

## Hvordan anvendes Kodeks for God Offentlig Topleddelse egentlig?

*Er Kodeks for God Offentlig Topleddelse ikke blot ni fine (ufarlige og symbolske) idealer om god ledelse i den offentlige sektor? Og kan den overhovedet anvendes konkret? Resultaterne fra en kommende ph.d.-afhandling viser, at kodeks ikke udelukkende anvendes som symbolsk legitimering af ledelsens handlinger. Kodeks anvendes meget konkret. Men der er stor forskel på denne anvendelse. Nogle anvender kodeks individuelt, andre integrerer hele organisationen i anvendelsen af kodeks. Fælles er det dog, at kodeks ikke anvendes som det står, men den 'oversættes' og indarbejdes i bl.a. lederværdier, værdigrundlag og lederevalueringer.*

### **Et phd-projekt om hvordan man anvender kodeks**

I efteråret 2007 gennemførte cand.scient.pol og ErhvervsPhD-stipendiat, Thomas Frank en spørgeskemaundersøgelse omkring Kodeks for God Offentlig Topleddelse i Danmark. Undersøgelsen i Danmark er en del af det empiriske materiale, som ph.d-projektet trækker på. Projektet er komparativt og undersøger *hvorfor* og *hvordan* Kodeks for God Offentlig Topleddelse anvendes i Danmark og Holland. Foruden den danske spørgeskemaundersøgelse, er der også gennemført en tilsvarende undersøgelse i Holland, samt casestudier i de to lande.

De følgende afsnit vil først kort summere *opfattelsen af kodeks* blandt topembedsmændene i centraladministrationen. Hvad mener man som topembedsmand at kodeks kan anvendes til, og giver det overhovedet mening at arbejde med kodeks. Det efterfølgende afsnit vil se mere konkret på kendskabet til og anvendelsen af kodeks – *hvor meget* anvendes kodeks og *hvordan* anvendes kodeks konkret blandt de centraladministrative organisationer? Afslutningsvist uddyber jeg med nogle foreløbige observationer i forbindelse med casestudier i SKAT og Skov- og Naturstyrelsen samt min generelle viden om anvendelsen af kodeks.

### **Kendskabet til kodeks**

Kodeks for God Offentlig Topleddelse har nu eksisteret i 4 år og kendskabet til kodeks er ikke overraskende meget stort, hvilket kan ses i tabel 1.

Tabel 1. "I hvilken grad vil du sige, du kender Kodeks for God Offentlig Toplethed, som blev præsenteret I maj 2005 af Forum for Offentlig Toplethed?"

I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I mindre grad	Slet ikke	I alt	N
71,2	25	-	1,9	1,9	100	52

Et spørgsmål der tidligt rejste sig i relation til kodeks var hvordan den kan bringes i anvendelse. I kodeks' korte historie har man allerede haft fokus på forskellige tilgange til anvendelsen af kodeks. Forum er allerede i tredje fase af anvendelsen af kodeks. Først var der fokus på topembedsmandens selvrefleksion. Så var der fokus på evaluering af topembedsmanden med afsæt i kodeks, og nu fokuserer man i Forum på topembedsmandens egen kompetenceudvikling. Hastigheden i denne udvikling gør det oplagt, at tage en 'time-out' og se på hvordan kodeks egentlig bliver anvendt.

### Anvendes kodeks?

Der er ikke overraskende en stor andel af topembedsmænd i centraladministrationen, der angiver at de anvender kodeks enten personligt eller organisatorisk – eller begge dele. Det viser tabel 2.

Tabel 2. "I det følgende vil vi bede dig besvare nogle grundlæggende spørgsmål om Kodeks for God Offentlig Toplethed."

	I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I mindre grad	Slet ikke	Intet svar	I alt	N
I hvilken grad anvender <i>din organisation</i> (departement eller styrelse) Kodeks for God Offentlig Toplethed eller dele heraf?	9,6	51,9	5,8	21,2	11,5	-	100	52
I hvilken grad anvender <i>du personligt</i> Kodeks for God Offentlig Toplethed eller dele heraf?	15,4	51,9	3,8	21,2	5,8	1,9	100	52

---

I hvilken grad er Kodeks for God Offentlig Topleddelse integreret i din organisations eksisterende arbejde med ledelse, udvikling, værdier m.m.?	19,2	50	7,7	17,3	5,8	-	100	52
--	------	----	-----	------	-----	---	-----	----

---

Samtidig mener et solidt flertal, at kodeks er et oplagt sted at starte, når organisationen skal udvikles – både angående ledelse, styring og levering af politisk rådgivning.

