over for borgere og medarbejdere", som er et af kodekspunkterne. Vi kan også slutte mødet med sammen at vurdere, om vi på mødet har bidraget til at skabe sammenhæng og vise ansvar på tværs i kommunen".

Kort om Kodeks for god ledelse i et team i Høje-Taastrup Kommune

- Kodeks for god ledelse bliver brugt som en ramme for at diskutere god ledelse.
- Ved systematisk at sætte kodekspunkter på dagsordenen på ledermøder, bliver der jævnlige stillet skarpt på, hvordan ledelsesudfordringer bedst håndteres.
- Dermed sikrer ledelsen, at dagligdagens høje hastighed med løsning af driftsopgaver og personale-spørgsmål ikke altid får hele dagsordenen.

Kilde: Lederteamet på beskæftigelsesområdet, Høje-Taastrup Kommune

Kodeks støtter ledere i at håndtere svære beslutninger

Ved at diskutere Kodeks for god ledelse får ledere i Høje-Taastrup Kommune rygstød til loyalt at formidle vanskelige beslutninger til medarbejderne.

Af freelancejournalist Trine Wiese



**Høje-Taastrup
Kommune**

Først den ene vej, så den anden vej og så en helt tredje vej kort efter!

Beskæftigelsesområdet har det seneste par år befundet sig i et ekstremt stormvejr med både mediekritik af aktiveringsområdet, massive besparelser og skiftende strategier for, hvordan mennesker bedst hjælpes fra ledighed til job.

Stormvejret har været sin sag at bære for lokale ledere, der har skullet sikre medarbejdernes trivsel og samtidig

har måttet bakke loyal op om de politiske beslutninger. Derfor er netop kodekspunktet "Jeg er bevidst om mit ledelsesrum og den politiske kontekst, jeg er en del af" blevet vendt og drejet i det ledelsesteam med fire projektledere, som Vivi Vrå er leder af i Jobafklaring i Høje-Taastrup Kommune.

"Vi har været igennem en periode, hvor vi har skullet håndtere en række beslutninger, vi umiddelbart ikke har været helt enige i. Ved at give os selv tid og plads til at diskutere god ledelse i sådan en situation, har vi støttet hinanden i at være loyale overfor de trufne beslutninger og "at stille op" overfor personalet".

Vivi Vrå peger på, at ledere jo skal være tydelige og troværdige, når de formidler beslutninger.

"Ingen tvivl om at alle i vores ledelsesteam gerne vil være loyale og gerne vil have driften til køre og have glade medarbejdere. Men vi må og skal have "et lukket rum" i ledelsesteamet, hvor vi kan bearbejde vores frustration og også kan bede direktionen om forklaringer på beslutninger, hvor der er brug for det (der umiddelbart virker uforklarlige). Ellers får vi ild i mund, når vi skal forklare tingene overfor medarbejderne".

Få ja-hatten på

Høje-Taastrup-lederen peger på, at der nogen gange er beslutninger, der skal soves på: Hvordan er det lige, at jeg kan få ja-hatten på i denne her situation?

"Vi har for eksempel lige fået en række besparelser på plads. Men nu har der netop været et møde i kommunens økonomiudvalg, der handler om endnu en omlægning af

aktiveringsindsatsen og nye nedskæringer. For få måneder siden omstrukturerede vi og nedbragte antallet af virksomhedskonsulenter – og nu skal vi så den anden vej igen og satse på netop virksomhedskonsulenter. Vi har meget omstillingsparate medarbejdere. Men det er sin sag som leder at finde lige de rigtige ord i sådan en situation... Og så er det igen en kæmpe udfordring at skulle udleve de politiske beslutninger".

Kodeks skal ofte op ad skuffen

Kodeks for god ledelse bør diskuteres med jævne mellemrum, anbefaler Vivi Vrå.

"Først arbejdede vi med kodeks og fik lavet spilleregler for vores ledergrupper. Efter få måneder gennemgik vi en større omlægning, og der var brug for at tage fat i spillereglerne igen på baggrund af Kodeks for god ledelse. Vi troede, at vi da havde den store omlægning og satte blandt andet fokus på: Hvordan kan vi undgå, at der kommer splid mellem os i ledergruppen? Hvad er det, vi lægger vægt på?".

Men nu står Vivi Vrå og hendes lederkolleger kort tid efter over for at skulle mindske ledergruppen, og det kræver så endnu et sæt nye spilleregler:

"Det er vigtigt, at vi i den nye, mindre ledergruppe, trækker i samme retning og har fælles spilleregler, på trods af at vi sidder på flere adresser. Så nu skal spillereglerne igen til gennemsyn. Det er vigtigt, at vi finder vores ledelsesrum og bruger det bedst muligt. Vigtigt at vi ved, hvor vi har hinanden".

Fire statements fra lederteamet i Høje Taastrup Kommune

Det er en central og vanskelig ledelsesopgave at sikre, at de politiske beslutninger og organisationens mål er forstået, fortolket og implementeret.

Her fortæller fire ledere i Høje-Taastrup Kommune om, hvordan det kan give ledelsesmæssigt rygstød i lederteamet at diskutere kodekspunkt nummer to "Jeg er bevidst om mit ledelsesrum og den politiske kontekst, jeg er en del af".

