



FORUM FOR
OFFENTLIG TOPLEDELSE
www.publicgovernance.dk

**Fra ord til handling
- inspiration til arbejdet med kodeks i
hverdagen**

Fra ord til handling – inspiration til arbejdet med kodeks i hverdagen

© Forum for Offentlig Topleddelse

1. udgave, april 2006

Forums bestyrelse:

Departementschef Christian Kettel Thomsen, Finansministeriet (formand)

Adm. direktør Otto Larsen, Danske Regioner

Adm. direktør Peter Gorm Hansen, KL

Kommunaldirektør Jens Christian Birch, Ny Næstved Kommune

Amtsdirektør Erik Lohmann-Davidsen, Roskilde Amt

Kommitteret Henrik Hassenkam, Finansministeriet

Inspirationskataloget er udviklet med støtte fra KommuneKredits Uddannelsesfond.

Henvendelse om publikationen kan ske til:

Finansministeriet, telefon 33 92 33 33

Danske Regioner, telefon 35 29 81 22

KL, telefon 33 70 33 70

Oplag: 300

ISBN: 87-7723-432-4

Elektronisk version:

Publikationen kan hentes på Forums hjemmeside: www.publicgovernance.dk

ISBN: 87-7723-433-2

1. Forord

Formålet med kodeks for god offentlig topledelse har været at udvikle en fælles forståelse for god offentlig topledelse på tværs af hele den offentlige sektor. Rygraden i kodeks er ni anbefalinger, som retter sig personligt til den enkelte, som indfanger de væsentligste opgaver for toplederen, og som udgør et fælles normsæt for god offentlig topledelse.

Offentliggørelsen af kodeks i maj 2005 markerede startskuddet til en ny fase: At komme fra ord til handling. Frem for at være et manifest, lægger kodeks op til at igangsætte en *proces* hos den enkelte topleder, i den enkelte offentlige organisation og i sektoren som helhed.

Mange har efter offentliggørelsen af kodeks opfordret til, at de første idéer og erfaringer om den praktiske anvendelse af kodeks i hverdagen kunne blive samlet op.

Det er i hverdagen, at kodeks skal gøre en forskel. Hvordan og i hvilke sammenhænge du som topleder vil arbejde med kodeks, er op til dig at beslutte. Der hverken kan eller skal formuleres nogen generel drejebog. Med dette hæfte har vi sat os for at indsamle og videreformidle nogle af de første konkrete erfaringer og idéer til, hvordan arbejdet med de ni anbefalinger i kodeks kan gribes an. Formålet er at give dig idéer og inspiration til din anvendelse af kodeks. Der gives eksempler på, hvordan du kan sætte kodeksarbejdet på dagsordenen i din hverdag og i din organisation.

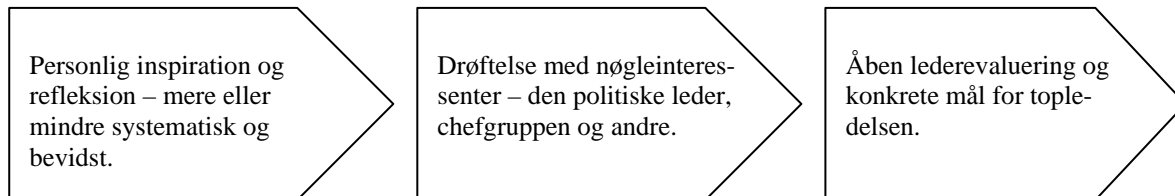
Inspirationskataloget er blevet til i et netværk af topledere fra stat, amter og kommuner, som over tre møder i efteråret og vinteren 2005/2006 har udvekslet ideer, overvejelser og foreløbige erfaringer med brugen af kodeks (se navne på deltagerne af topledernetværket bagerst).

Målgruppen for hæftet er de offentlig topledere. Men også topledernes chefgrupper, de offentlige organisationers HR-chefer og HR-konsulenter, som arbejder med ledelses- og organisationsudvikling, kan finde nyttig inspiration til, hvordan de ni anbefalinger kan sættes på dagsordenen.

Forums bestyrelse
April, 2006

2. Inspiration til at arbejde med kodeks i hverdagen

Der er mange forskellige måder at bruge kodeks på i det daglige arbejde. Man kan forestille sig et spektrum gående fra en lejlighedsvis og personlig anvendelse mod et mere inddragende og forpligtende kodeksarbejde i samspil med andre.



De første overvejelser

Alene eller med andre?

I arbejdet med kodeks er det naturligvis funktionen som topleder, der er i centrum. Topledelesopgaven udøves imidlertid ikke i et tomrum, men i høj grad gennem relationer til den politiske leder, chefgruppen, organisationens øvrige ledere og medarbejdere og omverdenen i bred forstand. De ni anbefalinger lægger derfor op til, at der inddrages andre end toplederen i arbejdet med kodeks.

Overordnede pejlemærker eller konkrete mål?

Kodeks er et normsæt, som man kan vælge at bruge som overordnede pejlemærker for topledelsen. Abstraktionsniveauet er højt, hvilket giver plads til forskellige fortolkninger alt efter type af organisation. Kodeks er både et afsæt for refleksioner i bred forstand og en løftestang for at toplederen - sammen med de nærmeste samarbejdspartnere – sætter fokus på nogle af de konkrete ledelsesmæssige udfordringer og dilemmaer i dagligdagen.

Løbende eller i konkrete situationer?

Kodeks kan bruges løbende som en referenceramme for dialog om den samlede topledelesopgave, eller man kan vælge lejlighedsvis at bruge kodeks – fx i forbindelse med konkrete større tiltag og initiativer i organisationen.

Klip fra Kulturministeriets beskrivelse af deres arbejde med kodeks:

”Internt i departementet har kodeks for god offentlig topledeleselse været genstand for en møderække i ministeriets chefgruppe, hvor hver enkelt anbefaling er blevet diskuteret i relation til den konkrete virkelighed i departementet. Diskussionerne har givet anledning til en lang række konkrete opfølgningstiltag fx iværksættes et arbejde med at udarbejde en egentlig kommunikationsstrategi, en kompetenceudviklingsstrategi er ligeledes under udarbejdelse, og der vil blive afholdt kurser i god embedsmandsskik.”

