

FORUM FOR
OFFENTLIG TOPLEDELSE

www.publicgovernance.dk

**INSPIRATIONSPAPIR OM
BRUGEN AF KODEKS I PRAKSIS**

AF FORUMS BESTYRELSE

OKTOBER 2005

17. oktober 2005

Hvordan kan der arbejdes med Kodeks

Formålet med at udvikle kodeks for god offentlig topleddelse har været at udvikle en fælles forståelse af udfordringer, normer og pejlemærker for god offentlig topleddelse på tværs af hele den offentlige sektor. De ni anbefalinger i kodeks udgør et prioriteret helhedsbillede af, hvad offentlige topleddere skal leve op til for at udøve god offentlig topleddelse. Kodeks giver sig ikke ud for at være et udtømmende billede af alle topleddelsesopgavens mange facetter, men det indkredser og beskriver normerne for, hvad der kendetegner god offentlig topleddelse.

Konkret handling er vigtigere end formulering. Frem for at være et manifest lægger kodeks op til at igangsætte en proces hos den enkelte topledder og i den enkelte offentlige organisation. Det er i hverdagen, at kodeks skal gøre en forskel. Hvordan og i hvilke sammenhænge du vil arbejde med kodeks, er op til dig at beslutte – afhængig fx af den person, som du er, din situation, den organisation, du står i spidsen for, og dens konkrete interne og eksterne udfordringer.

Hver af de ni anbefalinger følges af en række spørgsmål. Spørgsmålene er pejlemærker for, hvilke overvejelser det kan være relevant for dig at gøre for at omsætte de ni anbefalinger i din ledelse af organisationen. Sigtet med spørgsmålene og den efterfølgende tekst er at motivere og inspirere dig til at sætte fokus på din topleddelse af organisationen og dens resultater i lyset af anbefalingerne. Spørgsmålene kan hjælpe dig til med mellemrum at reflektere over de konkrete konsekvenser af kodeks for din ledelse og herigennem også for din organisations adfærd og resultater.

Som inspiration til din anvendelse af kodeks følger her nogle ideer til, hvordan du alene og/eller i dialog med andre med jævne mellemrum kan tage initiativ til at reflektere over og videreudvikle din topleddelse. Der gives en række eksempler på formål og anledninger til, hvordan du kan bringe kodeksarbejdet på dagsordenen i din organisation.

De første overvejelser

Alene eller med andre?

Kodeks beskriver de særlige vilkår og krav, der knytter sig til at være offentlig topledder. Det er dig og din funktion som topledder, der er i centrum. Din ledelsesopgave udøves imidlertid ikke i et tomrum, men i dine relationer til den politiske leder (politiske ledelse), din chefgruppe, organisationens øvrige ledere og medarbejdere samt omverdenen i bred forstand. Du får næppe det optimale udbytte af kodeks ved alene at bruge det som anledning til at reflektere i enerum med dig selv. De ni anbefalinger lægger derimod op til, at du inddrager andre i, og måske også uden for, din organisation.

Overordnede pejlemærker eller konkrete mål?

Kodeks er et normsæt, som du kan vælge at bruge som overordnede (men alligevel forpligtende) pejlemærker for din topledelse. Abstraktionsniveauet i anbefalingerne er højt, og giver plads til forskellige fortolkninger alt efter hvilken type af organisation, du er leder af. Det er tanken, at anbefalingerne både giver anledning til refleksion i bred forstand og at du – alene eller sammen med dine nærmeste samarbejdspartnere – sætter fokus på nogle af de konkrete ledelsesmæssige udfordringer og dilemmaer, du møder i dagligdagen.

Du kan også vælge at bruge kodeks som et udgangspunkt for at sætte meget konkrete mål for din ledelse og en efterfølgende måling af din topledelsesindsats.

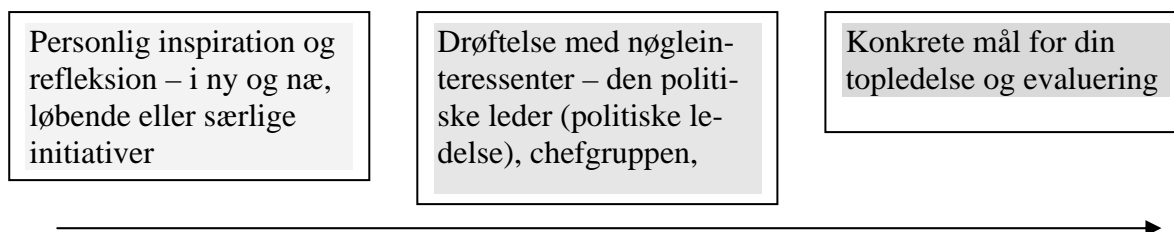
Løbende eller i konkrete situationer?

