

Dilemmaer i og med Kodeks for god ledelse

Når regelstyring afløses af værdibaseret ledelse, stiller det ofte ændrede krav til lederen. Hvor reglerne i mange tilfælde kan afgøre, hvad der er ”rigtigt eller forkert” i den pågældende situation, kræver værdibaseret ledelse en personlig stillingtagen og overvejelser om holdninger og moral. Der skal tages stilling på basis af værdier.

Til tider kan der opstå modsætninger mellem værdierne. Det bliver svært at træffe en afgørelse, fordi alle løsningerne synes at føre nye problemstillinger med sig. En sådan situation er udtryk for et dilemma.

Dilemmaer er ifølge cand. psych. Jes Berthelsen, ”et personligt inderliggjort problem uden færdige og klare løsninger”. En naturlig reaktion hos den, som befinder sig i et dilemma, er derfor at undvige ved ikke at forholde sig til situationen, fortrænge den eller søge tilbage til reglerne. Dilemmaet udfordrer trangten til kontrol og overblik. Imidlertid vil den gode leder lære at bevæge sig i en verden, der er fuld af dilemmaer, i stedet for at undvige dem.

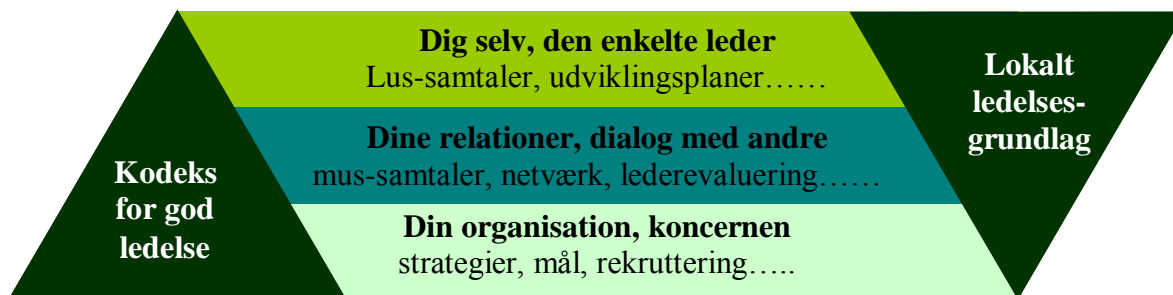
I arbejdet med dilemmaer bruger lederen den dynamik og energi, som også ligger i dilemmaet, til at lære mere om sig selv og omgivelserne. Kort sagt betyder et bevidst arbejde med et dilemma, at lederen udfordrer sine ”selvfølgeligheder” og sædvanlige måde at opfatte verden og sig selv på – og bliver i stand til at befinde sig i den usikkerhed, som ofte er en del af lederens dagligdag.

Gennem undersøgelse af egne værdier, holdninger og tidligere erfaringer uddybes situationen. Dernæst reflekteres erfaringerne ind i en bredere ramme, så et perspektivskifte bliver muligt. Med dette vil mulighederne for at træffe en beslutning og evt. blive afklaret omkring valget være med til at beherske den dobbelthed, som et dilemma er udtryk for.

Introduktion til metoder

Kodeks er pejlemærker, som først får liv, når den enkelte leder i sin egen kontekst sætter dem i spil i forhold til **sig selv, sine relationer og sin organisation**.

Det kan gøres i den daglige ledelsespraksis, i udviklingssamtaler, under lederrekrutteringen, i strategiarbejdet, i netværkene osv. Ambitionen er at få kodeks omsat fra tanke til handling. Altså, hvad betyder hvert kodekspunkt, og hvad stiller de af krav til min adfærd og handling som leder?



God ledelse – Det Fælleskommunale Kvalitetsprojekt

Her beskrives et par metoder til at arbejde konkret med Kodeks, som der kan vælges frit mellem, ja, de kan også blandes, hvis metode 1 giver for store vanskeligheder, kan der springes til metode 2.