Hele eller dele af kodeks?

God topledelse indeholder alle ni anbefalinger i kodeks. Men der ligger alligevel i kodeks en mulighed for, at toplederen i en periode sætter særlig fokus på udvalgte anbefalinger, hvis de synes mere relevante i den aktuelle situation i organisationen.

Hvem skal involveres i arbejdet med kodeks – og hvorfor?

Kodeks har aldrig været tænkt som en mirakelkur til at skabe god ledelse. Det er først og fremmest en fælles begrebsramme for at tale om god ledelse i en offentlig sammenhæng. Kodeks skal konkretiseres i den lokale kontekst. Denne afklarings- og oversættelsesproces skal toplederen stille sig i spidsen for. Første skridt er at gøre sig klart, hvem der skal involveres i arbejdet med kodeks og med hvilket formål. Det kunne eksempelvis være:

- Den politiske leder eller ledelse
- Direktionen/chefgruppen
- Ledere på andre niveauer i organisationen
- Topledernetværk, mentor, coach

Ved at udbrede drøftelserne om kodeks i hele organisationen kan toplederen få mulighed for at formidle normerne for god offentlig topledelse og tydeliggøre hvad normerne betyder i den konkrete kontekst. Det fælles sprog i kodeks giver endvidere mulighed for at få feedback fra både den politiske ledelse og chefgruppe på arbejds- og ansvarsfordeling. Men det åbner også for at få input til, hvad der skal være indsatsområder og mål og dermed et grundlag for også at evaluere toplederens indsats. Endelig kan kodeks være en anledning til at diskutere konkrete ledelsesinitiativer med de øvrige ledere i organisationen, og drøfte hvordan disse ledere kan være med til at understøtte tankerne bag anbefalingerne i kodeks.

I det følgende gives idéer til, hvordan topledere kan anvende kodeks til at sætte god ledelse på dagsordenen i organisationen – alene og sammen med andre.

Kodeks - på egen hånd

For hver af de ni anbefalinger er der opstillet et antal uddybende spørgsmål. Spørgsmålene er tænkt som katalysatorer for de overvejelser, som er relevante at gøre for at omsætte de ni anbefalinger til praktisk ledelse i organisationen.

Refleksioner ved skrivebordet – Kodeks' selvevalueringsmetode

Stort set alle topledere giver udtryk for, at kodeks udfordrer dem til refleksioner om egen ledelsesrolle og –stil. Refleksioner ved skrivebordet kan i første omgang helt enkelt bestå af overvejelser om, hvordan man bruger sin tid i forhold til, hvordan man *gerne ville* bruge og prioritere sin tid. Refleksionerne kan eventuelt systematiseres så man ved dagens slutning ser tilbage og spørger: ”Hvordan brugte jeg min tid i dag? Og burde jeg have brugt den anderledes?” Men refleksioner-

”De ni anbefalinger udgør en helhed, men vægten mellem dem kan ændre sig over tid. Lige nu – i ”fusionstid” – er den sjette anbefalings budskab om udsyn og det strategiske arbejde med organisationens opgaveløsning især i fokus.” (Jens Chr. Birch, kommunaldirektør i Næstved Kommu-

”Jeg spurgte mig selv, om jeg blev anfægtet af kodeks. Og svaret var JA, det blev jeg.” (Max Kruse, Kst. amtsdirektør i Sønderjylland Amt)

ne ved skrivebordet kan gå videre end det og tage udgangspunkt i den selvevalueringsmetode, som er udviklet til kodeks. Metoden er opbygget i tre faser:

1. Det samlede kodeks – en første pejling
2. Min toplederrolle og ledelsesstil – fokus på de enkelte anbefalinger
3. Min toplederrolle fremover

Selvevalueringen lægger op til, at man forholder sig konkret, ærligt og konstruktivt til sin egen rolle og ledelsesstil. Man kan finde selvevalueringsmetoden i kodeks publikationen eller på publicgovernance.dk.

Skriftlighed som platform for refleksion

Formulering og konkret italesættelse kan ofte skabe mere klarhed end den rene indre refleksion. Det bliver mere forpligtende og lettere at fastholde, og det kan skærpe refleksionerne at få dem ned på skrift. Det kan eksempelvis handle om at skrive ned, hvordan man vil fortolke og implementere kodeks. Det skriftlige oplæg kan være en nøgtern redegørelse for mål, initiativer og opfølgning. Eller der kan være tale om en mere visions- og værdiorienteret beskrivelse af de overordnede målsætninger med ledelsesopgaven.

”Det er vigtigt, at den indre dialog og prioritering også fører til adfærdændring og udvikling.” (Anne Lind Madsen, direktør for Arbejdsskadestyrelsen)

Kodeks og dialogen med din politiske leder

Et centralt element i kodeks er samspillet med den politiske leder om ledelsen af organisationen. Dialogen med den politiske leder/ledelse om forventninger til den administrative topledere er nødvendig for en afklaring af ledelsesrum og rolle.

En ny valgperiode vil – særligt når der er en ny politisk leder – typisk være præget af et gensidigt behov for at nå en fælles forståelse af samspil og arbejdsdeling. Kodeks kan anvendes som et afsæt til en sådan fælles forståelse baseret på drøftelser af principper for og forventninger til samspillet. Denne dialog vil være med til at afklare rammerne for det daglige samarbejde.

