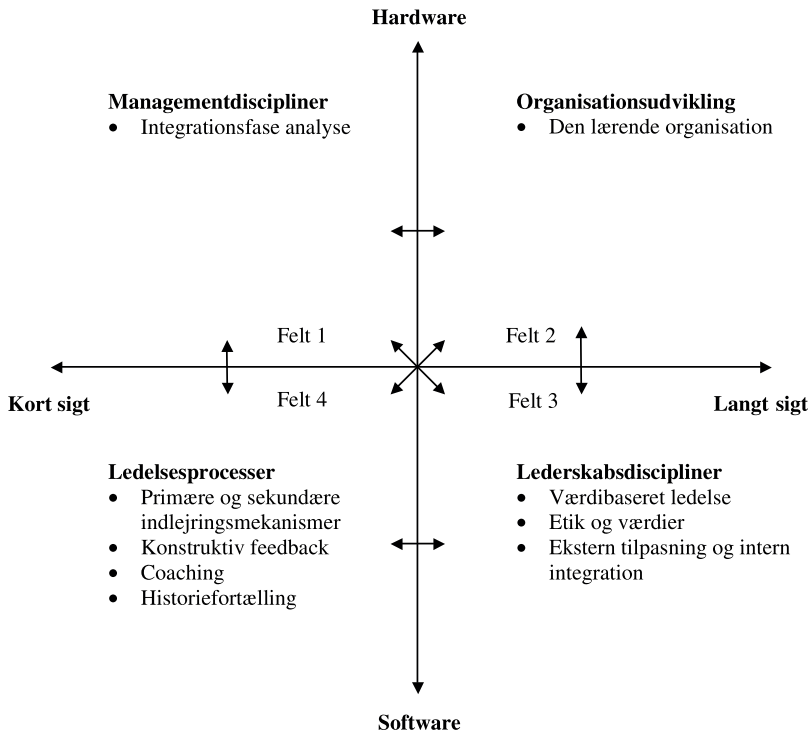
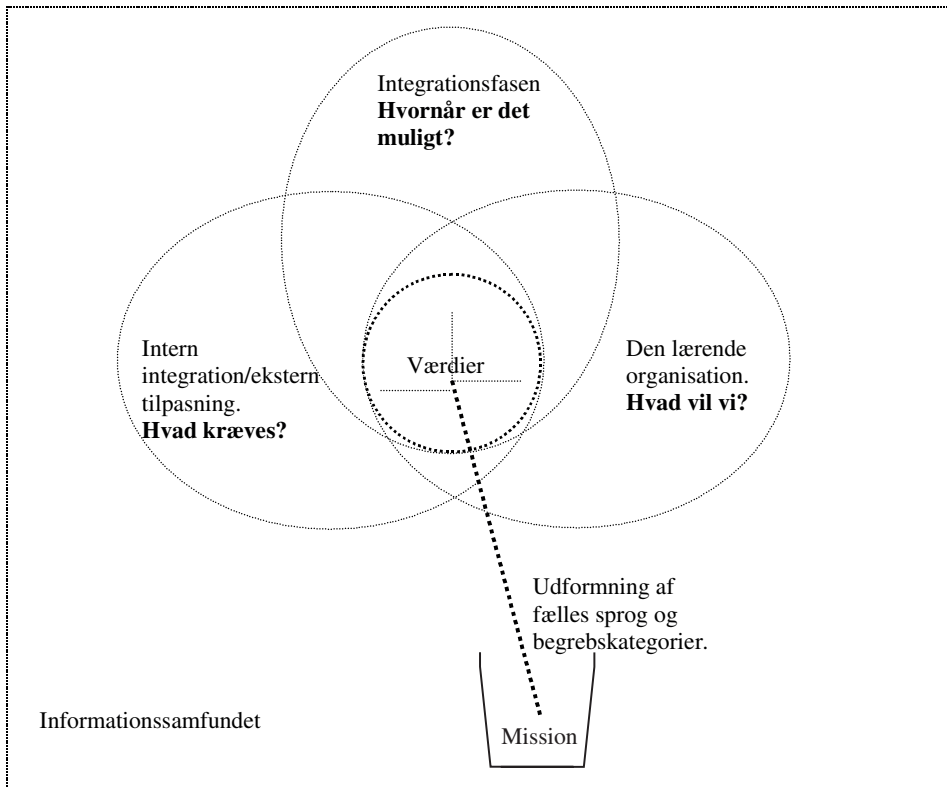


