



## ”At have og arbejde med kodeks”

### Baggrund

KL har i 2007 i regi af Væksthus for Ledelse skabt grundlag for at udvikle et ”Kodeks for god ledelse – i kommuner og regioner” ([www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)). Det er sket i en dialogbaseret proces med involvering af cirka 50 ledere på tværs af fag og niveau, kommune og region. Kodeks består af 11 kodekspunkter, som er målrettet alle ledere i kommuner og regioner uanset fag, sektor eller niveau.

Idéen til dette kodeks er inspireret af de offentlige toplederne, som i 2005 lancerede deres ”Kodeks for god offentlig topledelse” (Forum for Offentlig Topledelse, [www.publicgovernance.dk](http://www.publicgovernance.dk)). Gennem ni anbefalinger stiller det skarpt på de særlige vilkår og krav, som gælder for de øverste ansatte ledere i den offentlige sektor (kommunaldirektører, regions- og styrelsesdirektører, departementschefer).

Inspirationen havde toplederkredsen blandt andet fået fra Nørby-udvalget som i 2001 lancerede sin ”Rapport om Corporate Governance – anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark” ([www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk)).

Skoleledernes fællesrepræsentation udviklede i august 2006 et ”Kodeks for god skoleledelse” for at komme nærmere, hvad der kendetegner god skoleledelse inden for folkeskolens rammer.

Fremkomsten af disse overordnede og fælles kodekser er sket parallelt med, at mange kommuner har brugt opgave- og strukturreformen som en oplagt anledning til at sætte fokus på, hvad der kendetegner god ledelse lokalt i



den nye kommune. Alle kommuner – nye som eksisterende – har de sidste år nyudviklet eller revitaliseret deres ledelsesgrundlag eller det, man kunne kalde "det lokale kodeks".

Man kan kort sagt sige, at der i de senere år har været en tydelig og samtidig tendens, centralt og lokalt, til at ville finde ord og systematik for, hvad der kendetegner god ledelse i en kommunal/offentlig kontekst.

Denne bølge af ledelseskodexer rejser en række spørgsmål om det at have og at arbejde med kodeks.

#### Spørgsmål til "At have og arbejde med kodeks"

1. Hvorfor kodeks – hvad er baggrunden og behovet?
2. Hvad er karakteren af kodeks – værdier eller regler, valgfrit eller obligatorisk, døgnflue eller eviggyldigt – og hvad er det for et ledelsessyn, som kodeks er udtryk for?
3. Hvad er formålet / legitimiteten – værdistyring, ensretning, minimumsstandarder, eller dialog?
4. Hvad kan kodeks og hvad kan det ikke?
5. Hvordan hænger det sammen med de andre kodekser og koncepter, som er udviklet disse år med fokus på offentlig ledelse?
6. Hvordan er sammenhængen til kommunernes lokale ledelsesgrundlag og -værdier?

Formålet med dette papir er – med det nye *Kodeks for god ledelse* som anledning og omdrejningspunkt – at forsøge at opsummere svar på den tænkning eller teknologi, som ligger bag dét at have og arbejde med kodeks.

Papiret rundes af med en kort opsummering af formål og tilgange i det fælleskommunale ledelsesprojekt om kodeks.

#### **1. Hvorfor kodeks – hvad er baggrunden og behovet?**

Der gives forskellige forklaringer på, at interessen for at sætte ord på den offentlige ledelsesopgave er så intens som den er. Forklaringerne er ikke modsatrettede, men betoner flere sider af samme sag.

### *Den offentlige sektor står overfor store udfordringer*

For det første er det faktum, at den offentlige sektor står overfor meget store udfordringer. Udviklingen i befolkningens sammensætning og normer stiller skærpede krav til kommunerne – dels for at udvikle flere og bedre offentlige ydelser inden for en stram økonomi, dels for at rekruttere og fastholde de nødvendige kompetencer i en skærpet konkurrence om arbejdskraften. Løbende effektivisering, en konstant prioritering af ressourcer, fornyelse og innovation er nødvendigvis permanent højt på dagsordenen. Dertil kommer implementeringen af opgave og strukturreformens visioner og mål. De første faser af reformarbejdet har vi lagt bag os, men foran ligger stadig en længere proces, hvor kommuner og institutioner til stadighed udvikler og fornyr sig med henblik på helhed, effektivitet og sammenhæng i opgaveløsningen.