Ikke alt kan afklares endeligt. Det kan være både uhensigtsmæssigt og umuligt at trække meget skarpe linier op for samspillet og arbejdsdelingen. Mange oplever, at samspillet i høj grad handler om kemi og en gensidig udtalt forståelse. Kodeks kan måske alligevel være et afsæt og en referenceramme for drøftelser, som på en mere bevidst og systematisk måde kan opbygge og udbygge den gensidige forståelse, som mange oplever som kendetegnende for samspillet mellem toppolitiker og topchef. Den gensidige forståelse om arbejdsdelingen hjælpes på vej gennem den løbende dialog om konkrete sagsforløb sammen med den politiske leder: Hvad var godt? Og hvad var knap så godt? Hvad forventede du af mig i den situation?

”Det er så fantastisk vigtigt, at man kan sætte sig i hinandens sted. Jeg mener, politiske ledere har behov for at være potente. Og vi som administrative ledere har jo også en interesse i en stærk politisk leder.” (Bo Johansen, direktør for Region Midtjylland)

Anledninger til drøftelsen

Der er en række anledninger til at tage hul på dialogen om ledelsesrum, samspil og gensidige forventninger. Starten af en ny valgperiode er et oplagt tidspunkt, hvor der alligevel foregår mange indledende drøftelser og afklaringer. Det kan

også være evalueringer af konkrete sagsforløb, som naturligt åbner for en drøftelse af ledelsesrummet. En tredje mulighed kan være ved rekruttering af en ny leder til direktionen/chefgruppen, hvor diskussion om de politiske forventninger til den administrative topledelse kan tages på et mere generelt, overordnet og praktisk plan. En sidste mulighed kan være ved større organisatoriske og/eller styringsmæssige ændringer. Her vil relationen mellem politikerne og administrationen også ofte være et væsentligt tema.

Løbende dialog

Samspillet mellem den administrative og den politiske leder formes i det daglige. Udfordringen vil mange gange bestå i at supplere de daglige og sagsafhængige drøftelser med en ekstra "halvleg", hvor der er mulighed for en mere dybtgående forventningsafstemning. Kodeks kan i den sammenhæng være en legitim anledning og en relevant referenceramme for dialogen med den politiske leder. Og det kan være en legitim anledning til at drøfte de kritiske sager eller hændelser, der kan opstå i hverdagen

Kalendersatte samtaler (det halvårslige tandem-eftersyn)

Hvis der er mulighed for det, kan det være nyttigt at afsætte en halv dag hvert halve år til drøftelse med den politiske leder. Dagsordenen kan være bagudrettet om samspillet det forløbne halvår, og den kan være fremadrettet om prioriterede opgaver og indsatser det næste halve år. Formålet skulle være at skabe fælles billeder af strategierne og de gensidige forventninger – fx ikke mindst at drøfte forventninger og den rette balance i den administrative topleders dobbeltrolle som politisk rådgiver og øverste leder af organisationen. Det kan være nyttigt med jævne mellemrum at drøfte vilkårene for lederskabet af organisationen med den politiske leder.

Systematisk evaluering og feedback ift. politiske udvalg

Systematisk evaluering og feedback i chefgruppen som opfølgning på møder i politiske udvalg giver mulighed for at drøfte relationen mellem det politiske og det administrative niveau på et mere generelt plan. Det muliggør en mindre personafhængig og måske mere principiel diskussion. Kodeks kan her være en ramme til at igangsætte denne diskussion.

Nogle temaer og spørgsmål til overvejelse i forbindelse med drøftelser med den politiske leder:

Hvordan er jeres samspil og konkrete rolle- og opgavefordeling?

- Hvad er toplederens indsatsområder og mål og hvordan følges der op på dem?
- Hvad kan de ni anbefalinger i kodeks betyde for jeres organisation?
- Hvordan ønsker du og din politiske leder at følge op på anbefalingerne i kodeks?
- Hvordan kan du og din politiske leder håndtere og lære af de kritiske hændelser eller sager, der kan opstå?
- Giver kodeks anledning til, at du og den politiske leder sætter en dagsorden eller tager et særligt initiativ ift. organisationen?

Kodeks og dialogen med direktionen/chefgruppen

Toplederen kan ikke løfte alle ledelsesopgaverne alene, og samspillet med chefgruppen er vital for at skabe gode resultater. Toplederens ledelsesmæssige prioriteringer og adfærd har betydning for de roller og opgaver, som lederteamet skal udfylde og for samspillet mellem chefgruppen og toplederen.

Det kan være nyttigt at anvende kodeks som udgangspunkt både for en drøftelse af toplederens rolle og adfærd i forhold til chefgruppen og for en drøftelse af chefgruppens rolle og opgaver i forhold til toplederen.

Man kan tage afsæt i nogle af de konkrete ledelsesmæssige udfordringer og dilemmaer, der også berører direktionen/chefgruppen som team. Eller man kan vælge en mere overordnet indgang til drøftelserne, som tager udgangspunkt i tænkningen bag kodeks. Kodeks kan således være et fælles afsæt for at diskutere:

- Dialog om opgave- og ansvarsfordelingen mellem toplederen og chefgruppen.
- Gensidige forventninger til chefgruppens funktion og opgaver, herunder chefgruppens arbejdsform og samspil med den politiske ledelse, organisationen og omverdenen.
- Krav til chefgruppens medlemmer – hvad er god ledelse i deres funktion?
- Chefgruppens styrker og indsatsområder, mål og opfølgingsaftaler.

Temadrøftelser, sparring og fælles refleksion

Kodeks kan skabe grundlag for en diskussion af, hvad er god ledelse her i organisationen i lyset af vore værdier, organisationskultur og udfordringer? En måde kan være at indføre en ”månedens anbefaling” – tage en af de ni anbefalinger op hver måned og eventuelt lade rollerne i relation til temadrøftelsen (som oplægsholder, opponenter, ordstyrer) gå på tur i direktionen/chefgruppen.

Feedback på toplederens ledelsesstil

Kodeks kan også være en legitim anledning for chefgruppen til at give feedback på toplederens ledelsesstil. Det er en udfordring at etablere en sådan feedback kultur, men kodeks kan være et fælles afsæt og en anledning.