Metoder 1

En meget udbytterig metode til at få Kodeks ”ind under huden” er at du indgår i dialog med en kollegaleder om hvert element i Kodeks, hvor I skiftevis gør følgende:

1. find eksempler fra din egen ledelse på situationer, hvor elementet har været i spil.
2. fortæl historien til dialogpartneren
3. fortæl om, hvad du gjorde i den pågældende situation
4. find frem til, hvad der virkede godt i situationen, og hvordan det kunne iagttages – fortæl om det og skriv det op
5. find ud af, hvad der evt. ikke virkede, og hvordan det kunne iagttages - fortæl og skriv op
6. samtal med hinanden om, hvordan det positive kan forstærkes
7. samtal med hinanden om, hvordan det, der evt. ikke fungerede, kan undgås/ aflæres

Samtalen afsluttes med en aftale om, hvordan du som leder kan arbejde med at forstærke dine ledelseskompetencer og evne til at aflæse en situation. Det aftales også, og hvordan I kan støtte hinanden i det arbejde.

Dialogpartneren har til opgave at spørge udforskende og anerkendende, men ALDRIG vurderende eller fordømmende. Det er vigtigt under processen, at der hersker fortrolighed – samtalen ’bliver i rummet’.

En god rutine er, at dialogparterne behandler ét kodekselement ad gangen. Først gennemføres for den ene, dernæst for den anden. Det giver mulighed for gensidig inspiration og generalisering af den læring, som kan opnås. Hvis først den ene tager hele turen gennem 11 elementer og dernæst den anden, er den mulighed ikke så åbenbar.

Metode 1 er desuden en overordentlig velegnet aktivitet i et ledernetværk.

Metode 2

Denne metode kan bruges i samspil med andre ledere, medarbejdergrupper eller til selvreflektion. For hvert af kodekspunkterne har vi lavet et diskussionsark med eksempler og spørgsmål efter følgende model:

1. Jeg påtager mig mit lederskab

Det betyder, at jeg som leder fx:

- a) Fortolker, forklarerI
- b)

Trin 1. Hvad handler dette kodekspunkt om

Hvad er det for ledelsesudfordringer (cases), som kodekspunktet er svar på ?
og hvilke dilemmaer rejser det for dig som leder ?

Trin 2. Hvad skal der til for at omsætte punktet i handling ?

Hvilke spørgsmål må du stille i forhold til dig selv, dine relationer og din organisation,
og hvilke tiltag vil du gerne iværksætte ?

God ledelse – Det Fælleskommunale Kvalitetsprojekt

Start eventuelt med at udvælge de 3 af de 11 punkter, der er vigtigst for dig.

1. Jeg påtager mig mit lederskab

Det betyder, at jeg som leder fx:

- a) Fortolker, forklarer og sikrer implementering af de politiske beslutninger og organisationens mål
- b) Arbejder visionært og strategisk, holder fokus på mål og træffer de nødvendige beslutninger
- c) Skaber retning i en kompleks hverdag under modsætningsfyldte krav
- d) Skaber processer hvor aktørerne involverer sig
- e) Er rollemodel og går forrest for organisationens kultur og adfærdsformer

Hvad handler dette kodekspunkt om for dig ?

Find cases og udfordringer, hvor dit lederskab sættes i spil, eksempel:

Efter en længere proces, som du og dine medarbejdere også har deltaget i, har direktionen vedtaget et fælles værdigrundlag. Du hører, at nogle af medarbejderne ikke er enige i dele af værdigrundlaget, mens andre siger, at et værdigrundlag jo ikke gør nogen forskel i det daglige. Det er nu din opgave at forankre det nye værdigrundlag.

Hvordan vil du arbejde med disse forhold på samme tid:

- Det forpligtende samspil OG retten til forskellighed
- Loyalitet OG egne værdier
- Ord på papir OG adfærd og handling

Hvad skal der til for, at du kan påtage dig dit lederskab ?

Hvordan påvirker dilemmaet dig selv, dine relationer, din organisation ?

Hvad betyder de for dig selv ? / hvilke holdninger har du og skal de være kendte for alle ?

Hvordan tror du dine medarbejdere / kollegaer / andre i dine omgivelser ser på det ?

Hvor er den røde tråd mellem organisationens mål og den lokale forankring ?

Hvilke tiltag / processer / beslutninger vil du iværksætte ?