### *God ledelse er en forudsætning for at gøre disse udfordringer til muligheder*

Der er en bred anerkendelse af, at kompetent ledelse er en forudsætning for at håndtere disse udfordringer – og gøre dem til muligheder. Lederne kan ikke løfte udfordringerne alene, men de spiller en hovedrolle i at skabe fælles retning, sætte processer i gang og få tingene til at ske. Ledernes ledelsesunivers og ledelsesrum er i bevægelse.

### *Offentlige ledere står hver dag ansigt til ansigt med mange krav og forventninger*

Kommunale ledere står hver dag ansigt til ansigt med disse omfattende og komplekse udviklingstendenser og udfordringer – i form af de mange krav og forventninger fra brugere/borgere, politikere, chefer, medarbejdere, medier, andre myndigheder, lovgivere mv. Det er lederens opgave at prioritere og balancere mellem forventningerne fra omverdenen. Lederen har, stillet overfor hverdagens dilemmaer, brug for en systematik og et grundlag til at træffe beslutning om den rette strategi. Hvad vil være det bedste at gøre?

### *Der er brug for et fælles billede af, hvad der kendetegner god ledelse*

Alt er ikke lige godt! Noget ledelse er bedre end andet. God offentlig ledelse har været på dagsordenen i mange år, men der har været brug for en indkredsning af hvad det omfatter.

Nogle har advokeret for at tale om ledelse som fag i sig selv og dekoblet fra den faglige kontekst, hvor ledelse skal udøves i. Andre har betonet at god ledelse i høj grad afhænger af faglig forståelse. Nogle har ment, at offentlige ledere bare skal gøre og tage ved lære af ledelse i private virksomheder, andre insisterer på, at det kun rækker et stykke af vejen, og at læring i øvrigt kan gå begge veje.

#### Opsummering:

Hver især bidrager disse pinde med svar på baggrunden for kodeks, og hvad det er for et behov, som kodeks er svar på. Kodeks er udtryk for:

- En indkredsning af de væsentligste opgaver for lederne i lyset af de krav og udfordringer, som kommunerne står overfor
- En fælles referenceramme og pejlemærker for at drøfte ledelse og ledelsesstrategier
- Grundlag for den enkelte leders skærpede fokus på egen rolle og ledelsesstil.

## **2. Hvad er karakteren af kodeks – værdier eller regler, valgfrit eller obligatorisk, døgnflue eller eviggyldigt?**

Formålet med kodeks er at bidrage til, at de kommunale og regionale ledere får lejlighed til at reflektere over egen ledelsesrolle og -stil, og derigennem få et godt afsæt for egen lederudvikling og udøvelse af god ledelse i hverdagen.

Kodeks består af 11 kodekspunkter. Der ligger mange diskussioner og afvejninger bag de 11 punkter, og hvert ord har været på guldvægt, således at de kunne blive så præcise, konkrete og skarpe som muligt og give mening for ledere generelt i kommuner og regioner, dvs. også være generelle og værdineutrale.



### **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, 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.

Nogle af de 11 statements kan måske ud fra en umiddelbar betragtning forekomme banale eller selvfølgelige. Men der ligger ingen lethed eller selvfølgelighed i deres realisering.

De 11 punkter opstiller normer for god ledelse. Dette er, hvad du skal gøre for at være god offentlig leder. Ikke som regler, men som pejlemærker. De er stilet til den enkelte og formuleret i jeg-form ud fra den betragtning, at det personlige lederskab og ledelsesansvar ikke kan delegeres.

De 11 kodekspunkter kan dog helt uproblematisk formuleres i vi-form for at signalere det fælles ansvar, som også ligger i at udøve god ledelse – i kommunen, organisationen, området, distriktet, mv.

