



🕒 3 min. 👁️ 📌 05-02-2011

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.

Skribentinfo



[Trine Weise](#)

Freelancejournalist
die Weise



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 direktionmøder 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 dét.
- Også den løbende dialog om ledelse tager udgangspunkt i kodeks.

Kilde: Tanja Christensen, leder af Morsø Kommunes udviklingsafdeling.

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 komandoveje 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 dagsordnen, 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 super-vision 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”.

Fælles sprog

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".