Hvilke af dine egne kompetencer sætter du i spil / hvor giver din indsats størst effekt ?

Hvad har du mest brug for hjælp til ? / hvem involverer du og med hvad ?

Hvordan skal resultatet af handlingen/ beslutningen / processen komme til udtryk ?

2. Jeg er bevidst om mit ledelsesrum og den politiske kontekst, jeg er en del af

Det betyder, at jeg som leder fx:

- a) Agerer i overensstemmelse med de politiske og forvaltningsmæssige beslutninger
- b) Udfordrer og udforsker mit ledelsesrum
- c) Ser mig selv som en del af såvel det lille som det store fællesskab i relation til min ledelsesopgave
- d) Sikrer balance mellem mit ledelsesrum og medarbejdernes handlerum

Hvad handler dette kodekspunkt om for dig ?

Find cases og udfordringer, hvor dit ledelsesrum og den politiske kontekst du er en del af sættes i spil, eksempel:

På grund af avisomtale af en sag, som din organisation har ansvaret for, har økonomiudvalget stillet krav til jer om en kraftig forøgelse af den løbende dokumentation, uden at det går ud over kvaliteten af arbejdet. Din organisation er i forvejen stærkt belastet, bl.a. fordi flere medarbejdere er på barselsorlov, og et par medarbejdere er langtidssyge.

Hvordan vil du arbejde med disse forhold på samme tid:

- Loyalitet OG faglig stolthed
- Kommunikation med politikerne OG egne kommunikative færdigheder
- Hensynet til medarbejderne OG hensynet til borgerne

Hvad skal der til for, at du er bevidst om dit ledelsesrum og den politiske kontekst, du er en del af ?

Hvordan påvirker dilemmaet dig selv, dine relationer, din organisation ?

Hvad betyder de for dig selv ? / hvilke holdninger har du og skal de være kendte for alle ?

Hvordan tror du dine medarbejdere / kollegaer / andre i dine omgivelser ser på det ?

Hvor er den røde tråd mellem organisationens mål og den lokale forankring ?

Hvilke tiltag / processer / beslutninger vil du iværksætte ?

Hvilke af dine egne kompetencer sætter du i spil / hvor giver din indsats størst effekt ?

Hvad har du mest brug for hjælp til ? / hvem involverer du og med hvad ?

Hvordan skal resultatet af handlingen/ beslutningen / processen komme til udtryk ?

3. Jeg har viden om og forståelse for den faglige kontekst, jeg er en del af

Det betyder, at jeg som leder fx:

- a) Inddrager og respekterer de fagprofessionelle medarbejdere i realiseringen af de politiske visioner og mål
- b) Sikrer høj faglighed i opgavevaretagelsen
- c) Er opmærksom på balancen mellem faglighed og økonomiske muligheder
- d) Sikrer at medarbejderne har forståelse for de krav og udfordringer, som vi møder
- e) Opsøger og understøtter samarbejde på tværs af organisationen som styrker opgavevaretagelsen

Hvad handler dette kodekspunkt om for dig ?

Find cases og udfordringer, hvor din viden om og forståelse for den faglige kontekst sættes i spil, eksempel:

Nogle af dine medarbejdere lever ikke op til den faglige kvalitet, som gælder for jeres område, på trods af at I har talt meget om det, og du har tilbudt din hjælp og rådgivning. Nogle medarbejdere fortæller, at de er nødt til at lave det dårlige arbejde om. Desuden kan du se, at der i nogle af de stærke teams er opstået faglige konflikter, som de har svært ved at klare selv.

Hvordan vil du arbejde med disse forhold på samme tid:

- Behovet for at du klarer konflikter OG respekt for teamenes ret til at finde egen løsning
- Ledelsesmæssig indgriben OG medarbejdernes behov for rådgivning
- Sikre den ønskede kvalitet OG hensyn til medarbejdere, der har det svært

Hvad skal der til for, at du har viden om og forståelse for den faglige kontekst, du er en del af ?

Hvordan påvirker dilemmaet dig selv, dine relationer, din organisation ?

Hvad betyder de for dig selv ? / hvilke holdninger har du og skal de være kendte for alle ?