Klip fra Ny Stevns Kommunes beskrivelse af deres brug af kodeks:

”I kredsen var vi tidligt enige om, at kodeks for god offentlig topledelse fungerer som et godt afsæt til at komme hele vejen rundt om ledelsesdrøftelserne. Men vi bruger ikke anbefalingerne ordret – vi har vores egen måde at sige nogenlunde de samme ting på. De steder i ledelsesgrundlaget, hvor vi læner os meget op ad anbefalingerne i kodeks, har vi markeret med en fodnote i vores ledelsesgrundlag. Fodnoterne skal måske ikke altid være der. Men her i starten fungerer de godt. De understøtter vores fælles hukommelse om kodeks.”

”Min personlige ambition har bestået i at tage fat på de ni anbefalinger én for én. Jeg har brugt min chefgruppe som ”djævlens advokat” som både kan hjælpe mig og supplere mig ved selv at få klarhed over og påtage sig roller og opgaver.” (Lisbeth Lollike, direktør for Personalestyrelsen)

Udvikling af ledelsesgrundlag

Kodeksdrøftelserne kan tages på et strategiseminar for chefgruppen, og resultaterne kan udmøntes i et egentligt arbejdsgrundlag for den øverste ledelsesgruppe i organisationen med beskrivelser af opgavefordeling, arbejdsform, værdier, indsatsområder og opfølgingsmetoder. Arbejdsgrundlaget kan dels være med til at fastholde ledelsesgruppens fokus på roller og opgaver, dels være med til at tydeliggøre hvad der sker ”bag den lukkede dør” for den øvrige del af organisationen.

Bagudrettet evaluering, fremadrettet læring

Konkretiseringen af kodeks kan finde sted som drøftelser med afsæt i en given sag eller proces, som har udfordret chefgruppen og organisationen i årets løb. Hvordan har håndteringen af forløbet levet op til de ni anbefalinger? En sådan bagudrettet evaluering af en given sag eller proces med kodeks og de ni anbefalinger som referenceramme kan medvirke til at tydeliggøre styrker og svagheder i de organisatoriske samspil.

Fremadrettet anvendelse og læring

Konkretiseringen af kodeks kan også finde sted i et fremadrettet perspektiv, således at toplederen og chefgruppen i starten af et givet sagsforløb beslutter at lade kodeks være en løbende referenceramme for håndtering af sagen.

Ledermåling og opfølgning

Kodeks –selvevalueringsmetoden kan bruges til en fælles måling af chefgruppen. Det kræver, at kodeks oversættes til nogle mere målbare og nærværende indikatorer i lyset af chefgruppens udfordringer og arbejdsform. Processen og afklaringerne før og efter målinger kan bidrage til at tydeliggøre og skabe fælles billeder i chefgruppen på betydningen og konsekvenserne af normerne i kodeks i den lokale topledelseskontekst.

Formål med at sætte kodeks og god offentlig topledelse på dagsordenen i forhold til chefgruppen:

- Præsentere chefgruppen for kodeks og bruge det som anledning til at formidle syn på hvad det betyder for måden at udøve topledelse – hvad er de særlige opgaver som topleder?
- Afstemme forventninger til topledelsesadfærd med chefgruppens forventninger.
- Få chefgruppens bud på, hvor de ser særlige indsatsområder
- Få afdækket nogle af toplederens blinde pletter, for at kvalificere målene for den fremtidige indsats
- Skabe grundlag for, at chefgruppen kan evaluere toplederens indsats på baggrund af de mål, som fastsættes for den fremtidige indsats

Kodeks og dialogen med ledere på andre niveauer i organisationen

Som topleder udøver man næsten helt og holdent sin ledelse gennem andre ledere. Organisations størrelse og indretning vil have betydning for, hvilke ledere toplederen er i daglig dialog med, og hvilke ledere man kun møder med mellemrum. Men som topleder er man hele organisationens chef, uanset om man fungerer i en hierarkisk eller en mere flad organisation. Organisationens resultater skabes i vidt omfang ”ude i yderste led”, og det er afgørende for at få succes som topleder, at organisationen har og udvikler ledere, som er i stand til at omsætte de overordnede mål og strategier i praksis.

En stor del af kodeks kredser om netop dette: Hvordan man i sin topledelse kan gøre en positiv forskel for organisationens adfærd, trivsel, opgaveløsning og effekter – også på de områder som toplederen ikke umiddelbart er herre over. Kodeks kan være et afsæt og anledning for toplederen til at sætte fokus på ledelsesarbejdet og –grundlaget i organisationen.

Fordele og formål med at involvere ledere på andre niveauer i organisationen

- Det kan give anledning til at formidle hvordan man som topleder ser på sin rolle og hvordan man ønsker at præge organisationen. Kort sagt: de overordnede ledelsesprincipper, værdier og visioner.
- Det kan være med til at opbygge relationer og give uvurderlig viden om, hvad der optager organisationens ledere.
- Det kan understøtte det gode ledelsesmiljø med tillidsfuld og åbenhjertig feedbackkultur på og på tværs af ledelsesniveauer.
- Det kan skabe grundlag for et vedvarende fokus på og debat om, hvad der kendetegner god ledelse i organisationen og dermed bidrage til en løbende udvikling af organisationen og dens opgaveløsning.
- Det kan give anledning til, at der udarbejdes en egentlig ledelsespolitik eller -grundlag for alle organisationens ledere. Ledelsesgrundlaget kan præcisere krav og forventninger på og mellem ledelsesniveauerne, kan anvendes som udgangspunkt for rekruttering af nye ledere, som fælles pejlemærker og målepunkter for lederne, som afsæt for lederudviklingsprogrammer i organisationen, mv.

Sådan ser toplederne at ledergruppen kan bidrage til kodeks-processen i organisationen:

- De giver toplederen konkret feedback.
- De påtager sig rollen som djævlens advokat i forhold til, hvordan toplederen kan omsætte de ni anbefalinger i egen ledelsesstil og –rolle.
- De udpeger indsatsområder og udvikler handleplaner.
- Ledelsesrummet defineres og afklares på de forskellige niveauer.
- De medvirker til at opdatere organisationens allerede eksisterende dialog- og evalueringsmetoder til at rumme tænkningen i kodeks.
- De gør normerne i kodeks levende gennem dialog og diskussion om god ledelse.

