



🕒 2 min. 👁️ 📌 05-02-2011

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

Skribentinfo



[Trine Weise](#)

Freelancejournalist
die Weise



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 Diplomuddannelsen i ledelse og i introduktionskurserne for nye ledere
- Vejle har samtidig udviklet et Kodeks for medarbejdere

Kilde: Kirsten Buch Poulsen, personalechef i Vejle Kommune.

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, 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”.