

VÆRDIBASERET LEDELSE

4. udgave

Værdibaseret transformationsledelse

AF PETER BEYER

Peter Beyer

Værdibaseret ledelse

– *Værdibaseret transformationsledelse*

4. udgave/1. oplag

© Karnov Group Denmark A/S, København 2015

ISBN 978-87-619-3615-8

Omslag: Torben Lundsted, Korsør

Sats: Christensen Grafisk, København

Tryk: Zeuner Grafisk A/S, Aarhus

Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse

af denne bog eller dele af den er ikke tilladt

ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

Alle rettigheder forbeholdes.

Indholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| 1. Indledning | 11 |
| 1.1 Forord | 11 |
| 1.2 Disponering af bogen | 16 |
| 1.3 En bøn til læseren | 20 |
| 2. Hvorfor værdibasering | 23 |
| 2.1 Hvor bevæger verden sig hen ad? | 23 |
| 2.2 Har lederne gennemslagskraft? | 30 |
| 2.3 Skiftet i verdensbilledet | 33 |
| 2.3.1. Flere plussumspil og partnerskaber | 38 |
| 2.3.2. Kaosmodeller giver mening | 42 |
| 2.3.3. Organisatorisk læring bliver vigtig | 48 |
| 2.3.4. Flere intuitive beslutninger | 50 |
| 2.3.5. Ledelse i flere perspektiver | 51 |
| 2.3.6. Nærvær i respekt for helheden | 55 |
| 2.4 Er vores virkelighedsopfattelse fulgt med tiden | 56 |
| 3. Ledelsens opgave | 61 |
| 3.1 Om lederskab | 61 |
| 3.1.1. Lederskab er ikke management | 61 |
| 3.1.2. God ledelse er ikke magtledelse | 62 |
| 3.1.3. Etik og moral | 67 |
| 3.1.4. Regelstyring kontra værdistyring | 69 |
| 3.2 Opgaven at skabe samarbejde | 76 |
| 3.2.1. Det fælles formål | 76 |
| 3.2.2. Villighed til samarbejde | 77 |
| 3.2.3. Aktøren i samarbejdet | 78 |
| 3.2.4. Kommunikation og autoritet | 79 |
| 3.3 Lederen som skaber af fleksibilitet og muligheder | 80 |
| 3.4 Lederen som skaber af balance | 81 |
| 3.5 Forankring af samarbejde | 83 |
| 3.5.1. Samarbejde og spilteori | 83 |
| 3.5.2. Samarbejdets storyboard | 85 |
| 4. Fodslag og konvergens i magtsystemet | 86 |
| 4.1 Hvad kendetegner de virksomheder der har succes | 86 |
| 4.1.1. Gode råd på rejsen | 90 |
| 4.2 Formulering af den fælles fremtid | 93 |
| 4.2.1. Konstruktioner og vejrprofetier | 94 |
| 4.2.2. Den der tror, han har fundet sandheden, søger ikke længere | 95 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 4.2.3. | I et minefelt er der ikke en stor margin for fejltrin | 96 |
| 4.2.4. | Om strategisk tænkning | 96 |
| 4.2.5. | Strategisk tænkning handler om menneskers erkendelser | 97 |
| 4.2.6. | Succesen kommer fra de handlinger ledelsen sætter i gang | 99 |
| 4.2.7. | Bekæmp gruppetænkning | 100 |
| 4.2.8. | Understøt medarbejdernes tvivl og søgen | 100 |
| 4.2.9. | Strategi er det, vi er fælles om | 102 |
| 4.2.10. | Sælg problemet, ikke løsningen | 102 |
| 4.2.11. | Fra kommunikation til dialog | 103 |
| 4.2.12. | Strategi workshopen | 104 |
| 4.3 | Implementering af det værdibaserede ledelseskoncept | 106 |
| 4.3.1. | Definering af opgaven | 107 |
| 4.3.2. | Organisatorisk analyse | 108 |
| 4.3.3. | Teamudvikling gennem værdier | 109 |
| 4.3.4. | Første udkast til spillebanen | 112 |
| 4.3.5. | Etablering af ejerskab til spillebanen i hele organisationen | 114 |