Hvordan tror du dine medarbejdere / kollegaer / andre i dine omgivelser ser på det ?

Hvor er den røde tråd mellem organisationens mål og den lokale forankring ?

Hvilke tiltag / processer / beslutninger vil du iværksætte ?

Hvilke af dine egne kompetencer sætter du i spil / hvor giver din indsats størst effekt ?

Hvad har du mest brug for hjælp til ? / hvem involverer du og med hvad ?

Hvordan skal resultatet af handlingen/ beslutningen / processen komme til udtryk ?

4. Jeg skaber en organisation, hvor vi møder borgerne i øjenhøjde

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Sikrer at alle ansatte i organisationen ser borgeren og brugeren som en samarbejdspartner
- Sikrer at vi løbende lytter til, hvad borgerne efterspørger og i videst muligt omfang tilrettelægger opgaveløsningen i overensstemmelse hermed
- Styrker medarbejdernes professionalisme til at håndtere mødet med borgerne
- Motiverer medarbejderne til at yde god service, hvor helhed i opgaveløsningen sættes højt

Hvad handler dette kodekspunkt om for dig ?

Find cases og udfordringer, hvor din organisation møder borgerne i øjenhøjde, eksempel:

En gruppe ressourcestærke borgere omtaler din organisation negativt. En af historierne er, at medarbejderne taler ned til dem og ikke har tid til at høre på dem, når de henvender sig. ”De holder altid møde”, siges der.

Hvordan vil du arbejde med disse forhold på samme tid:

- Fokus på borgeren OG medarbejdernes muligheder
- Borgernes forventninger OG det I lover
- Respekten for borgeren OG borgerens krav

Hvad skal der til for, at du medskaber en organisation, hvor I møder borgerne i øjenhøjde ?

Hvordan påvirker dilemmaet dig selv, dine relationer, din organisation ?

Hvad betyder de for dig selv ? / hvilke holdninger har du og skal de være kendte for alle ?

Hvordan tror du dine medarbejdere / kollegaer / andre i dine omgivelser ser på det ?

Hvor er den røde tråd mellem organisationens mål og den lokale forankring ?

Hvilke tiltag / processer / beslutninger vil du iværksætte ?

Hvilke af dine egne kompetencer sætter du i spil / hvor giver din indsats størst effekt ?

Hvad har du mest brug for hjælp til ? / hvem involverer du og med hvad ?

Hvordan skal resultatet af handlingen/ beslutningen / processen komme til udtryk ?

5. Jeg kommunikerer klart om politiske og administrative beslutninger

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Formidler, konkretiserer og begrundet de centralt fastsatte mål overfor mine medarbejdere
- Sikrer en kommunikerende kultur i organisationen – også når der sker fejl
- Er i løbende dialog med ledelsen og synliggør utilsigtede konsekvenser af politiske og administrative beslutninger
- Sikrer at medarbejderne er i dialog med brugerne om forventninger og muligheder
- Orienterer beslutningstagerne om væsentlige ændringer i brugernes forventninger og behov.

Hvad handler dette kodekspunkt om for dig ?

Find cases og udfordringer, hvor du har kommunikeret klart om politiske og administrative beslutninger, eksempel:

På baggrund af en række ledermøder på alle niveauer har direktionen vedtaget kravene til udvikling af den samlede kommune for de næste 2 år. Noget af det, som du har bidraget med, er kommet med i det endelige papir, men du kan se, at din egen organisation vil blive stærkt udfordret af udviklingskravene.

Hvordan vil du arbejde med disse forhold på samme tid:

- Helhed OG del (det samlede / eget bidrag)
- Krav OG muligheder
- Udvikling OG drift

Hvad skal der til for, at du kommunikerer klart om politiske og administrative beslutninger?

Hvordan påvirker dilemmaet dig selv, dine relationer, din organisation ?

Hvad betyder de for dig selv ? / hvilke holdninger har du og skal de være kendte for alle ?
Hvordan tror du dine medarbejdere / kollegaer / andre i dine omgivelser ser på det ?
Hvor er den røde tråd mellem organisationens mål og den lokale forankring ?