*Hvad kan kodeks bruges til?*

Mange angiver dog samtidig, at kodeks er integreret i *eksisterende* procedurer omkring ledelse, udvikling og værdier i organisationen. Samtidig viser tabel 3, at en stor andel tilsvarende mener, at indholdet af kodeks rent faktisk *allerede* er dækket af den gældende praksis i organisationen.

Tabel 3. "Du bedes vurdere hvor enig du er i følgende holdninger til kodeks og dets indhold."

---

	I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I mindre grad	Slet ikke	Intet svar	I alt	N
Der er andre mere effektfulde måder, at arbejde med de samme emner på, som omtales i kodeks	3,8	23,1	30,8	30,8	5,8	5,8	100	52
Det giver ikke mening i min organisation, da det strider mod eksisterende procedurer	-	-	5,8	30,8	59,6	3,8	100	52
Det er symbolsk og uden betydning	3,8	3,8	9,6	26,9	51,9	3,8	100	52
Kodeks er ikke	5,8	30,8	19,2	25	15,4	3,8	100	52

---

---

operationelt nok									
Det er allerede dækket af gældende praksis i organisationens/min måde at arbejde med ledelse på	11,5	50	7,7	21,2	5,8	3,8	100	52	
Det er et udmærket afsæt for leder- og ledelsesudvikling	32,7	50	13,5	-	-	3,8	100	52	
Det er et udmærket afsæt for at kvalificere og skabe bedre politisk rådgivning	28,8	34,6	19,2	11,5	-	5,8	100	52	

---

Med andre ord sætter kodeks altså ord på tiltag, processer og procedurer, som allerede findes blandt styrelser og departementer i den danske centraladministration.

Det betyder, at kodeks, hvis det anvendes, integreres i eksisterede procedurerer snarere end det revolutionerer og ændrer noget fundamentalt. Det har egentlig heller aldrig været påstanden eller hensigten fra Forums side. Man hævder i stedet, at kodeks beskriver et iboende og permanent dilemma i jobbet som topembedsmand. Men tallene kan stadig være en smule tankevækkende.

### **Afkobling eller handling? – Anvendes kodeks reelt?**

Spørgsmålet er om kodeks egentlig kommer i anvendelse, når opfattelsen er, at den ikke tilføjer noget nyt og man egentlig har meget godt styr på de elementer, der findes i kodeks. Denne bekymring forstærkes af tabel 3, der viser, at over en tredjedel ikke mener at kodeks er praktisk anvendeligt og over en fjerdedel mener, at der findes mere effektfulde måder, at arbejde med de samme temaer, som findes i kodeks. I forlængelse heraf kan det synes meget nyttigt, at dykke lidt ned i hvordan kodeks rent faktisk kan anvendes.

*Hvordan anvendes kodeks?*

Anvendelsen af kodeks antager mange forskellige former – sikkert forårsaget af, at kodeks i vid udstrækning integreres i den eksisterende praksis i den enkelte organisation. Tabel 4 viser hvordan kodeks anvendes.

Tabel 4. "Når kodeks skal anvendes konkret, kan det gøres på flere forskellige måder. Du bedes vurdere i hvor høj grad følgende anvendelsesmåder passer til den konkrete anvendelse lige nu i din organisation (departement eller styrelse) *eller* hos dig selv."

	I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I mindre grad	Slet ikke	Intet svar	I alt	N
Selvrefleksion hos lederen	44,2	30,8	-	1,9	1,9	21,2	100	52
Dialog med ledelse og politisk chef	3,8	23,1	13,5	15,4	23,1	21,2	100	52
Dialog med lederkolleger	26,9	40,4	-	5,8	1,9	25	100	52
Kurser med kodeks som indhold/omdrejningspunkt	1,9	23,1	9,6	11,5	28,8	25	100	52
Integrering i ledelsesgrundlag og værdigrundlaget	30,8	38,5	5,8	-	3,8	21,2	100	52
Modtaget coaching i forhold til arbejdet med kodeks eller dele heraf	3,8	13,5	9,6	9,6	38,5	25	100	52
Rekruttering	3,8	17,3	7,7	11,5	32,7	26,9	100	52
Evaluerings og arbejde med udviklingspunkter	11,5	25	9,6	13,5	17,3	23,1	100	52

I forbindelse med offentliggørelsen af kodeks i 2005 lancerede Forum også en selvevalueringsmetode til brug for topembedsmandens selvrefleksion. Blandt de anvendelsesmetoder jeg har spurgt til, er selvrefleksion den vej langt de fleste

topembedsmænd går, når de anvender kodeks. Men der er også flere af de andre tilgange til anvendelsen af kodeks, der har vundet indpas. Kodeks anvendes således i dialog og debat mellem topembedsmænd internt og på tværs af organisationer ligesom mange arbejder med, at integrere det i ledelsesgrundlag og værdigrundlaget for organisationen.