| 4.3.6. | Organisatorisk forankring af spillebanen | 114 |
| 4.3.7. | Succesfaktorer | 116 |
| 5. | Ledelse af den enkelte | 117 |
| 5.1 | Ledelse skal skabe liv | 117 |
| 5.1.1. | Skab successpil og forvandlingsprocesser | 120 |
| 5.1.2. | Kommuniker mening | 125 |
| 5.1.3. | Skab dialog og læring | 129 |
| 5.1.4. | Tag ejerskab | 136 |
| 5.2 | Ledelse skal mægtiggøre medarbejderne | 137 |
| 5.2.1. | Arbejd for mere selvledelse | 137 |
| 5.2.2. | Vær omhyggelig med værdiformuleringen | 141 |
| 5.2.3. | Byg bro mellem mål og værdier | 142 |
| 5.2.4. | Værdibaseret ledelse er personlig udvikling | 144 |
| 5.2.5. | Husk at selvledelse er læring gennem handling | 145 |
| 5.2.6. | Værdiformuleringen er først færdig når adfærden er beskrevet | 145 |
| 5.2.7. | Vær opmærksom på konflikten mellem mål og værdier | 146 |
| 5.2.8. | Husk at værdier først virker når de er organisatorisk forankrede | 147 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 5.2.9. | Lad organisatorisk dialog bære den værdibaserede ledelse | 147 |
| 5.2.10. | Giv dialogen mødesteder | 148 |
| 5.2.11. | Skab balance mellem refleksion og handling | 148 |
| 5.2.12. | Værdidrevet transformation er en løbende proces | 149 |
| 5.3 | Ledelse skal inddæmme angst | 149 |
| 5.3.1. | Indføling | 151 |
| 5.4 | Ledelse skal balancere dilemmaer | 153 |
| 5.4.1. | Opsummering | 159 |
| 6. | Selvledelse | 161 |
| 6.1 | Om den personlige rejse | 161 |
| 6.1.1. | Krav til ledere og medarbejdere | 161 |
| 7. | Teknologispring med triple loop | 175 |
| 7.1 | Resumé | 175 |
| 7.2 | Indledning | 176 |
| 7.3 | Kort om kommunen og den stillede opgave | 179 |
| 7.3.1. | Teknologien i det digitale rådhus | 179 |
| 7.3.2. | De politiske intentioner | 180 |
| 7.3.3. | Opgavens formulering | 181 |
| 7.4 | Metode og modelapparat | 182 |
| 7.4.1. | Design af fremgangsmåde | 182 |
| 7.4.2. | Erkendelse af problemets betingelser | 183 |
| 7.4.3. | Transformationsledelse | 185 |
| 7.5 | Kortlægning af problemstillingen | 186 |
| 7.5.1. | De kritiske afklaringspunkter | 186 |
| 7.5.2. | Analyse af infrastruktur, processer og arbejdsfordeling | 187 |
| 7.5.3. | Analyse af magtsystemets konsistens og fodslag | 190 |
| 7.5.4. | Analyse af samarbejdskulturen og ændringsberedskabet | 191 |
| 7.5.5. | Samlet konklusion | 192 |
| 7.6 | Etablering af konsistens og fodslag i magtsystemet | 194 |
| 7.6.1. | Hvordan vil vi have det med hinanden? | 197 |
| 7.6.2. | Hvorfor er vi her? | 197 |
| 7.6.3. | Hvad er det rigtige at gøre? | 198 |
| 7.6.4. | Hvad står vi for? | 198 |
| 7.7 | Etablering af samarbejdskultur og ændringsparathed | 200 |
| 7.7.1. | Aktivitet 1: Medarbejdernes oplevelser | 201 |
| 7.7.2. | Aktivitet 2: Tilbageføring | 204 |

| | |
|---|------------|
| 7.7.3. Aktivitet 3: Inddæmning | 206 |
| 7.7.4. Aktivitet 4: At sige farvel til fortiden | 210 |
| 7.8 Endelig plan for dybdeimplementering | 212 |
| 7.8.1. Sammenfatning af visionsideen | 212 |
| 7.8.2. Transformationskortet | 213 |
| 7.9 Læringspunkter | 214 |
| 8. Efterskrift | 217 |
| 9. Litteratur | 222 |