Hvilke tiltag / processer / beslutninger vil du iværksætte ?

Hvilke af dine egne kompetencer sætter du i spil / hvor giver din indsats størst effekt ?
Hvad har du mest brug for hjælp til ? / hvem involverer du og med hvad ?
Hvordan skal resultatet af handlingen/ beslutningen / processen komme til udtryk ?

6. Jeg udøver meningsfuld styring for at skabe bedre resultater

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Har kendskab til forskellige styringsmetoder
- Handler tværgående så styring retter sig mod at skabe helhed for den enkelte borger og medarbejder
- Skaber sammenhæng mellem de overordnede mål og den enkeltes bidrag
- Involverer medarbejdere og brugere i arbejdet med at konkretisere mål, resultatkrav og dokumentation
- Sikrer dokumentation af praksis og vurdering af resultater gennem evaluering og opfølgning.

Hvad handler dette kodekspunkt om for dig ?

Find cases og udfordringer, hvor du udøver meningsfuld styring for at skabe bedre resultater, eksempel:

I er i gang med at drøfte, hvordan I skal tilrettelægge processen med at få udarbejdet en virksomhedsplan. Du kan se, at engagementet blandt medarbejderne er meget forskelligt – fra passivitet til ivrig deltagelse. På dit spørgsmål svares der enten, at det er ligegyldigt med en plan – ”vi kender godt de faglige krav til os” – eller at man glæder sig til en virksomhedsplan, der tager afsæt i egen praksis.

Hvordan vil du arbejde med disse forhold på samme tid:

- Egen proceskompetence OG medarbejdernes faglige udgangspunkt
- Politiske mål OG egen praksis
- Inddragelse OG ledelsesbeslutning

Hvad skal der til for, at du udøver meningsfuld styring for at skabe bedre resultater?

Hvordan påvirker dilemmaet dig selv, dine relationer, din organisation ?

Hvad betyder de for dig selv ? / hvilke holdninger har du og skal de være kendte for alle ?

Hvordan tror du dine medarbejdere / kollegaer / andre i dine omgivelser ser på det ?

Hvor er den røde tråd mellem organisationens mål og den lokale forankring ?

Hvilke tiltag / processer / beslutninger vil du iværksætte ?

Hvilke af dine egne kompetencer sætter du i spil / hvor giver din indsats størst effekt ?

Hvad har du mest brug for hjælp til ? / hvem involverer du og med hvad ?

Hvordan skal resultatet af handlingen/ beslutningen / processen komme til udtryk ?

7. Jeg skaber fællesskab på arbejdspladsen og profilerer os i omverdenen

Det betyder, at jeg som leder fx:

- a) Skaber rammer der understøtter værdierne
- b) Skaber rum til begejstring og til at fejre succeser
- c) Sikrer at alle på arbejdspladsen har forståelse for organisationens kerneopgaver og eksistensberettigelse
- g) Udnytter mulighederne for at fortælle omverdenen om vores styrker, kompetencer og succeser.

Hvad handler dette kodekspunkt om for dig ?

Find cases og udfordringer, hvor du medskaber fællesskab på arbejdspladsen og profilerer jer i omverdenen, eksempel:

Du er leder for en afdeling med mange forskelligartede opgaver, og vil gerne sikre at det gode fællesskab bibeholdes. Profileringen af afdelingen er svær pga. de mangeartede opgaver, da fremhævelse af enkelte områder er uundgåelig.

Hvordan vil du arbejde med disse forhold på samme tid:

Egne værdier OG rollemodel for organisationens værdier

Egne "sejre" OG medarbejdernes succes

Politiske visioner OG samfundsmæssige uligheder

Økonomi OG medarbejderpleje

Attraktiv arbejdsplads OG misundelse

Hvad skal der til for, at du skaber fællesskab på arbejdspladsen og profilerer jer i omverdenen?

Hvordan påvirker dilemmaet dig selv, dine relationer, din organisation ?

Hvad betyder de for dig selv ? / hvilke holdninger har du og skal de være kendte for alle ?

Hvordan tror du dine medarbejdere / kollegaer / andre i dine omgivelser ser på det ?

Hvor er den røde tråd mellem organisationens mål og den lokale forankring ?