Kodeks er ikke en menu, som man kan vælge i efter forgodtbefindende. Der er tale om et samlet billede på hele ledelsesopgaven. Imidlertid vil den ledelsesmæssige opmærksomhed på de 11 punkter skifte over tid. Nogle punkter kan i nogle perioder have behov for en særlig fokus.

Kodeks er "ledelse i tiden og tid til ledelse" – hverken døgnflue eller eviggyldigt. (... )



#### **Fortællingen i logoet**

I logoet er den offentlige leders ledelsesunivers afbildet som 11 "planeter". Som kommunal og regional leder må man forholde sig til alle 11 punkter som et samlet udtryk for god ledelse.

De 11 kodekspunkter er i bevægelse, og deres betydning kan variere fra leder til leder og afhængig af den aktuelle ledelsesmæssige dagsorden. Nogle vil i særlige perioder stå skarpt og fremtrædende, for senere at glide mere i baggrunden, når ledelsessituationen ændrer sig.

### **3. Hvad er formålet med kodeks – værdistyring, ensretning, minimumsstandarder, udvikling, eller?**

Kodeks er udviklet med det formål at:

- Udgøre en fælles referenceramme på tværs af fag, sektorer og niveauer om, hvad der kendetegner god ledelse.
- Være afsæt for debat og konkretisering i den enkelte offentlige organisation (ledernetværk, på arbejdspladsen, etc.)
- Skærpe den enkelte leders fokus på egen rolle, ledelsesstil og adfærd.

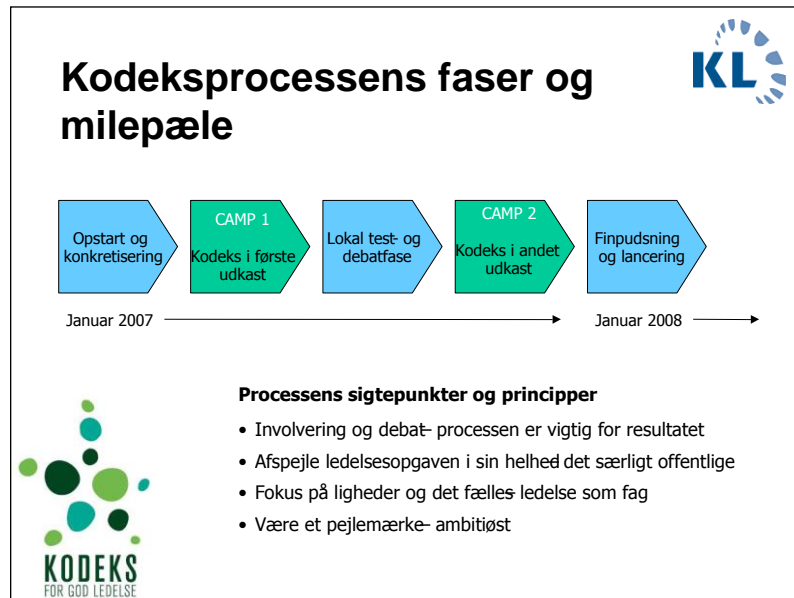
Kodeks er udviklet i en dialogbaseret udviklingsproces, som har involveret et halvt hundrede ledere. Det har derved været en pointe at undgå at nå frem til et centralt formuleret kodeks, som kunne mistænkes for at ville ensrette den lokale praksis.

Kodeks er værdibaseret, og det skal give mening for den enkelte leder i netop den kontekst, som lederen er i. Kodekspunkterne er formuleret med sigte på, at der skal ske en lokal og individuel konkretisering og forankring. Som sådan er det også "værdineutralt" fordi det forudsætter konkretisering af den enkelte leder. Det er den enkelte leder som i sin egen konkrete sammenhæng/kontekst og ved at mobilisere egne kompetencer, personlige egenskaber og talenter, og i samspil med de aktører som er, skal give liv til de 11 punkter.

