



# KODEKS

FOR GOD LEDELSE  
I KOMMUNER OG REGIONER



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Væksthus for Ledelse  
Kodeks for god ledelse - i kommuner og regioner

© Væksthus for Ledelse  
Juni 2008

Projektgruppe og redaktion:  
Steen Rank Petersen, Danske Regioner  
Lise Balslev, KL  
Hanne Borchersen, KL  
Lars Daugaard, KTO  
Hans Jessen, Sundhedskartellet

Grafisk design:  
[www.b14.dk](http://www.b14.dk)

Tryk:  
Arco Grafisk

ISBN: 978-87-92002-74-7  
ISBN: 978-87-92002-75-4-pdf





# Indhold

|   |    |
|---|----|
| Forord                                  | 6  |
| De 11 kodekspunkter                     | 8  |
| Brugen af kodeks – fra ord til handling | 22 |
| Processen bag udviklingen af kodeks     | 26 |
| Deltagere i projektet                   | 28 |
| Om Væksthus for Ledelse                 | 31 |



# Forord

Alle har høje forventninger til den offentlige sektor: politikere, den administrative topledelse, brugere og borgere, andre myndigheder og interesseorganisationer samt medarbejderne på de kommunale og regionale arbejdspladser.

God ledelse er afgørende for, at den offentlige sektor kan leve op til disse forventninger. I hverdagen er det lederen på den enkelte arbejdsplads, institution eller afdeling, der har ansvaret for at balancere mellem hensyn, der ikke altid er lette at forene.

*Kodeks for god ledelse i kommuner og regioner* er udarbejdet for at støtte de kommunale og regionale ledere i denne ledelsesopgave.

Kodeks er skrevet til ledere i kommuner og regioner uanset sektor eller niveau. Målet er at give ledere anledning til at reflektere over deres egen ledelsesrolle og -praksis. Kodeks kan dermed blive afsæt både for den enkelte leders egen udvikling og for bedre ledelse i kommuner og regioner.

De 11 punkter i *Kodeks for god ledelse* omfatter ledelsesopgaven i sin helhed. Punkterne afspejler, hvad et

bredt udsnit af ledere fra kommuner og regioner har indkredset som de vigtigste ledelsesopgaver i den aktuelle situation.

Kodeks er blandt andet inspireret af *Kodeks for god offentlig topledelse*, hvor perspektivet er topledelsens opgaver. Det nye kodeks er bredere, fordi det omfatter alle ledelsesniveauer og dermed en bredere vifte af ledelsesudfordringer. Men de to kodeks er alligevel beslægtede – fordi de begge formulerer principper for god ledelse i en politisk ledet sektor og begge forholder sig til de aktuelle udfordringer, den offentlige sektor står over for.

*Kodeks for god ledelse* afspejler, at ledelse i kommuner og regioner er en disciplin, der på mange områder adskiller sig væsentligt fra ledelse i den private sektor. Det skyldes ikke blot, at "bestyrelsen" er folkevalgt, men også at "kunderne" er brugere og borgere med ret til lovbestemte serviceydelser og et serviceniveau, som kommunens eller regionens politikere har fastlagt. Hertil kommer, at omverdenen via medier etc. har en legitim interesse i, hvordan den offentlige sektor varetager sine opgaver. Offentlig ledelse udøves derfor ofte i fuld åbenhed foran et stort "publikum". Det giver alt sammen særlige vilkår for ledelsesopgaven i kommuner og regioner.

*Kodeks for god ledelse* er et ideal, de færreste ledere kan leve fuldt op til. Det er heller ikke meningen. Kodeks er ikke tænkt som en facitliste, men som et redskab til udvikling gennem selvrefleksion og en anledning til at sætte god ledelse på den fælles dagsorden.

Kodeks skal give mening i den enkelte leders hverdag og sammenhæng. Derfor lægger kodekspunkterne op til, at man lokalt konkretiserer, hvad de indebærer, og beslutter, hvordan de skal forankres. Den lokale bearbejdning kan for eksempel bestå i:

- at bidrage til den enkelte leders egen refleksion over god ledelse
- at diskutere ledelse og ledelsesdilemmaer med andre ledere
- at involvere ledere og medarbejdere i at skabe meningsfulde lokale fortolkninger af de enkelte kodekspunkter
- at give input og grønt lys til at opbygge en reflekterende ledelseskultur
- at levere inspiration til at formulere ledelsesværdier
- at være en platform for at profilere arbejdspladens arbejde med god ledelse

De 11 kodekspunkter og tilhørende underpunkter er udviklet af et bredt udsnit af kommunale og regionale ledere i samarbejde med Væksthus for Ledelse.