### *Kodeks og lederevalueringer*

Endelig anvender omkring en tredjedel også kodeks i forbindelse med lederevalueringer. En meget typisk anvendelsespraksis er den såkaldte 360-graders tilgang, som både findes i Forums evalueringsværktøj og som mange konsulenthuse anvender. Her evalueres topembedsmanden af sig selv, sin chef, kolleger og medarbejdere og får derved en 360-graders feedback på egen lederstil og performance. Specielt denne anvendelse er interessant. For det første fordi det er en af de meget konkrete måder, hvorpå man kan anvende kodeks. For det andet fordi det er den eneste af de tilgange der er spurgt til, som har en signifikant effekt på topembedsmændenes opfattelse af graden af ændringer, som arbejdet med kodeks har afstedkommet.

SKAT er et eksempel på en organisation, der netop har anvendt kodeks i forhold til lederevalueringer. Men ud over at direktionen har ladet sig evaluere på baggrund af kodeks, så har man også anvendt kodeks som inspiration i udformningen af de kompetencer, som alle ledere i organisationen bliver evalueret efter. Selvom kodeks i udgangspunktet retter sig mod topembedsmændene, så kan det altså også konverteres på en måde så det giver mening i forhold til lavere ledelsesniveauer. Et andet eksempel er i forbindelse med de nye fleksible masteruddannelser. Deltagerne på den masteruddannelse, der udbydes af Aarhus Universitet og Syddansk Universitet (i samarbejde med Ankerhus A/S og Udviklingskonsulenterne A/S), vil således alle gennemgå en 360-graders evaluering, der tager afsæt i Kodeks for God Offentlig Topleddelse.

### *Kodeks og de organisatoriske værdier*

Kodeks kan dog også bringes i anvendelse på en mindre tydelig og implicit måde. Således har man i Skov- og Naturstyrelsen ladet kodeks være en usynlig guide i ledelsesarbejdet og diskussionerne omkring ledelse på direktionniveau. Hensigten har været at sikre debat

om ledelsesopgaven, men også skabe et fælles udgangspunkt og ramme for lederne i deres arbejde med at drive en værdiprocess igennem i hele organisationen.

### **Typisk dansk?**

Kodeks for Offentlig Topleddelse i Danmark er på mange måder et interessant fænomen. I et globalt perspektiv fordi det er initieret af topembedsmænd selv og anvendelsen er drevet af frivillighed på alle fronter. I en snæver dansk kontekst er kodeks interessant fordi anvendelsen af kodeks varierer meget. En del topembedsmænd ser hovedsageligt kodeks som et refleksionsværktøj. Mine eksempler viser, at kodeks kan bringes i anvendelse på mange måder – både i forhold til konkrete lederevalueringer, i forbindelse med værdiprocesser og i defineringen af fokus i ledelsesarbejdet og ledelsesudfordringerne i organisationen. Der er således mange måder hvorpå kodeks kan bringes i anvendelse, og det handler nok først og fremmest om at tænke på kodeks, som noget der er mere end blot en hensigtserklæring. Dernæst handler det om, at lære på tværs af organisationer og derved sikre en kollektiv viden om hvordan kodeks kan bringes i anvendelse i organisationen.

*Thomas Frank har gennem de sidste 4 år beskæftiget sig med Kodeks for God Offentlig Topleddelse og har kendskab til kodeks blandt OECD-landene og specielt i den offentlige sektor i Danmark og Holland. Alle spørgsmål og kommentarer til projektet og undersøgelsen er meget velkomne. Såfremt man ønsker oplæg om projektet, dets resultater eller generelt om kodeks er man meget velkommen.*

### **Kontakt for yderligere information**

Thomas Frank, ErhvervsPhD-studerende

Ankerhus A/S

Århusvej 1

8382 Hinnerup

Tilknyttet Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

Mail: [tf@ankerhus.dk](mailto:tf@ankerhus.dk)

Mobil: 61 40 20 48