”God ledelse er ikke bare noget, som kendetegner direktionens og den øverste ledelses adfærd, normer og holdninger. Hvis kodeks virkelig skal gøre en forskel, er det vigtigt, at grundtankerne siver ned i og gennemsyrrer hele organisationen. Det er topledelsens ansvar, at det sættes på dagsordenen og at sikre et konstant fokus på god ledelse.” (Per Mathiasen, kommunaldirektør i Skive Kommune)

Kodeks og dialogen med toplederkolleger, i topledernetværk, og andre udenfor din organisation

Der kan være dilemmaer og situationer i topledelsesopgaven, som man ikke ønsker at drøfte med den politiske leder eller med chefgruppen, men hvor man har brug for at tænke højt og få sparring fra en person udefra. Det kan være fra andre offentlige topchefkolleger, private topledere, personer fra det personlige netværk eller en ekstern coach.

Topchefkolleger kan bl.a. bruges til at udveksle erfaringer om de muligheder og udfordringer, der knytter sig til at bringe de ni anbefalinger fra ord til handling. Det rejser en række topledelsesmæssige problemstillinger, som det kan være givtigt at drøfte håndteringen af. I de netværk som går på tværs af den offentlige og den private sektor kan man fx anvende kodeks som udgangspunkt for at identificere de områder, hvor de to sektorer har noget at lære af hinanden, og derigennem få anledning til en fokuseret videndeling og læring.

Mentor rolle

At være mentor for andre ledere vil blandt andet bidrage til at skærpe fokus og erkendelse om ens egen ledelsesrolle og –stil. Ved at påtage sig opgaven som mentor for ledere fra andre organisationer får man tillige indsigt i andre organisationer ligesom egne argumenter skærpes.

Tværgående netværk

Det er vigtigt at netværket hverken er flygtigt eller overfladisk. Det skal føre til noget i form af sparring, debat og mulighed for at blive udfordret på sin egen ledelsesstil og strategi.

Coach

Der kan være forhold, som man kun ønsker at drøfte i et lukket rum med en ekstern coach. Mange topledere har erfaring med brug af en coach som led i deres personlige lederudvikling. Det vil også i den sammenhæng kunne være oplagt at bringe kodeks ind som en referenceramme for diskussionerne.

Deltagerobservation

Inviter en kultursociolog, antropolog, konsulent, forsker, kollegatopleder eller anden til i en nærmere fastsat periode at observere med henblik på at få friske øjne på specifikke processer, strukturer, roller osv.

Hørt i topledernetværket:

”Vi må være opmærksomme på, at dette ikke udelukkende bliver en diskussion for topledere. Toplederen har mange interesser, som også bør inddrages.”

3. Eksempler på hvordan der arbejdes med kodeks

I dette afsnit er samlet en række første erfaringer om, hvad det er for metoder, konkretiserings- og oversættelsesprocesser som kan gøre kodeks levende og nærværende i offentlige organisationer. Nogle bruger hele kodeks, andre vælger at fokusere på bestemte anbefalinger. Nogle involverer en snæver kreds, andre involverer mange. Nogle fokusere på organisationens topledelse, andre bruger kodeks som afsæt for mere omfattende organisationsudviklings tiltag.

Eksemplerne er skrevet af de personer, som konkret arbejder med kodeks i kommunen, regionen eller ministeriet/styrelsen. Det er således en selvstændig pointe at deres beskrivelser afspejler de aspekter af kodeks, som de har fundet nyttige i deres specifikke situation.

Kulturministeriet

I Kulturministeriet har vi valgt at bruge Kodeks for god offentlig topledelse, fordi det rejser en lang række generelle spørgsmål, som kan fungere som et udgangspunkt for en bred diskussion om ledelse både internt i departementet og eksternt med lederne af de 42 statsinstitutioner, der hører under Kulturministeriets ressort. Kulturministeriets arbejde med kodeks indtil videre har vist, at kodeks er anvendeligt og relevant langt ud over, hvad der alene angår topledelse.

Kulturministeriet har arbejdet med Kodeks for god offentlig topledelse på flere fronter. Kodekset er anvendt i sin helhed som et nyt fundament for at diskutere ledelse i ministeriet. I forhold til det samlede ministerområde har Kodeks for god offentlig Topledelse været tema på Kulturministeriets årlige ledelsesseminar. Som opfølgning på seminaret deltager godt 60 ledere fra så forskellige institutioner som departementet, Nationalmuseet og Dansens Hus i tværgående inspirationsgrupper, hvor der diskuteres god ledelse. Formålet med inspirationsgrupperne er at kvalificere grundlaget for den enkelte leders eget arbejde med kodeks i relation til egen ledelsespraksis og at udveksle inspiration og erfaringer.

Kodekset og den enkelte leders arbejde med kodekset diskuteres endvidere på de årlige ledersamtaler mellem den enkelte institutionsleder og Kulturministeriets Departement.

Internt i departementet har Kodeks for god offentlig topledelse været genstand for en møderække i ministeriets chefgruppe, hvor hver enkelt anbefaling er blevet diskuteret i relation til den konkrete virkelighed i departementet. Diskussionerne har givet anledning til en lang række konkrete opfølgningstiltag fx iværksættes et arbejde med at udarbejde en egentlig kommunikationsstrategi, en kompetenceudviklingsstrategi er ligeledes under udarbejdelse og der vil blive afholdt kurser i god embedsmandsskik. Kodeks vil endvidere danne udgangspunkt for en kommende revision og opdatering af chefgruppens ”normer for god ledelse i Kulturministeriets departement

Effekten af arbejdet med kodeks i Kulturministeriet har primært været at danne udgangspunkt for en række væsentlige fælles og individuelle refleksioner om ledelse på mange niveauer. Ikke kun på topledelsesniveau. Internt i departementet har disse refleksioner endvidere resulteret i, at en række konkrete tiltag er under forberedelse.