En række andre udgivelser fra Væksthus for Ledelse har forholdt sig til ledelseskompetencer og kan med fordel anvendes i sammenhæng med kodeks. Det gælder bl.a. publikationer som *Ledere der lykkes*, *Innovation i hverdagen*, *Succesfulde ledere i sygehusvæsnet* og *Find den rigtige leder*. De kan alle hentes gratis på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk).

Tak til alle, der med stor entusiasme har givet deres bidrag til udviklingen af *Kodeks for god ledelse i kommuner og regioner*.

Lars Holte, KL  
Formand for Væksthus for Ledelse

Bodil Otto, KTO  
Næstformand for Væksthus for Ledelse

# De 11 kodekspunkter

## KODEKS FOR GOD LEDELSE – I KOMMUNER OG REGIONER

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, hvor vi 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 os i omverdenen
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



Som kommunal og regional leder må man forholde sig til de 11 kodekspunkter – i logoet illustreret som 11 planeter i konstant bevægelse.





# 1.

## Jeg påtager mig mit lederskab

### DET BETYDER, AT JEG SOM LEDER FX:

- Fortolker, forklarer og sikrer implementering af de politiske beslutninger og organisationens mål
- Arbejder visionært og strategisk, holder fokus på mål og træffer de nødvendige beslutninger
- Skaber retning i en kompleks hverdag under modsætningsfyldte krav
- Skaber processer, hvor aktørerne involverer sig
- Er rollemodel og går forrest for organisationens kultur og adfærdsformer.

# 2.

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

## **DET BETYDER, AT JEG SOM LEDER FX:**

- Agerer i overensstemmelse med de politiske og forvaltningsmæssige beslutninger
- Udfordrer og udforsker mit ledelsesrum
- Ser mig selv som en del af såvel det lille som det store fællesskab i relation til min ledelsesopgave
- Sikrer balance mellem mit ledelsesrum og medarbejdernes handlerum.

# 3.

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

## **DET BETYDER, AT JEG SOM LEDER FX:**

- Inddrager og respekterer de fagprofessionelle medarbejdere i realiseringen af de politiske visioner og mål
- Sikrer høj faglighed i opgavevaretagelsen
- Er opmærksom på balancen mellem faglighed og økonomiske muligheder
- Sikrer, at medarbejderne har forståelse for de krav og udfordringer, som vi møder
- Opsøger og understøtter samarbejde på tværs af organisationen, som styrker opgavevaretagelsen.

# 4.

## Jeg skaber en organisation, hvor vi møder borgerne i øjnehøjde

### DET BETYDER, AT JEG SOM LEDER FX:

- Sikrer, at alle ansatte i organisationen ser borgeren og brugeren som en samarbejdspartner
- Sikrer, at vi løbende lytter til, hvad borgerne efterspørger og i videst muligt omfang tilrettelægger opgaveløsningen i overensstemmelse hermed
- Styrker medarbejdernes professionalisme i deres håndtering af mødet med borgerne
- Motiverer medarbejderne til at yde god service, hvor helhed i opgaveløsningen sættes højt.

# 5.

## Jeg kommunikerer klart om politiske og administrative beslutninger

### DET BETYDER, AT JEG SOM LEDER FX:

- Formidler, konkretiserer og begrundet de centralt fastsatte mål overfor mine medarbejdere
- Sikrer en kommunikerende kultur i organisationen – også når der sker fejl
- Er i løbende dialog med ledelsen og synliggør utilsigtede konsekvenser af politiske og administrative beslutninger
- Sikrer, at medarbejderne er i dialog med brugerne om forventninger og muligheder
- Orienterer beslutningstagerne om væsentlige ændringer i brugernes forventninger og behov.

# 6.

## Jeg udøver meningsfuld styring for at skabe bedre resultater

### DET BETYDER, AT JEG SOM LEDER FX:

- Har kendskab til forskellige styringsmetoder
- Handler tværgående så styring retter sig mod at skabe helhed for den enkelte borger og medarbejder
- Skaber sammenhæng mellem de overordnede mål og den enkeltes bidrag
- Involverer medarbejdere og brugere i arbejdet med at konkretisere mål, resultatkrav og dokumentation
- Sikrer dokumentation af praksis og vurdering af resultater gennem evaluering og opfølgning.