Samtidig er det vigtigt at der er et overordnet pejlemærke i organisationen for måden vi agerer og arbejder på, og at dette pejlemærke bruges i det lokale arbejde med kodeks. Pejlemærket kan f.eks. være det værdisæt som mange kommuner allerede har og tolkningen af dette set i relation til måden man bedriver ledelse på eller/og måden man servicerer borgere eller samarbejdspartnere på. Det kan også være et decideret ledelsesgrundlag, som der efterhånden er en del steder. Fordelen ved at den enkelte leder orienterer sit arbejde med kodeks og dermed sin egen udvikling mod nogle fælles elementer i organisationen er, at det skaber en styrket sammenhæng. Både i opgaveløsningen og i ledelsen på tværs af sektorerne. På den vis forebygger man at lokale meningsuniverser i arbejdet med kodeks understøtter en lokal praksis som ikke er i tråd med den organisatoriske ellers strategiske tænkning.

De 11 punkter sætter en ambitiøs dagsorden for ledelsesudvikling og ledelsespraksis. Der er ikke tale om standarder, slet ikke minimumsstandarder. Det kan derfor anbefales at kodeks sættes ind i en strategisk sammenhæng og anbefales til organisationens ledere som samlet gruppe, og med et fælles formål og en fælles ramme for arbejdet.

De 11 punkter er pejlemærker at inspireres af og stræbe efter, og som formentlig ingen eller kun få ledere fuldt ud kan leve op til. (..)



#### 4. Hvad kan kodeks og hvad kan det ikke?

Kodeks er ikke en garanti eller en facitliste til god ledelse.

Ambitionen er naturligvis, at kodeks kan gøre en positiv forskel i praksis. Det kræver en indsats af den enkelte i at spørge ind til og reflektere over kodekspunkterne. Kodeks er en mulighed for – på en rimelig systematisk måde – at sætte ledelse på dagsordenen. Det kan bidrage til, at diskussionen om hvad god ledelse betyder, kommer hele vejen rundt om alle væsentlige aspekter.

Kodeks kan ikke adopteres som en færdig ledelsesstrategi. Det kan inspirere og forhåbentlig også kvalificere den enkelte leder og de drøftelser, som lederen sætter i gang og deltager i. Det er en central pointe, at kodeks er et refleksions- og dialogværktøj, som fordrer at blive sat på spil.



Den enkelte leder kan lade sig inspirere af kodeks i sin egen løbende refleksion over ledelsesopgaver og ledelsesstil. Men egen indre dialog rækker kun et stykke af vejen. Kodeks skal sættes på spil og konkretiseres sammen med andre, hvilket understreger muligheden for at give organisationen et fælles fokus og løft ledelsesmæssigt.

## **5. Hvordan hænger det sammen med de andre kodekser og koncepter for god ledelse, som er udviklet de senere år?**

Der er i de senere år udviklet flere kodekser og koncepter, som med forskellige tilgange og metoder stræber efter at skabe begreber og forståelse for god ledelse i en offentlig kontekst. Foruden de nævnte kodekser er også fx *Ledere der lykkes – om kernekompetencer hos de succesfulde ledere* i kommuner (Væksthus for Ledelse, 2005) og i sygehusvæsenet (Væksthus for Ledelse, 2008) eller "Ledelse uden grænser – 7 råd til lederen om at skabe trivsel" (Væksthus for Ledelse 2008). Der har ikke været en overordnet masterplan eller fælles koordinering af disse projekter. De er dog alle del af en fælles trend og bidrager på forskellig måde til at understøtte lederudvikling og debatten om god ledelse.

De forskellige koncepter kan med fordel anvendes sammen, supplere og inspirere hinanden.

Nogle peger på, at de mange ord og koncepter risikerer at virke kontraproduktive for hinandens gode hensigter. Nogle kan opleve, at de forskellige produkter – i stedet for at skabe systematik og overblik – skaber forvirring om, hvad som gælder for hvem og hvornår.

Faktum er, at Kodeks, "Ledere der lykkes" og "Ledelse uden grænser" supplerer hinanden godt. De forholder sig til ledelse dels som funktion og dels som relation, og er redskaber til at reflektere over eget lederskab. De giver forskellige vinkler på den adfærdsoverrettede og relationelle del af ledelsesopgaven og tjener som inspiration til, hvordan god ledelse kan udøves.