Kodeks for offentlig topledelse har endvidere i relation til departementets årlige ledersamtaler, til en vis grad været brugt i en evalueringssammenhæng. Der har dog ikke været tale om evaluering på et formaliseret niveau.

Ankestyrelsen

I Ankestyrelsen valgte styrelseschefen på et meget tidligt tidspunkt at fokusere på, hvorledes kodeks kunne anvendes handlingsorienteret i en selvevalueringssammenhæng. Begrundelsen var, at anbefalingerne til god ledelse burde være en integreret del af direktionens ledelsesadfærd og tjene til inspiration for de øvrige chefer.

Ankestyrelsen har i flere år arbejdet systematisk med ledelsesevalueringer af direktionen. I forbindelse med kodeks, der var en meget væsentlig inspirationskilde, udviklede vi i samarbejde med et par eksterne konsulenter en model for evaluering af direktionen. Vi besluttede at måle direktionen op mod de 9 anbefalinger, som dog blev justeret, så de på enkelte punkter var mere målrettet i forhold til en driftsorganisation. F.eks. valgte vi at tage personaleledelsesdelen med som den ”10. anbefaling”. På den måde kunne vi få en vurdering af, hvor udfordringerne for direktionen lå, men ikke mindst få en konstruktiv drøftelse i chefkredsen af anbefalingernes værdi som normsættende for god virksomhedsledelse.

Der blev gennemført kvalitative interviews med cheferne (15 personer) suppleret med en kvantitativ stillingtagen. Spørgeskemaet tog udgangspunkt i anbefalingerne. Direktionen (2 personer) foretog en selvevaluering af hinanden.

Det kom der et meget omfattende materiale ud af, som direktionen gennemdrøftede med chefkredsen på et heldagsseminar. Det viste at anbefalingerne og vurderingen af i hvor høj grad direktionen og styrelsen kunne leve op til dem gav en meget konstruktiv debat om prioriteringer, strategier, ressourceanvendelse og ikke mindst ledelsesværdier.

Det næste skridt vil være at implementere resultatet af disse drøftelser i ledelsespolitikken.

Udgangspunktet er de 9 anbefalinger. Processen har været at omsætte den til afsæt for en topledelsesevaluering. Når kvalitetskravene til direktionen er på plads vil vi bruge resultaterne i vores samlede ledelsespolitik, hvor vi i højere grad vil kunne udforme en mere værdibaseret ledelsespolitik i tillid til, at fundamentet er i orden.

Integrationsministeriet

Kodeks er en fælles referenceramme udviklet af offentlige topledere til offentlige topledere med både stat, regioner og kommuner som fælles afsendere. Det er i sig selv et kvalitetsstempel og en god grund til at bruge kodeks i praksis i organisationen. Megen ledelsesteori er generelt europæisk eller amerikansk med et internationalt tilsnit, hvilket absolut har sine fordele. Men det er også en stor fordel med et produkt som kodeks, at det netop er udviklet i en dansk kontekst, men samtidig med et globalt udsyn. Topledelsen i den offentlige sektor er meget afhængig af den nationale forvaltningsstruktur og forvaltningskultur, man færdes i, og de forhold, som det omgivende samfund byder topledelsen.

Kodeks har umiddelbart efter lanceringen i Integrationsministeriet ved en række lejligheder været præsenteret af departementschefen og debatteret. Bl.a. ved chefmøder, chefseminarer, større fællesmøder for medarbejderne osv. Departementschefens fokus har gennemgående været, at de mere traditionelle værdier, som ministeriet står for, skal fastholdes. Det drejer sig om troværdighed, professionalisme og handlekraft, men det nye er, at det i langt højere grad skal kombineres med det, man kan kalde nyere perspektiver i offentlig ledelse: udsyn, innovation og kommunikation. Der var allerede et pågående arbejde i departementet om lederværdier, men det har været muligt at indarbejde de nye lederværdier fra kodeks i denne proces. Hermed er der opnået en højere kvalitet.

De nye elementer, f.eks. omkring udsyn, innovation og kommunikation, er direkte indarbejdet i departementets ledervurderinger. Disse gennemføres i forhold til kontorchefer og afdelingschefer. Det bliver altså muligt at måle, i hvilket omfang medarbejderne vurderer, at lederne lever op til disse præcise kodekskrav. Herudover vil spørgsmål om opfyldelsen af de nye lederværdier indgå i en spørgeguide, som er under udarbejdelse, og som topledere kan bruge i forhold til deres chef til chef-samtaler. Også i direktørkontrakter på ministerområdet vil de nye lederværdier blive indarbejdet. Lederværdierne er under implementering, og en måling af effekten heraf må naturligvis afvente en passende indkøringsperiode.

Morsø Kommune

God politisk og administrativ ledelse er en vigtig faktor for Morsø Kommunes udvikling i de kommende år, hvor der skal iværksættes store forandringer og tiltrækkes og udvikles kompetente medarbejdere. Kommunalbestyrelsen, chefgruppen, lederne på rådhuset samt institutionslederne er derfor gået sammen om at udvikle og implementere god offentlig ledelse. Kodeks for god offentlig topledelse vurderes som et værdifuldt grundlag for ledelsesudvikling. Gennem omsættningen af de 9 principper til et Morsø kodeks for henholdsvis god politisk ledelse, god strategisk topledelse og god offentlig driftsledelse kan kodeks – som beskrevet af Forum for offentlig topledelse – bl.a. indfange de væsentligste ledelsesopgaver; skabe en fælles referenceramme; skærpe fokus på egen rolle, ledelsesstil og

adfærd; give anledning til refleksion over egen praksis i forhold til organisationens resultater og bruges i dialog i Morsø Kommune.