# 7.

## Jeg skaber fællesskab på arbejdspladsen og profilerer os i omverdenen

### DET BETYDER, AT JEG SOM LEDER FX:

- Skaber rammer, der understøtter værdierne
- Skaber rum til begejstring og til at fejre succeser
- Sikrer, at alle på arbejdspladsen har forståelse for organisationens kerneopgaver og eksistensberettigelse
- Udnytter mulighederne for at fortælle omverdenen om vores styrker, kompetencer og succeser.



# 8.

## Jeg skaber trivsel og et godt arbejdsliv for den enkelte

### DET BETYDER, AT JEG SOM LEDER FX:

- Er opmærksom på den enkelte medarbejders og fællesskabets trivsel og værdier
- Løser problemer og konflikter på arbejdspladsen
- Sikrer, at den enkelte medarbejder får mulighed for at bruge og udvikle sine kompetencer
- Viser tillid til, at medarbejderen selv kan tilrettelægge og løse opgaver
- Er anerkendende i min ledelsesform og markerer succeserne – små som store.

# 9.

## Jeg skaber rum for refleksion og innovation

### DET BETYDER, AT JEG SOM LEDER FX:

- Påtager mig ansvaret for de innovative processer og i ord og handling er en del af dem
- Fremmer, anerkender og giver tid til nytænkning
- Støtter medarbejderne i at være modige og kreative
- Ser den daglige drift som en væsentlig kilde til innovation
- Erkender, at der kan ske fejl, og bruger denne viden og erfaring konstruktivt.

# 10.

## Jeg reflekterer over og udvikler mit lederskab

### DET BETYDER, AT JEG SOM LEDER FX:

- Reflekterer over, hvordan jeg indgår i og påvirker relationer i organisationen
- Kan skifte perspektiv for at forstå andres handlemåde og beslutninger
- Deltager aktivt i relevante netværk for at skabe rum for refleksion og få ny viden om ledelse
- Søger sparring hos lederkolleger
- Er bevidst om, at jeg er en del af kommunens/regionens ledergruppe.

# 11.

## Jeg ser min organisation som en del af en mangfoldig verden

### DET BETYDER, AT JEG SOM LEDER FX:

- Er opmærksom på tendenser i omverdenen, som har betydning for organisationen
- Ser mangfoldighed som en ressource
- Ser arbejdspladsen som en del af en globaliseret verden.



# Brugen af kodeks – fra ord til handling

Dette kodeks giver et afsæt for lederen/arbejdspladsen/organisationen til at reflektere over, diskutere og udvikle ledelse.

De 11 kodekspunkter forsøger at favne hele ledelsesopgaven. *Kodeks for god ledelse* er et bud på væsentlige pejlemærker og udfordringer for ledelse i en politisk ledet organisation. Som kommunal og regional leder må man forholde sig til alle 11 punkter som et samlet udtryk for, hvad god ledelse omfatter.

Kodekspunkterne udgør en ambitiøs dagsorden for ledelse. Lederne, som har udviklet kodeks, har ønsket at sætte overliggeren højt. De 11 punkter skal forstås som normative pejlemærker, som man kan tage bestik af og stile efter. Kodeks angiver retning for ledelsesudvikling, men det er tvivlsomt, om man som leder nogen sinde når dertil, hvor man er "færdig med kodeks". Det hænger sammen med, at lederen altid befinder sig i situationer, der forandrer sig afhængigt af medarbejdere, opgaver og styringsmæssige rammer.

Kodeks har kun værdi, når det anvendes konkret i forhold til den givne situation, som lederen skal navigere i. Deri ligger, at betydning af kodeks kan variere fra leder til le-

der og afhængigt af den aktuelle ledelsesmæssige situation. Nogle kodekspunkter kan i perioder stå skarpt og fremtrædende, for senere at komme mere i baggrunden, når ledelsessituationen ændrer sig.

Sidst, men ikke mindst – de 11 kodekspunkter skal konkretiseres og bringes i spil i forhold til en konkret faglig og politisk kontekst.

Et væsentligt spørgsmål er, hvordan man lokalt kan gøre kodeks til en nærværende og meningsfuld referenceramme for udvikling af ledelse og ledelsesstil?

Der er forskellige tilgange til brugen af kodeks som referenceramme for lederudvikling. Her gives nogle bud:

## DEN ENKELTE LEDERS EGNE OVERVEJELSER OG SELVEVALUERING

Alle ledere, som ønsker at udfordre og udvikle sig selv som leder, vil have en god referenceramme hertil i kodeks. Se fx ned over de 11 punkter og mærk efter:

- Hvor er jeg tydelig og hvor er jeg mindre tydelig i min ledelse?