Du kan vælge løbende at bruge kodeks som et grundlag for at fokusere på den samlede topledelsesopgave, eller du kan vælge lejlighedsvist at bruge og ”konsultere” kodeks i relation til at reflektere over din rolle, dine udfordringer og opgaver i forbindelse med konkrete større tiltag/initiativer i din organisation.

Hele eller dele af kodeks?

Og endelig ligger der også i kodeks muligheden for, at du kan vælge mellem at fokusere på hele spektret af anbefalinger eller fx i en periode at sætte særlig fokus på, hvordan udvalgte anbefalinger manifesterer sig i din toplederpraksis og effekterne i din organisation.

Mulighederne er således flere for din konkrete anvendelse af kodeks i hverdagen. Man kan tale om et spektrum gående fra en blød og lejlighedsvis anvendelse mod det mere og mere inddragende og forpligtende.



Hvem vil jeg involvere og hvorfor?

Som topleder indgår du som en central aktør i mange forskellige relationer. Du må gøre dig klart, hvem du ønsker at involvere i din kodeksproces og med hvilket formål. Formålet og fokus i diskussionerne vil variere afhængig af, hvem du er i dialog med. Ved at udbrede drøftelserne om kodeks i din egen organisation kan du få lejlighed til at:

- Formidle normerne for god offentlig topledelse og tydeliggøre hvad normerne betyder for dig.
- Få feedback på din ledelse og få input til hvad der skal være dine indsatsområder og mål og dermed få et grundlag for en evaluering af din indsats.
- Drøfte samspillet og arbejdsdelingen mellem dig og den politiske leder, og mellem dig og din direktion/chefgruppe.
- Drøfte hvilke afledte effekter kodeks har for de øvrige ledere i organisationen – evt. med henblik at igangsætte konkrete ledelsesinitiativer

Hvem vil jeg inddrage?

- Den politiske leder
- Direktionen/Chefgruppen – hele eller dele af den
- Ledere på andre niveauer i organisationen
- Topchefkolleger
- Netværk
- Coach
- Andre

Den politiske leder

Som topleder vil du møde flere forskellige typer af politiske ledere. Nogle med mange års erfaring i det politiske arbejde – enten som leder (borgmester, amtsborgmester, minister), nogle med erfaring fra andre positioner i det politiske system, og andre vil være helt nye i den politiske verden. Du vil møde politikere, som ønsker at blive involveret meget i ledelsen af organisationen, og du vil møde politikere, som ønsker at delegerede denne opgave til dig.

En ny valgperiode vil – særligt når der er en ny politisk leder – typisk være præget af et gensidigt behov for opnå en fælles forståelse af jeres samspil og arbejdsdeling. Kodeks kan anvendes som en indgang til en sådan fælles forståelse baseret på jeres fælles drøftelse af principperne for og forventninger til samspillet mellem dig og din politiske leder. Denne drøftelse vil – uagtet om der er tale om en ny politisk leder eller ej – være med til at afklare rammerne for dit daglige arbejde. Men samspillet mellem dig og den politiske leder vil formes i det daglige, og det vil derfor være naturligt at I drøfter kodeks og jeres samspil med jævne mellemrum.

Anledninger til drøftelsen

- Ny valgperiode
- Kommunalreformen
- Nye opgaver
- Konkret sag, som du mener bør give anledning til, at I drøfter aspekter af kodeks
- Rekruttering af ny leder til direktionen/chefgruppen
- Større organisatoriske og/eller styringsmæssige ændringer
- En særlig debat i medierne m.v.

Der kan være mange forskellige indgange til drøftelsen med den politiske leder. Nedenfor følger – til din inspiration – en række temaer og spørgsmål, som kan fungere som udgangspunkt:

- Er der dele af kodeks, som det er særligt vigtigt for jer at være opmærksomme på – hvor ligger de særlige udfordringer og dilemmaer for jer? Tag evt. udgangspunkt i konkrete situationer/hændelser.
- Hvordan er jeres samspil og konkrete rolle- og opgavefordeling i forhold til de respektive anbefalinger? Hvor ser I evt. gråzoner, og hvordan håndterer I disse?
- Hvad er dine indsatsområder og mål? Hvordan følger I op på dem?
- Giver kodeks anledning til, at du og den politiske leder informerer organisationen? Hvad er budskabet, hvem informerer og hvordan informerer vi?
- Hvornår drøfter du og din politiske leder kodeks igen?