Som led i udviklingsprojektet Vision Morsø 2010 og under overskriften ”Sammen er vi bedst-ledelse” har Morsø Kommune primo 2006 iværksat en ledelsesudviklingsproces, hvor der med afsæt i Public Governance rettes fokus på udvikling af kodeks for god offentlig ledelse i Morsø Kommune. Gennem ledelsesudviklingsforløb for såvel kommunalbestyrelsen, chefgruppen og driftsledelsen konkretiseres, hvad kodekset betyder for god offentlig ledelse på de forskellige ledelsesniveauer i Morsø Kommune. Tilegnelsen af kodeks for god offentlig ledelse i Morsø Kommune vil udgøre et nyt fundament for udvikling af ledelse, organisation og styring i organisationen. Som udgangspunkt er planen, at hele kodeks bliver taget i anvendelse, men nærmere afklaring og prioritering af fokusområder sker i det forestående forløb med drøftelse og bearbejdelse af kodeks.

Idet ledelsesudviklingsforløbet er i sin opstartsfasen, udgør kodeks som udgangspunkt en ramme for at tale om, klarlægge og implementere god politisk ledelse, strategisk topledelse og driftsledelse i organisationen. Evaluering vil ske gennem et benchmark-samarbejde med en privat erhvervs virksomhed, således at ”best practice” i Public Governance benchmarkes i forhold til Corporate Governance.

Skive Storkommune (en sammenlægning af Sundsøre, Sallingsund, Spøttrup og Skive samt dele af Viborg Amt)

I Skive Storkommune spiller Kodeks for god offentlig topledelse en central rolle i vores udvikling af flere elementer i kommunens overordnede virksomhedsplan. Virksomhedsplanen binder elementer som mission, vision, strategiske temaer og indsatsområder, værdigrundlag og ledelsesgrundlag sammen i et samlet koncept. På den måde forsøger vi både at sikre sammenhæng mellem niveauerne i organisationen og også at sikre årligt tilbagevendende evaluering og opfølgning. Vores fokus er med andre ord integration af de fælles værdier og strategier i hele organisationens praksis og dermed også integration af tankerne bag Kodeks i organisationen.

God ledelse er ikke bare noget der kendetegner den øverste ledelses adfærd, normer og holdninger. Hvis det virkelig skal gøre en forskel er det vigtigt at grundtankerne bag Kodeks gennemsyrrer hele organisationen. Kodeks har derfor været en referenceramme i en proces for udvikling af et fælles værdigrundlag for hele organisationen. Alle ledere og tillidsrepræsentanter har været involveret i processen og er blevet introduceret til Kodeks som et bidrag til formulering af de udfordringer og rammebetingelser som har været udgangspunkt for drøftelse af værdierne. Rammebetingelserne er bl.a., at medarbejderne er vores vigtigste ressource, at vi har en meget kompleks og decentral organisation, at vores eksistensberettigelse er knyttet til borgerne og den service vi kan yde og at vi har en meget stram økonomi. Kodeks har vi anvendt som en lakmusprøve på, om værdierne er dækkende og anvendelige i praksis. Værdierne kan således siges at reflektere tankerne bag Kodeks, men med vore egne ord.

Som det næste led i processen vil vi inddrage alle kommunens ledere i formulering af et ledelsesgrundlag. Her forventer vi at Kodeks vil indgå mere direkte, sådan at ledelsesgrundlaget bliver en udmøntning af Kodeks, bearbejdet og tilpasset forholdene i Skive Storkommune.

Kodeks vil altså, via værdigrundlaget og ledelsesgrundlaget, blive en del af de decentrale virksomhedsplaner for de enkelte afdelinger og institutioner i kommunen. Årlige evalueringer og opfølgninger vil sikre at værdierne og tankerne bag kodeks bliver drøftet overalt i organisationen. Vi planlægger desuden en lederuddannelse, hvor ledelsesgrundlaget oplagt vil skulle spille en væsentlig rolle. Endelig vil vi indføre koncepter for medarbejdersamtaler, trivsels- og performanceundersøgelser mv., som også forholder sig systematisk til de værdier og principper for god ledelse i Skive Storkommune, som vi har defineret – med kodeks som inspirationsgrundlag.

Ny Stevns Kommune (en sammenlægning af Vallø og Stevns Kommuner)

Kodeks for god offentlig topledelse har sat sit tydelige aftryk på ledelsesgrundlaget i Ny Stevns Kommune. Direktion og afdelingscheferne har siden efteråret 2005 drøftet, hvad der skal kendetegne god ledelse i vores nye kommune, hvad rammerne for ledelsesopgaven består af og relationerne mellem de forskellige ledelsesniveauer.

I kredsen var vi tidligt enige om, at kodeks for god offentlig topledelse fungerer som et godt afsæt til at komme hele vejen rundt om ledelsesdrøftelserne. Men vi bruger ikke anbefalingerne ordret – vi har vores egen måde at sige nogenlunde de samme ting på. De steder i ledelsesgrundlaget, hvor vi læner os meget op ad anbefalingerne i kodeks, har vi markeret med en fodnote i vores ledelsesgrundlag. Fodnoterne skal måske ikke altid være der. Men her i starten fungerer de godt. De understøtter vores fælles hukommelse om kodeks.

I dag er ledelsesgrundlagets overordnede indhold næsten helt færdigt. Koblingen til og dialogen med næste ledelsesniveau (fx institutions- og skoleledere) er næste led i tilblivelsesfasen. Ledelsesgrundlaget og kodeks bliver det ”vandmærke” og baggrundstæppe, som ledelse i Stevns skal udvikle sig ud fra. Ledelsesgrundlaget er derfor dynamisk, og skal afspejle de aktuelle krav og forventninger til kommunens ledere. Fokus er helt naturligt de første par år rettet mod ledernes ansvar for, at sammenlægningen gennemføres med succes.

Vores ledelsesgrundlag skal ikke blot være endnu et papir i mappen. Vi vil bruge det aktivt fx i forhold til lederrekruttering, evaluering og udvikling.