- Hvad er særlig vigtigt for mig at sætte fokus på?
- Hvad kan de enkelte kodekspunkter helt konkret og praktisk betyde i hverdagen?
- Hvilke dilemmaer står jeg overfor, og hvad er mine handlemuligheder?
- Hvor og hvordan kan jeg med fordel styrke min ledelseskompetence?
- Hvem er det vigtigt, at jeg deler mine overvejelser med?

Egne overvejelser og refleksioner kan bringe dig et stykke af vejen. Men der vil altid være aspekter, som man ikke kan fange i enerum. Kodeks kan være et afsæt til at sætte ledelsesopgaven og ledelsespraksis til debat sammen med andre. For lederen er der forskellige aktører, som det kan være oplagt eller nødvendigt at involvere i ”kodeks-dialogen”.

## LEDEREN I DIALOG MED MEDARBEJDERNE

I forhold til ledelse af medarbejdere og involvering af medarbejdere i ledelse kan der med afsæt i kodeks oplystes pejlemærker for personaleledelse, fx om at sætte

kurs, skabe mening, holde liv i motivationen og opnå resultater. For at lykkes i ledelse er det nødvendigt for lederen at have en radar med mange observationspunkter. Det kan være nyttigt at dele dette aspekt med medarbejderne. Kodeks kan være et afsæt til at drøfte krav og forventninger til god ledelse på arbejdspladsen, fx:

- Kodeks som referenceramme for mit ledelsesgrundlag?
- Hvilke krav og forventninger er der til god ledelse her hos os?
- Hvad skal der til, og hvordan kan medarbejderne understøtte lederen i at udøve god ledelse?

## LEDEREN I DIALOG MED OVERORDNET CHEF

Alle ledere er del af et større ledelsessystem. Uanset hvor i hierarkiet man befinder sig, vil mulighederne for at udøve god ledelse også være afhængig af det ledelsesrum og samspil, som er med det øvrige ledelsessystem. Kodeks kan her være et afsæt for dialogen med den overordnede leder, fx:

- Hvordan understøtter kodekspunkterne vores samarbejde?

- Hvad er vore gensidige forventninger til værdier, roller og ansvar?
- Hvilke udviklingsmål kan opstilles?

## LEDEREN I DIALOG MED ANDRE LEDERE

Mange ledere deltager i ledernetværk. De 11 kodekspunkter kan i ledernetværk være en vej til, at ledere i fællesskab kan diskutere forskellige aspekter af lederjobbet, fx:

- Hvad betyder kodekspunkterne i vores hverdag?
- Hvordan kan vi blive tydeligere i vores ledelse?
- Hvordan kan vi inspirere hinanden og følge op?

## KODEKS SOM REFERENCERAMME FOR LEDELSESUDVIKLING I KOMMUNEN OG REGIONEN

Foruden ledernes eget arbejde med kodeks – alene og sammen med andre, kan det også være en relevant referenceramme for de generelle lederudviklingsstrategier og konkrete tiltag, som planlægges og udvikles i HR- og

udviklingsafdelinger. Hvad enten der er tale om justering af eksisterende metoder eller om udvikling af nye, så er kodeks et muligt sted at starte – med en systematik og et sprog, som kan være en nyttig referenceramme til at sikre, at man kommer godt rundt i overvejelserne.

## VÆKSTHUS FOR LEDELSE – FIND MERE INSPIRATION

Kodeks giver anledning til at arbejde med et væld af forskellige temaer og tilgange til ledelse, hvor det vil være relevant at hente inspiration i øvrige projekter om ledelse og ledelsesudvikling. Det kan fx være om de succesfulde lederes kernekompetencer, hvad man skal være opmærksom på i ledelse af ledere, om metoder og virkemidler i innovativ ledelse, om mangfoldighedsledelse og om trivsel og ledelse uden stress.

Find inspiration og værktøjer til at understøtte realiseringen af god ledelse på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)





# Processen bag udviklingen af kodeks

## JANUAR 2007

Bestyrelsen for Væksthus for Ledelse beslutter at igangsætte et kodeksprojekt. Ambitionen er at undersøge muligheden for at udarbejde et fælles kodeks, der beskriver god ledelse på decentralt niveau og på tværs af sektorer og niveauer i kommuner og regioner.

Inspirationen kommer bl.a. fra *Kodeks for god skole ledelse* og *Kodeks for god offentlig topledelse*.