## **6. Hvordan er sammenhængen til kommunernes lokale ledelsesgrundlag og -værdier?**

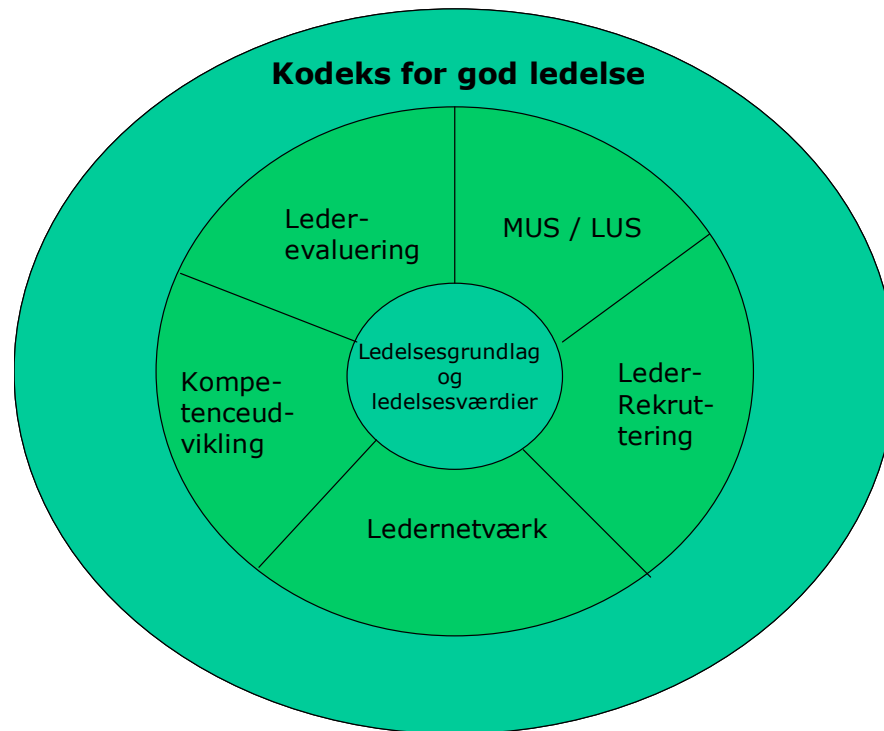
Kodeks er – lige som de øvrige koncepter – udviklet med henblik på at understøtte og inspirere de individuelle og lokale processer til at udvikle ledelse. Kodeks kan være et afsæt eller en referenceramme for den lokale debat om ledelse. Der kan være flere anledninger, hvor det kan være oplagt og relevant at hente inspiration i kodeks til den lokale ledelsesudvikling – fx i forbindelse med.:

- 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 "licens" til en reflekterende ledelseskultur, evt. med inspiration til ledelsesvurdering
- at få inspiration til formulering af ledelsesværdier og ledelsesgrundlag
- at være en referenceramme til fx at brande arbejdspladsen i forbindelse med, at skabe et image omkring ledelse
- M.v.

Sammenhængen mellem kodeks og kommunernes egne lederudviklingsinitiativer kan illustreres som i modellen herunder. Den inderste kerne udgør det lokale ledelsesgrundlag (flere betegnelser gælder i kommunerne: ledelsesgrundlag, lederkodeks, ledelsesværdier) som udtryk for det fælles grundlag for ledelse og den ledelseskultur, som man ønsker at fremme.

Næste lag viser nogle af de veje og metoder, som anvendes til ledelsesudvikling – og med afsæt i ledelsesgrundlag/-værdier, strategi og indsatsområder.

I yderste lag er kodeks som kan hentes ind som et afsæt eller referenceramme for aktiviteter på de forskellige niveauer.