- Hvordan ønsker du og din politiske leder at følge op på anbefalingerne i kodeks?
- Kodeks som afsæt for drøftelse af lederens (altså institutions- og mellemlidernes) ledelsesrum

Din chefgruppe – hele eller dele af den

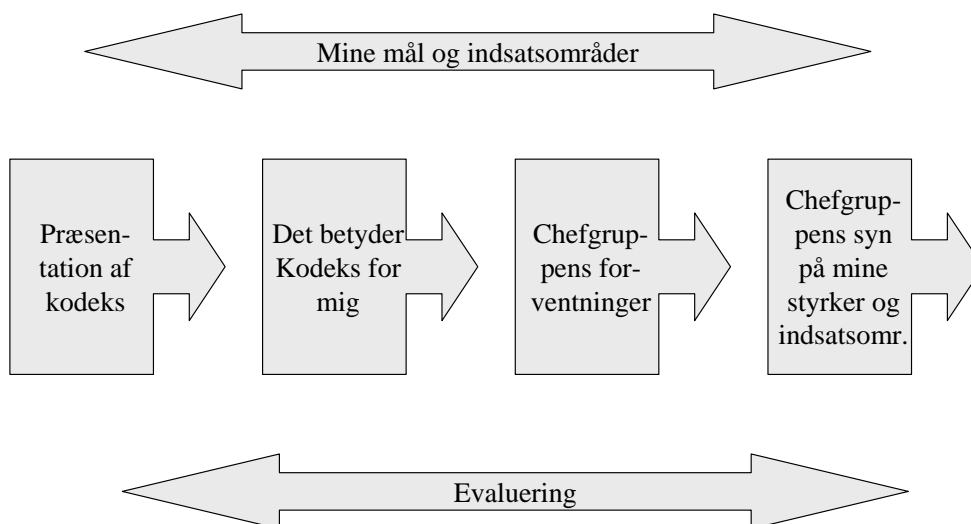
De ni anbefalinger kan ikke automatisk anvendes som pejlemærker for god ledelsesadfærd på ledelsesniveauerne under dig. Der kan ikke desto mindre være gode grunde til at inddrage din chefgruppe i dit arbejde med kodeks.

Der kan være flere forskellige formål og perspektiver med at inddrage din chefgruppe.

Model 1: Kodeks som et spejl på din rolle og adfærd

For det første kan chefgruppen bidrage som din sparringspartner i forhold til din daglige ledelsesadfærd. Som dem der arbejder tæt sammen med dig i det daglige, kan de give dig et billede af sammenhængen mellem de ni anbefalinger og din daglige ledelsesadfærd. Du kan derfor vælge at sætte temaet om god offentlig topledelse på dagsordenen i din chefgruppe. Formålet kan være at:

- Præsentere chefgruppen for kodeks og bruge det som anledning til at formidle dit syn på hvad det betyder for din måde at udøve topledelse
- Afstemme dine egne forventninger til din topledelsesadfærd med chefgruppens forventninger til dig
- Få chefgruppens bud på, hvor de ser dine særlige styrker og indsatsområder
- Få afdækket nogle af dine blinde pletter, så du kan sætte mål for din fremtidige indsats
- Skabe grundlag for, at chefgruppen kan evaluere din indsats på baggrund af de mål, du selv sætter for din fremtidige indsats



Model 2: Kodeks som et spejl på chefgruppens rolle og opgaver

Du kan ikke løfte alle ledelsesopgaverne alene, og samspillet mellem dig og din chefgruppe er vital for din succes som topleder. Dine ledelsesmæssige prioriteringer og adfærd har betydning for de roller og opgaver, som organisationens øvrige ledere skal udfylde og for jeres samspil med hinanden. Det kan derfor være nyttigt at anvende kodeks som udgangspunkt for en drøftelse af chefgruppens rolle og opgaver og ikke mindst for rolle og opgavefordelingen mellem dig og de enkelte medlemmer af chefgruppen. Du kan vælge at tage mere direkte fat i nogle af de ledelsesmæssige udfordringer og dilemmaer, der

knytter sig til direktionen/chefgruppen som team, eller du kan vælge at tage en mere overordnet indgang til drøftelserne.

- Dit syn på, hvad der er dine særlige opgaver som topleder
- Din chefgruppes forventninger til dig
- Dine forventninger til chefgruppens medlemmer – hvad er god ledelse i deres funktion
- Gensidige forventninger til chefgruppens funktion og opgaver, herunder chefgruppens arbejdsform og samspil med den politiske ledelse, organisationen og omverdenen
- Gensidige forventninger til opgave- og ansvarsfordelingen mellem dig og din chefgruppe
- Chefgruppens styrker og indsatsområder
- Chefgruppens indsatsområder, mål og opfølgingsaftaler

Drøftelserne kan fx tages på et seminar 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 deres roller og opgaver, dels være med til at tydeliggøre, hvad der sker ”bag den lukkede dør” for den øvrige del af organisationen.