Formålet er at formulere en række kodekspunkter for god ledelse i kommuner og regioner til refleksion, inspiration og eftertanke.

Det besluttet at holde en "Konsensuscamp" om kodeks med henblik på at involvere ledere fra kommuner og regioner i selv at formulere kodeks.

## JUNI 2007

Der holdes en "Konsensuscamp" den 6. og 7. juni i Svendborg. Formålet er at udvikle det første bud på et kodeks. Campens 54 deltagere består af kommunale og regionale ledere, repræsentanter fra relevante fag-

lige organisationer, KL, Danske Regioner og Sundhedskartellet.

Resultatet af "Konsensuscampen" er 17 kodekspunkter.

## SEPTEMBER 2007

Bestyrelsen for Væksthus for Ledelse godkender og giver støtte til den videre proces for færdiggørelsen af kodeks.

De 17 kodekspunkter fra "Konsensuscampen" sendes til alle campens deltagere, som opfordres til at præsentere og drøfte kodekspunkterne lokalt med ledelseskolleger m.v.

De 17 punkter redigeres til 10 kodekspunkter af en række deltagere fra "Konsensuscampen" i samarbejde med projektgruppen.

Det redigerede materiale sendes til alle campdeltagere med henblik på, at alle får mulighed for at kommentere og bidrage med yderligere forslag mv.

Samtidigt inviteres alle til at mødes igen på en "Camp 2" i oktober 2007.

## OKTOBER 2007

De 10 kodekspunkter bliver ekspertvurderet af lektor Niels Thyge Thygesen, CBS, og Annemette Digmann, udviklingschef i Region Midtjylland.

"Camp 2" afholdes med deltagelse af 25 deltagere fra juni-campen. Af de øvrige har mange sendt skriftlige bidrag og bemærkninger til den videre proces. Eksperternes vurdering indgår. Resultatet af "Camp 2" er 13 kodekspunkter.

## NOVEMBER 2007

Projektgruppen sammenskriver og redigerer de 13 kodekspunkter til 11 kodekspunkter på baggrund af "Camp 2" og ekspertvurderingerne.

## JANUAR 2008

*Kodeks for god ledelse i kommuner og regioner* godkendes i bestyrelsen for Væksthus for Ledelse.

# Deltagere i projektet

Følgende personer har deltaget i arbejdet med at udvikle *kodeks for god ledelse i kommuner og regioner*:

- Anders Balle, skoleleder, DLF lederforeningen
- Anders Gotfredsen, centerchef, Frederiksberg Hospital
- Ann Lisbeth Martinussen, sygeplejefaglig leder, Morsø Kommune
- Annelise Bastholm, overtandlæge, Lyngby-Taarbæk Kommune
- Annette Digmann, afdelingschef, Region Midtjylland
- Anne F. Langaa, børne- og familiechef, Morsø Kommune
- Anne-Mette Scheibel, konsulent, KL
- Arne Bo Nielsen, institutionsleder, Københavns Kommune
- Betina Bojesen, afdelingschef, Hørsholm Kommune
- Bettina Skårup, konsulent, FTF
- Birgitte Wold, leder, Køge Kommune
- Bjarne Freund-Poulsen, entreprenørchef, Bornholms Regionskommune
- Bob Schulze, områdeleder, Slagelse Kommune
- Bodil Ludvigsen, konsulent, DSR
- Caroline Heerup, madservicechef, Guldborgsund Kommune
- Carsten Iversen, beredskabschef, Roskilde Kommune
- Carsten Lysdahl Søgaard, HR-direktør, Region Syddanmark
- Charlotta Olsen, plejecenterleder, Høje-Taastrup Kommune
- Christian Jensen, konsulent, SL
- Claus Teilmann Petersen, konsulent, DSR
- Dorthe Elkær Nielsen, ledende bioanalytiker, Kolding Sygehus
- Eva Rehling, HR teamchef, Høje-Taastrup Kommune
- Hanne Borchersen, chefkonsulent, KL
- Hans Jessen, konsulent, DSR
- Heidi K. Stranddorf, teknisk direktør, Lejre Kommune