Svendborg Kommune (en sammenlægning af Egebjerg, Gudme og Svendborg Kommuner)

I august 2005 udarbejdede kommunaldirektørerne fra de tre fusionerende kommuner et første udkast til en ledelsespolitik for den nye Svendborg Kommune. Udkastet afspejlede det bedste fra de tre kommuner, visionen, de bærende hensyn samt inspiration fra "Kodeks for god offentlig topledelse". Begrundelserne for, at vi valgte at tage afsæt i kodeks var dels en erkendelse af, at kodekset vil blive dagsordensættende for de kommende års diskussioner om ledelse i den offentlige sektor. Dels en opfattelse af, at kodekset udgør en god, fælles platform for at tale om ledelse – hvor vi kunne være sikre på at komme rundt om de centrale punkter. Vi valgte at lægge op til en bred debatproces for at kvalificere ledelsespolitikken, sikre kendskab og ejerskab på alle niveauer.

I løbet af efteråret holdt vi derfor en række workshops, dialog- og informationsmøder, hvor vi præsenterede og diskuterede udkastet til ledelsespolitik i MTHSU og med alle ledere og interesserede medarbejdere i den nye kommune – og i øvrigt også med vores Tænketaank som bl.a. også tæller ledere fra erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner med tilknytning til det sydfynske område. Formålet med processen var at sikre en grundig debat om tankerne i den nye ledelsespolitik. Processen var vigtig. Den betød selvfølgelig, at ledelsespolitikken blev revideret og skrevet igennem flere gange. Det var vores ønske, at den i sin stil, sit ordvalg og indhold skulle opleves som klar, nærværende og forståelig for alle ledelsesniveauer. Samtidig blev fokus på lederens personlige egenskaber som følge af værdibaseret ledelsesform tilføjet. Resultatet er otte anbefalinger, som opsummerer krav og forventninger til lederne i Svendborg Kommune (se evt. www.reformsyddyn.dk).

Formuleringen af vision, værdier og ledelsespolitik er de første skridt. De vil blive fulgt op. Konkret har vi foreløbig besluttet at anvende ledelsespolitikken i forbindelse med ledertests, direktør- og afdelingschefrekrutteringer, som afsæt for afdelingschefseminar, m.v.

Region Syddanmark

Dannelsen af de fem nye regioner, som tilsammen vil have mere end 100.000 ansatte, må vel betegnes som danmarkshistoriens største organisatoriske omlægning. De nye regioner startede organisatorisk set med en blank tavle, men nu er tavlen ved at blive fyldt ud. I Region Syddanmark har vi valgt at hente inspiration fra kodeks for god offentlig topledelse i både værdigrundlag og den organisatoriske opbygning.

Vi har valgt at satse på en professionalisering af ledelsen gennem en organisationsopbygning med få ledelseslag og relativt færre ledere end i amterne i dag. Disse ledere vil til gengæld få større plads til at beskæftige sig med selve ledelsesopgaven. Ledere vil løbende skulle undergå en lederevaluering, som indeholder såvel en selvevaluering som respons fra interessenter og medarbejdere. Fokus vil være på resultater og effekter.

Det betyder at værdiskabelse for slutbrugeren sættes i centrum og arbejdsprocesser og procedurer bliver løbende vurderet, målt og forbedret.

Vi har endvidere en ambition om at kunne være med til at sætte dagsordenen på de felter, man beskæftiger sig med vi beskæftiger os med.

For at virkeliggøre dette mål er kommunikation gjort til et selvstændigt direktør-område for hele regionen. Det sidste mål handler om at Endelig handler det om at være en del af en sammenhængende offentlig sektor og give prioritet til et tæt samarbejde med kommunerne inden for såvel det sociale område som sundhed, psykiatri og erhvervsudvikling. På denne måde matcher tænkningen i kodeks de overordnede mål og visioner, som Region Syddanmark vil forsøge at efterleve.

4. Forums topledernetværk

Inspirationskataloget er blevet til som følge af diskussioner i et tværgående topledernetværk, som i løbet af fire måneder henover årsskiftet 2005/2006 mødtes tre gange.

Deltagerne i topledernetværket var:

Alice Stenor, driftsdirektør Samsø Kommune
Erik Meldgård Bendorf, kommunaldirektør Svendborg Kommune
Henrik Buch Nielsen, kst. kommunaldirektør Ølstykke Kommune
Henrik Kolind, kommunaldirektør Høje Taastrup Kommune
Jesper Holm, kommunaldirektør Helle Kommune
Lars Wilms, kommunaldirektør Solrød Kommune
Mogens Hegnsvad, kommunaldirektør Græsted-Gilleleje Kommune
Niels Nybye Ågesen, kommunaldirektør Vejle Kommune
Per Flemming Laursen, kommunaldirektør Morsø Kommune
Per Mathiasen, kommunaldirektør Skive Kommune
Søren Adsersen, kommunaldirektør Fredericia Kommune
Søren Steensen, kommunaldirektør Brønderslev Kommune

Egon Dall, direktør for teknik og miljø Vejle amt
Erik Lohmann-Davidsen, amtsdirektør Roskilde amt
Jan Magnussen, direktør for uddannelse, erhverv og kulturforvaltningen Frederiksberg amt
Kjeld Zacho Jørgensen, direktør for regional udvikling Region Syddanmark
Lars Mathiesen, direktør for social- og psykiatriområdet Region Nordjylland
Niels Aalund, sundhedsdirektør Region Midtjylland
Niels Højberg, administrerende direktør Region Syddanmark
Svend Skov Jensen, sundhedsdirektør Storstrøms amt

Anne Lind Madsen, direktør Arbejdsskadestyrelsen
Lisbeth Lollike, direktør Personalestyrelsen
Claes Nilas, departementschef Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration
Johannes Sloth, direktør HUR
Karen Sejersdal Christensen, direktør Ankestyrelsen
Karoline Prien Kjeldsen, departementschef Kulturministeriet
Louise Holck, direktør Forbrugerstyrelsen