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 din/jeres håndtering 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; dvs. hvordan du i dit samspil med chefgruppen agerer og skaber sammenhæng i forhold til de tre perspektiver: politik, organisation og omverden, og med afsæt i synligt og tydeligt lederskab.

Konkretiseringen af kodeks kan også finde sted i et fremadrettet perspektiv, således at du og din chefgruppe i starten af at skulle håndtere en given sag (initiativ eller proces) beslutter at lade kodeks være en løbende referenceramme for din/jeres håndtering af sagen.

Anledninger	Resultater/effekter
Chefgruppens strategiseminar	Arbejdsgrundlag for den øverste ledelsesgruppe
Evaluering af sagsforløb	Analyse af styrker og svagheder i de organisatoriske samspil
Håndtering af nyt initiativ	Kodeks som referenceramme og idealmode

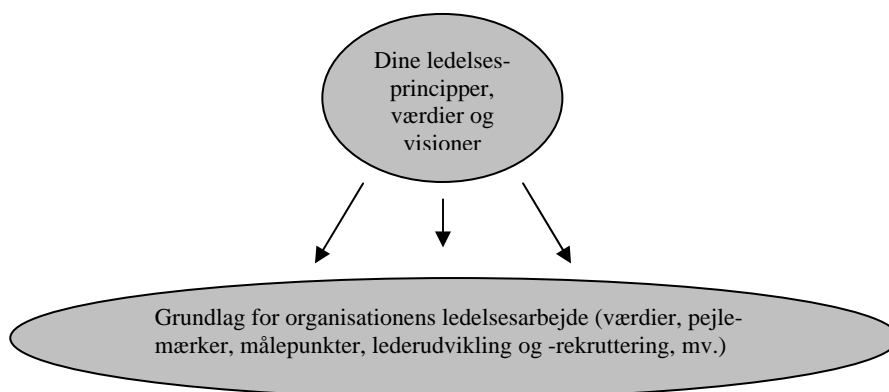
Ledere på andre niveauer i organisationen

Som topleder udøver du næsten helt og holdent din ledelse gennem andre ledere. Din organisations størrelse og strukturelle indretning vil have betydning for, hvilke ledere du er i daglig dialog med, og hvilke ledere du kun møder med mellemrum. Men du er hele organisationens topleder uanset om du er leder i en hierarkisk eller en mere flad organisation. Organisationens konkrete resultater skabes i vidt omfang ”ude i yderste led”, og det er derfor afgørende for din 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 du i din konkrete topledelse skaber grundlag for organisationen adfærd, trivsel, opgaveløsning og effekter – også på de områder som du ikke umiddelbart er herre over. Kodeks kan være et afsæt og anledning for dig til at sætte fokus på ledelsesarbejdet og -grundlaget i organisationen.

Involveringen af ledere på andre niveauer i organisationen kan dermed tjene to formål:

- Den kan give dig anledning til at formidle, hvordan du ser på din rolle som topleder, og hvordan du ønsker at præge organisationen. Kort sagt: dine ledelsesprincipper, værdier og visioner.
- Den kan give anledning til, at der udarbejdes en egentlig ledelsespolitik/ledelsesgrundlag for alle organisationens ledere. Ledelsesgrundlaget kan dels anvendes som udgangspunkt for rekruttering af nye ledere, dels som fælles pejlemærker og målepunkter for lederne i din organisation.



Topchefkolleger, netværk og coach

Som topleder er du på mange måder alene. Der vil være ledelsesmæssige forhold, som du hverken ønsker at drøfte med den politiske leder eller med din chefgruppe, men hvor du har brug for at "tænke højt" og få sparring fra en person udefra. Det kan være offentlige topchefkolleger, private topledere, personer fra dit personlige netværk eller en ekstern coach.

Dine topchefkolleger kan du bl.a. bruge til at drøfte jeres erfaringer med at anvende kodeks, herunder de muligheder og udfordringer, der knytter sig til at komme fra ord til handling. Det kan også være mere konkrete topledelsesmæssige problemstillinger, som du/I har brug for at drøfte håndteringen af.

Nogle af dine personlige netværk vil være formelle andre mere uformelle og af mere privat karakter. I de netværk, som går på tværs af den offentlige og den private sektor, kan du f.eks. 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.

Der vil imidlertid også være forhold, som du kun ønsker at drøfte i et lukket rum med en ekstern coach. Mange topledere bruger allerede en coach som led i deres personlige lederudvikling, og det kan være oplagt at bruge kodeks som en ramme for coaching af din personlige lederstil.