- Helle Lindegaard, HR chef, Region Syddanmark
- Ilse Due Jensen, SFO-leder, Åstrup SFO, Vejen Kommune
- Inge Birthe Thomsen, dagplejeleder, Aalborg Kommune
- Jane Foged, sekretariatschef, Århus Kommune
- Jens Daugaard, ledende overlæge, Regionshospitalet Silkeborg
- Jens Vedel Jørgensen, afsnitsleder, Ballerup Kommune
- Joan Lindskov, dagplejeleder, Kolding Kommune
- Johnny Roj-Larsen, direktør, Bibliotekarforbundet
- Jens Vedel, afsnitsleder, Ballerup Kommune
- Karen Juul Sørensen, vicedirektør, Frederiksberg Kommune
- Karen-Marie Frobenius, chefkonsulent, FOA
- Karen Marie Myrndorff, hjemmeplejef, Helsingør
- Karen Steenstrup, ledende sundhedsplejerske, Viborg Kommune
- Kim Valbjørn, institutionsleder, Københavns Kommune
- Kirsten Bomholtz, institutionsleder, Gentofte Kommune
- Kjeld Kristiansen, forvaltningsdirektør, Stevns Kommune
- Lars Daugaard, konsulent, KTO
- Lars Holte, afdelingschef, KL
- Lasse Bjerg Jørgensen, forretningsudvalgsmedlem, BUPL
- Lis Holm Kleinstrup, ledende ergoterapeut, Hammel Neurocenter
- Lisbeth Thams, skoleleder, Køge Kommune
- Lise Balslev, konsulent, KL
- Lone Møller, vicedirektør, Herlev Sygehus
- Lone Nordlander Schmidt, institutionsleder, Århus Kommune
- Marianne Baltzer, karrierechef, DJØF
- Marie-Louise Holck, fuldmægtig, DR
- Martin Gregersen, hospitalsdirektør, Nord-sjællands Hospital
- Martin Lundsgaard-Leth, bibliotekschef, Ikast-Brande Kommune

- Merete Dick, Ledende oversygeplejerske, Roskilde Sygehus
- Mette Brunberg, forstander, Københavns Kommune
- Mette Langenge, chefkonsulent, HK/Kommunal
- Niels Thyge Thygesen, lektor, CBS
- Peter Franklin Jensen, skoleleder, Rudersdal Kommune
- Poul Krogstrup, sekretariatsleder, Skoleledernes Fællesrepræsentation
- Steen Rank Petersen, seniorkonsulent, DR
- Stina Vrang Elias, direktør, Danmarks Erhvervsforskningsakademi
- Suna Christensen, faglig sekretær, Dansk Socialrådgiverforening
- Susanne Aaholm, kommunaldirektør, Køge Kommune
- Susanne Richter, konsulent, DSR
- Søren Lund Hansen, kommunaldirektør, Sønderborg Kommune
- Teis Melcher, stabs- og administrationschef, Haderslev Kommune
- Trine da Silva Weng, børnehaveleder, Viborg Kommune
- Villy Helleskov, sygehusdirektør, Århus Universitetshospital

# Om Væksthus for Ledelse

Formålet med Væksthus for Ledelse er at udvikle og synliggøre ledelse som fag i kommuner og regioner.

- Væksthus for Ledelse er et samarbejde om udvikling af god ledelse mellem KL, Danske Regioner og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO).
- Væksthus for Ledelse iværksætter konkrete forsøgs- og udviklingsprojekter med kommuner og regioner, der afprøver nye ledelses- og samarbejdsformer i praksis.

Læs mere om Væksthus for Ledelse og vores aktiviteter på [www.vaeksthusforledelse.dk](http://www.vaeksthusforledelse.dk).

Væksthus for Ledelse udsender hver fredag et nyhedsbrev med artikler og værktøjer til ledere i den offentlige sektor. Hvis du gerne vil holde dig løbende opdateret på ledelsesområdet, kan du tilmelde dig på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk).

## VÆKSTHUSETS BESTYRELSE BESTÅR AF:

- Afdelingschef Lars Holte, KL, formand
- Formand for HK/kommunal Bodil Otto, næstformand
- Direktør Peter Bramsnæs, KL
- Sekretariatschef Jørgen Holst, KTO
- Direktør Jens Kragh, FTF
- Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF
- Kommunaldirektør Hugo Pedersen, Høje Tåstrup, Kommunaldirektørforeningen
- Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
- Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen, Næstved Kommune
- Administrerende direktør Kjeld Zachø Jørgensen, Region Syddanmark

## KODEKS FOR GOD LEDELSE – I KOMMUNER OG REGIONER

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, hvor vi 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 os i omverdenen
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

Læs mere om Kodeks og Væksthus for Ledelse på [lederweb.dk](http://lederweb.dk)



VÆKSTHUS FOR LEDELSE



KODEKS