Hvilke tiltag / processer / beslutninger vil du iværksætte ?

Hvilke af dine egne kompetencer sætter du i spil / hvor giver din indsats størst effekt ?

Hvad har du mest brug for hjælp til ? / hvem involverer du og med hvad ?

Hvordan skal resultatet af handlingen/ beslutningen / processen komme til udtryk ?

8. Jeg skaber trivsel og et godt arbejdsliv for den enkelte

Det betyder, at jeg som leder fx:

- a) Er opmærksom på den enkelte medarbejders og fællesskabets trivsel og værdier
- b) Løser problemer og konflikter på arbejdspladsen
- c) Sikrer at den enkelte medarbejder får mulighed for at bruge og udvikle sine kompetencer
- d) Viser tillid til, at medarbejderen selv kan tilrettelægge og løse opgaven
- e) Er anerkendende i min ledelsesform og markerer succeserne – små som store

Hvad handler dette kodekspunkt om for dig ?

Find cases og udfordringer, hvor du medskaber trivsel og et godt arbejdsliv for den enkelte, eksempel:

Arbejdsfordelingen mellem medarbejderne er aftalt på et personalemøde. Her var der enighed om en skæv fordeling, da der var forskel på, hvad den enkelte kunne magte. Imidlertid er du nu kommet i tvivl, da du kan se, at der blandt nogle af de med flest arbejdsopgaver er større sygefravær end blandt de øvrige.

Hvordan vil du arbejde med disse forhold på samme tid:

- Fællesskabet OG den enkelte medarbejder
- Fælles beslutninger OG indgreb fra lederen
- Behandle alle lige OG respektere forskellighed

Hvad skal der til for, at du kan medskabe trivsel og et godt arbejdsliv for den enkelte?

Hvordan påvirker dilemmaet dig selv, dine relationer, din organisation ?

Hvad betyder de for dig selv ? / hvilke holdninger har du og skal de være kendte for alle ?

Hvordan tror du dine medarbejdere / kollegaer / andre i dine omgivelser ser på det ?

Hvor er den røde tråd mellem organisationens mål og den lokale forankring ?

Hvilke tiltag / processer / beslutninger vil du iværksætte ?

Hvilke af dine egne kompetencer sætter du i spil / hvor giver din indsats størst effekt ?

Hvad har du mest brug for hjælp til ? / hvem involverer du og med hvad ?

Hvordan skal resultatet af handlingen/ beslutningen / processen komme til udtryk ?

9. Jeg skaber rum for refleksion og innovation

Det betyder, at jeg som leder fx:

- a) Påtager mig ansvaret for de innovative processer og i ord og handling er en del af dem
- b) Fremmer, anerkender og giver tid til nytænkning
- c) Støtter medarbejderne i at være modige og kreative
- d) Ser den daglige drift som en væsentlig kilde til innovation
- e) Erkender at der kan ske fejl, og bruger denne viden og erfaring konstruktivt

Hvad handler dette kodekspunkt om for dig ?

Find cases og udfordringer, hvor du medskaber rum for refleksion og innovation, eksempel:

På sidste personalemøde talte I om brugernes forventninger og krav, og hvordan I kan leve op til dem. Det kom frem, at der er meget forskellige holdninger til, om I skal udvikle jeres ydelser eller holde jer snævert til det, som er beskrevet i den omfattende lovgivning på jeres område.

Hvordan vil du arbejde med disse forhold på samme tid:

- Det sikre OG det usikre innovative
- Fejlrisiko OG sikker drift

Hvad skal der til for, at du kan medskabe rum for refleksion og innovation?

Hvordan påvirker dilemmaet dig selv, dine relationer, din organisation ?

Hvad betyder de for dig selv ? / hvilke holdninger har du og skal de være kendte for alle ?

Hvordan tror du dine medarbejdere / kollegaer / andre i dine omgivelser ser på det ?

Hvor er den røde tråd mellem organisationens mål og den lokale forankring ?

Hvilke tiltag / processer / beslutninger vil du iværksætte ?

Hvilke af dine egne kompetencer sætter du i spil / hvor giver din indsats størst effekt ?