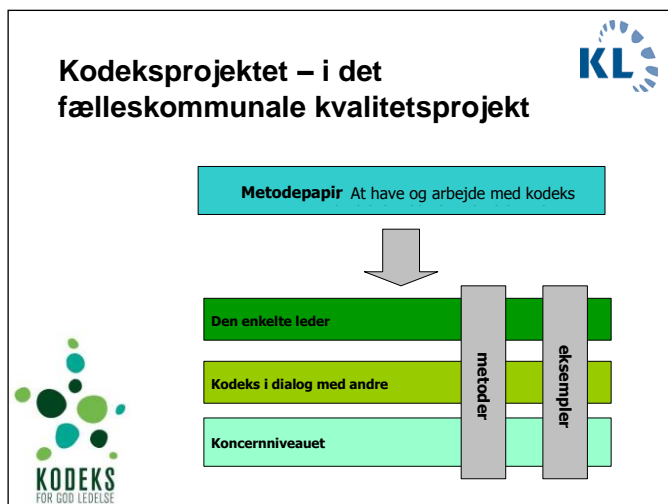


### **Kvalitetsprojektet – kodeks fra ord til handling**

Kodeks for god ledelse blev godkendt af bestyrelsen for Væksthus for Ledelse den 31. januar 2008. Udviklingsfasen skal nu følges op af en implementeringsfase, hvor målsætningen er at få kodeks fra ord til handling. Ambitionen i fase to er, at dette kodeks, i lighed med topledernes kodeks, kan blive et nærværende og inspirerende afsæt for den enkelte leders skærpede opmærksomhed på egen ledelse og ledelsesstil, for den lokale debat om god ledelse, for tilrettelæggelse af lederudviklingsaktiviteter, lederevaluering og ledernetværk, for rekruttering, etc.

Det fælleskommunale kvalitetsprojekt involverer syv kommuner i at være pionerer i at sprede kendskab til kodeks og medvirke i metodeudvikling for, hvordan kodeks kan sættes i spil i hverdagen. Projektet arbejder med to tilgange til kodeks:

- for det første at udfolde og konkretisere betydningerne i de 11 nye kodekspunkter (den ledelsesmæssige substans: *hvad* kan kodekspunkterne betyde konkret for ledere?)
- for det andet at udvikle redskaber og formidle erfaringer med anvendelsen af kodeks (en metodemæssig tilgang: *hvordan* kan vi som ledere arbejde med kodeks – alene, sammen med andre og på tværs af hele kommunen?)
- Figuren nedenfor illustrere projektets tilgange.



Projektets målsætning er blevet indfriet gennem udarbejdelsen af primært to metoder til at udfolde Kodeks for god ledelse på, og i forlængelse heraf også medvirke til at udfolde og videreudvikle den lokale ledelsespraksis.

## **Udfoldelse af Kodeks for god ledelse**

Som leder udfordres vi i et konstant krydspres mellem organisationens mange forskellige interessenter og ikke mindst egne holdninger og værdier. Det har været projektgruppens sigte, gennem en udfoldelse af Kodeks for god ledelse, at gøre det nemmere for ledere at navigere i dette ledelsesfelt.

Det er således projektgruppens hensigt at præsentere nogle metoder for hvordan Kodeks for god ledelse kan udfoldes, for på denne måde at åbne kodekspunkterne op - give dem dybde og bredde og derved inspirere til refleksioner og diskussion over lederskabet, og sidst men ikke mindst få ideer til konkrete handlingsinitiativer. Ambitionen er således at få omsat de gode tanker, Kodeks for god ledelse præsenterer, til handling.

Metoderne er nogle deltagerne i projektgruppen selv med succes har arbejdet med, og har fundet relevante i forhold til at kunne udfolde Kodeks for god ledelse.

Det er vigtigt at understrege, at der er flere metoder til udfoldelse af Kodeks for god ledelse, end dem projektgruppen har beskrevet. Metoderne skal selvfølgelig tilpasses den enkeltes arbejdsplads, og projektgruppen opfordrer derfor også den enkelte kommune til at inddrage de metoder kommunen før har haft succes med.

## **Overordnede overvejelser**

Nogle af de erfaringer projektgruppen har gjort sig tidligere i ledelsesarbejdet er, at der er stor forskel på *at kende til*, og *gøre brug af* eksempelvis Kodeks og ledelsesgrundlag.

En vigtig forudsætning for denne operationalisering synes at være, at man får tænkt det opfølgende arbejde ind så tidligt i processen som muligt.