1. "Det er gennem dialogen i lederteamet, at der kommer lidt cement under fødderne på os - ellers kan grunden godt gyngede her midt i spareplaner og forandringer".
2. "At påtage sig lederskabet betyder for mig også at træffe beslutningerne – og stå frem og stå ved, at vi har truffet beslutningerne, uanset om de bliver modtaget godt eller møder modstand. En af grun-

dene er, at driften altid skal fungerer, og derfor kan det være nødvendigt fx at flytte om på opgaver eller strukturer, også selv om alle ikke kan se ideen med det".

3. "Vi skal nu ændre struktur, fordi det er besluttet, og vi har helt sikkert hver især et billede af, hvad det betyder, og det har medarbejderne også. Vi er nødt til at lege med billederne og ordene i vældig mange situationer for at få fælles fortolkninger, vi kan tale videre ud fra. Så vi skal tale om det til personalemøder, når vi mødes på gangen, når vi tager morgenrunden og overalt, hvor vi mødes".
4. "Jeg skal hele tiden selv forstå for at kunne formidle. Hvis jeg ikke selv kan se meningen i en beslutning, bliver det rigtig svært for mig at bringe den videre, for så kan jeg ikke finde de gode argumenter".

Kort om Kodeks i Vejle Kommune

- Med afsæt i Kodeks for god ledelse og Kodeks for god offentlig topledelse har Vejle Kommune udviklet deres eget kodeks, som hedder Ledelse i tredje
- Kodeks bruges som afsæt for samtaler i ledelsesgruppen
- Kodeks har desuden fået en central plads i uddannelser og kurser for kommunens ledere. Det indgår således både i Diplomuuddannelsen i ledelse og i introduktionskurserne for nye ledere
- Vejle har samtidig udviklet et Kodeks for medarbejdere

Kilde: Kirsten Buch Poulsen, personalechef i Vejle Kommune.

Er det her god ledelse?

Svaret på det spørgsmål er aldrig enkelt. Ledelse er situationsbestemt, og i Vejle bliver de daglige ledelsesdilemmaer debatteret – vendt og drejet - med inspiration fra Ledelse i tredje, der er kommunens eget kodeks for god ledelse

Af Trine Wiese, freelancejournalist



En afdelingsleder bliver gjort opmærksom på en konflikt mellem to medarbejdere. Bølgerne går højt, og kontroversen har stået på et stykke tid.

Skal lederen nu tage action og hjælpe med at løse konflikten - eller skal lederen blot lade tiden gå lidt mere i håb om, at medarbejderne selv løser problemet?

Sådan lyder blot et enkelt eksempel på de utallige ledelsesdilemmaer, som ledergruppen i Vejle Kommune har vendt og drejet med inspiration fra Ledelse i tredje(link), der er kommunens eget kodeks for god ledelse, fortæller Kirsten Buch Poulsen, der er personalechef i Vejle Kommune.

"Vi bruger vores kodeks som afsæt for samtaler i ledergruppen, og i det konkrete eksempel diskuterer vi så, om medarbejderne oplever sig set, hørt og forstået, hvis lederen undlader at blande sig? Hvis der er tale om et nødråb fra de ansatte, kan lederen så blot vende ryggen til?"

Med afsæt i Kodeks for god ledelse og Kodeks for god offentlig topledelse har Vejle Kommune udviklet kommunens eget kodeks, som har fået navnet Ledelse i tredje. Kodeks inspirerer til en anden slags debat om ledelse, vurderer personalechefen:

"Med udgangspunkt i eksempler fra hverdagen diskuterer vi, hvad der er god ledelse i konkrete situationer

- og i de forskellige afdelinger. Svaret er aldrig enkelt og vil altid afhænge af situationen og den lokale kontekst. I nogle afdelinger er medarbejderne for eksempel nærmest selvledende, mens det i andre afdelinger er langt mere påkrævet, at lederen tager førertrøjen på".

Lokalt perspektiv

Kirsten Buch Poulsen understreger dermed, at kodeks kan give inspiration, men at det er uhyre vigtigt, at lederne bearbejder og forholder sig til ledelsesprincipperne lokalt:

"Vi er nødt til at gøre kodeks til vores eget projekt – ellers skaber det ikke bedre ledelse".

Legalt at tale om ledelse

Helt overordnet set er Kodeks for god ledelse udtryk for, at det er blevet mere legalt at tale om ledelse og drøfte det som et fag, mener Kirsten Buch Poulsen.

"Vi har i stigende grad fået ledelse på dagsordenen i kommunerne. Nu kan vi tillade os at sige, at vi har brug for stærke ledere, der skaber resultater. Vi erkender det nødvendige i, at man tør påtage sig ledelsen", siger personalechefen, der afviser at pege på et enkelt kodekspunkt som det mest afgørende i sin egen daglige refleksion over, hvad god ledelse er:

"De enkelte kodekspunkter kan ikke skilles ad, men bør ses i sammenhæng med hinanden. Ledelsens refleksion over god ledelse bør både foregå udadtil, indadtil og på det helt personlige plan".