Hvad har du mest brug for hjælp til ? / hvem involverer du og med hvad ?

Hvordan skal resultatet af handlingen/ beslutningen / processen komme til udtryk ?

10. Jeg reflekterer over og udvikler mit lederskab

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Reflekterer over hvordan jeg indgår i og påvirker relationer i organisationen
- Kan skifte perspektiv for at forstå andres handlemåde og beslutninger
- Deltager aktivt i relevante netværk for at skabe rum for refleksion og få ny viden om ledelse
- Søger sparring hos lederkolleger
- Er bevidst om at jeg er en del af kommunens/regionens ledergruppe

Hvad handler dette kodekspunkt om for dig ?

Find cases og udfordringer, hvor du reflekterer over og udvikler dit lederskab, eksempel:

En ny leder er blevet medlem af dit ledernetværk. Hun har et andet syn på ledelsesopgaven, end I andre, og udfordrer jer på møderne til at forklare, hvorfor I gør, som I gør. Nogle af de andre ledere finder den nye irriterende og påståelig. I dit stille sind giver du hende nu ret – der er behov for fornyelse – men du er samtidig klar over, at det vil blive svært for dig at omsætte den nyes ideer til virkelighed.

Hvordan vil du arbejde med disse forhold på samme tid:

- Viden om, hvad der virker OG det uprøvede og usikre
- Sammenholdet i netværket OG enerens muligheder
- Ønsket om kompetenceudvikling OG kollegernes reaktioner

Hvad skal der til for, at du kan reflekterer over og udvikle dit lederskab ?

Hvordan påvirker dilemmaet dig selv, dine relationer, din organisation ?

Hvad betyder de for dig selv ? / hvilke holdninger har du og skal de være kendte for alle ?

Hvordan tror du dine medarbejdere / kollegaer / andre i dine omgivelser ser på det ?

Hvor er den røde tråd mellem organisationens mål og den lokale forankring ?

Hvilke tiltag / processer / beslutninger vil du iværksætte ?

Hvilke af dine egne kompetencer sætter du i spil / hvor giver din indsats størst effekt ?

Hvad har du mest brug for hjælp til ? / hvem involverer du og med hvad ?

Hvordan skal resultatet af handlingen/ beslutningen / processen komme til udtryk ?

11. Jeg ser min organisation som en del af en mangfoldig verden

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Er opmærksom på tendenser i omverdenen, som har betydning for organisationen
- Ser mangfoldighed som en ressource
- Ser arbejdspladsen som en del af en globaliseret verden

Hvad handler dette kodekspunkt om for dig ?

Find cases og udfordringer, hvor du kan se din organisation som en del af en mangfoldig verden, eksempel:

Din organisation har vanskeligt ved at rekruttere kompetent arbejdskraft. Nu dukker der en uopfordret ansøgning op fra en, der tidligere har arbejdet i mange år med de opgaver, som I arbejder med. Ansøgeren sidder i kørestol pga. sclerose og vil ikke være lige så effektiv som de øvrige medarbejdere. Du har ikke tidligere ansat medarbejdere med et handicap.

Hvordan vil du arbejde med disse forhold på samme tid:

- Mangel på arbejdskraft OG mangfoldighed
- Politisk korrekthed OG medarbejdernes reaktioner
- Alle er lige OG særlige, synlige hensyn til den enkelte

Hvad skal der til for, at du kan se din organisation som en del af en mangfoldig verden ?

Hvordan påvirker dilemmaet dig selv, dine relationer, din organisation ?

Hvad betyder de for dig selv ? / Hvilke holdninger har du og skal de være kendte for alle ?

Hvordan tror du dine medarbejdere / kollegaer / andre i dine omgivelser ser på det ?

Hvor er den røde tråd mellem organisationens mål og den lokale forankring ?

Hvilke tiltag / processer / beslutninger vil du iværksætte ?

Hvilke af dine egne kompetencer sætter du i spil / hvor giver din indsats størst effekt ?

Hvad har du mest brug for hjælp til ? / hvem involverer du og med hvad ?

Hvordan skal resultatet af handlingen/ beslutningen / processen komme til udtryk ?