En måde at udfolde kodeks på, samtidig med at man systematiserer det efterfølgende arbejde, er ved at betragte udfoldelsesarbejdet som første trin i en tredelt proces, der bider sig selv i halen, og derfor vil fastholde et fokus på en videreudvikling af ledelsespraksis.

**Første fase er en afklaringsfase.** Her udfordrer man lederrollens indhold, med henblik på at få afdækket, hvilke områder man har succes med, og hvilke man med fordel kan arbejde videre med. Her kan eksempelvis inddrages refleksionsspørgsmål eller dilemmametodologien. Af andre metoder kan tænkes den narrative, anerkendende eller brug af dialogteater. Disse sidstnævnte metoder er dog ikke beskrevet i dette notat.

### **Anden fase er en konkretiseringsfase**

I denne fase er målet at få de udvalgte indsatsområder omsat i praksis. Til dette formål udfyldes der handleplaner og kontrakter for bedre at kunne fokusere i det videre arbejde.

- Handleplaner er skabeloner for de aktiviteter og initiativer der igangsættes, med fokus på **hvad** vi ønsker at gøre, og med **hvem**. De kan indeholde korte beskrivelser af temadage, temamøder, dialogfora ect.
- Kontrakter er forpligtende notater der omhandler **hvordan** vi vil gøre det. De skal være skriftlige og fyldestgørende med tydelige indsatsområder, og skal ligge tæt op af dagligdagen. De kan eksempelvis sætte fokus på mødekultur, anerkendelse, daglig kommunikation, tænkes ind ift. kommunikation med politikere, etc.

Kontrakterne skal gøre målsætningerne konkrete og handlingsorienterede, så de bliver lettere at få omsat. Når kontrakten er udfyldt, vil den give en mere klar beskrivelse af, hvordan man skal arbejde for at indfri målsætningen. En kontrakt har typiske følgende delelementer:

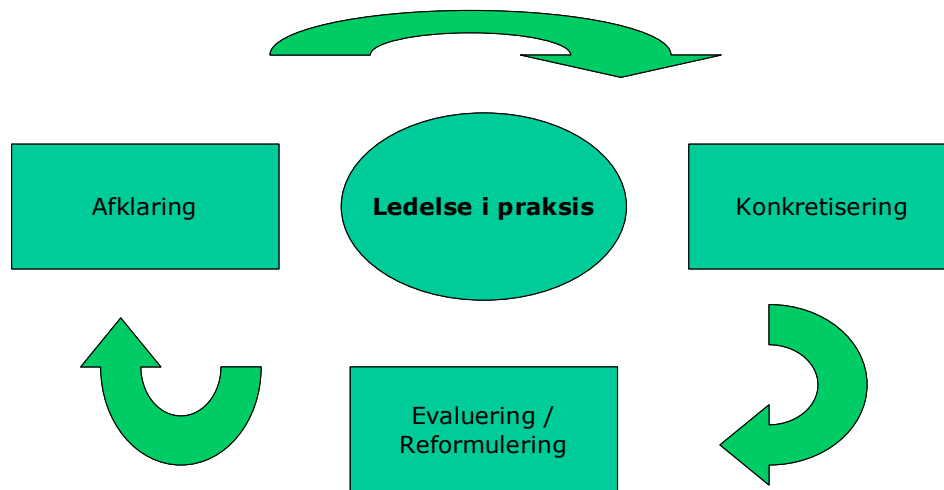
### **Tredje fase er en evalueringsfase eller reformuleringsfasen**

Med udgangspunkt i kontraktens delelementer sættes der fokus på, om målsætningerne er blevet indfriet, og

**Overordnede målsætning:** *Hvor vil vi hen*  
**Delmål:** *Det betyder, at vi forsøger at:*  
**Aktiviteter:** *Det vil vi gøre ved, at:*  
**Succeskriterier:** *Det er en succes når:*  
**Indikatorer:** *Succes viser sig når:*  
**Måling:** *Jeg vil måle det ved at:*  
**Tidsperspektiv** *Hvornår skal det være muligt at måle en forskel?*  
**Ansvarsperson** *Hvem skal tage ansvar for hvilke opgaver?*  
**Forudsætninger for succes:** *Hvilke betingelser skal være til stede?*

vi har opnået den ledelsespraksis vi ville, gennem de aktiviteter vi har valgt. Baseret herpå, vurderes det om man enten skal fortsætte i sammen spor, eller formulere nye indsatsområder med tilsvarende handleplaner og kontrakter.

Denne tredelte proces, er en let tilgængelig måde, at gribe arbejdet med Kodeks for god ledelse an på, og vil grundet sin cirkulære struktur fastholde et fokus på Kodeks arbejdet.

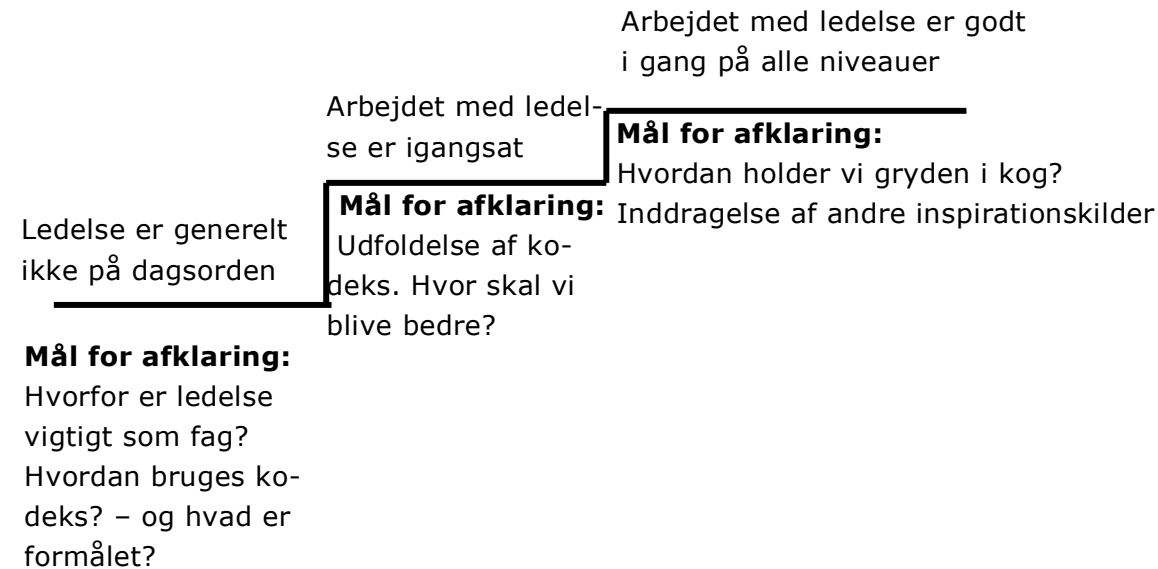


### Målgruppeovervejelser

En overvejelse man må gøre sig inden inddragelsen af de metoder vi har valgt at beskrive er, i hvor høj grad målgruppen er klar til at *udfolde* Kodeks.

Er man eksempelvis ikke så langt i arbejdet med ledelse i form af Kodeks arbejdet eller lokale ledelsesgrundlag, vil det måske være mere relevant at udforske, og sætte ord på hvorfor ledelse er vigtigt, eller hvad formålet med et ledelsesgrundlag eller kodeks er, inden dette udfoldelsesarbejde påbegyndes. På denne måde skal man altså gøre

sig klart, hvordan målgruppen (organisationen/afdelingen/enheden) bliver udgangspunktet for den indsats der igangsættes.



De metoder vi beskriver, forudsætter altså at målgruppen har sat ledelsesgrundlaget på dagsordenen, og kan arbejde strategisk med det.

I praksis kan det være uoverkommeligt at arbejde med alle 11 kodekspunkter på en gang. Man kan med fordel udvælge de 2-3 kodekspunkter, som man finder væsentligst at få begrebsafklaret og afstemt. Over tid vil det give mulighed for at implementere og udvikle alle 11 kodekspunkter.

Vi ønsker dig god fornøjelse med at blive klog på Kodeks og dit eget lederskab.