Figur 110 Et overblik over kapitel 10.



Kilde: Forfatterens egen tilvirkning.

Figur 111 Blomstermodellen – en model for arbejdet hen imod den lærende organisation.



Kilde: Forfatterens egen tilvirkning.

Figur 112 Den ledelsesmæssige målsætning ved værdibaseret ledelse.

1.	Skabe et intellektuelt fornuftsmæssigt forhold til værdierne
2.	Skabe et følelsesmæssigt engagement omkring værdierne
3.	Eksemplificere, hvordan værdierne kommer til udtryk i praksis.

Figur 113 Ledelsesopgaven ved værdibaseret ledelse.

1.	Kommunikere de ønskede værdier og de bagvedliggende antagelser til medarbejderne, så de opnår en overbevisning om, at disse værdier er vigtige og muligvis nødvendige, for at nå virksomhedens vision. Her handler det om dialog.
2.	Kommunikere værdierne på en måde, så de vækker eller afføder følelsesmæssigt engagement. Her kan det handle om at kommunikere på en måde: <ul style="list-style-type: none">– Hvor medarbejderen kan identificere sig med betydningen af værdien.– Hvor værdien får betydning for medarbejderens selvværd og selvfølelse.– Hvor der appelleres til medarbejderens egne værdier.– Hvor værdien sættes i relation til medarbejderens drømme og kompetencer mv. Det kræver nytænkning og betydelig indsigt i medarbejdernes personlighed. Utraditionelle former for kommunikation som f.eks. storytelling kan spille en rolle her.
3.	Kommunikere den praktiske betydning af de ønskede værdier. Her handler det dels om at inddrage medarbejderne i at finde konkrete udtryk for værdien i praksis, f.eks. via konstruktiv feedback, og det attraktive i at få feedback – men også om lederen som forbillede og det gode eksempel.

Figur 114 Elleve karakteristika for den lærende organisation.

1. En lærende holdning til strategi
2. Deltagende udvikling af politikker
3. Brug af informationsteknologi
4. Informativ regnskabsaflæggelse og kontrol
5. Intern udveksling
6. Belønningsfleksibilitet
7. Selvstændiggørende strukturer
8. Grænsemedarbejdere som scannere af omverdenen
9. Læring i samarbejde med andre virksomheder
10. Et miljø for læring
11. Selvudviklingsmuligheder for alle.

Figur 115 Kulturelle indlejringsmekanismer.

Primære indlejringsmekanismer	Sekundære udtryks- og forstærkningsmekanismer
Hvad ledere lægger mærke til, måler og kontrollerer regelmæssigt	Organisationsdesign og struktur
Hvordan ledere reagerer på kritiske hændelser og organisatoriske kriser	Organisationssystemer og procedurer
Observerede kriterier, ud fra hvilke ledere allokerer knappe ressourcer	Organisatoriske ceremonier og ritualer
Bevidst brug af rollemodeller, indlæring og vejledning (coaching, o.a.)	Design af fysiske rammer, facader og bygninger
Observerede kriterier, ud fra hvilke ledere allokerer belønninger og status	Historier, legender og myter om personer og begivenheder
Observerede kriterier, ud fra hvilke ledere rekrutterer, udvælger, forfremmer, pensionerer og udstøder medlemmer af organisationen	Formaliserede beskrivelser af organisationens filosofi, værdier og mottoer

Figur 116 Identificering af egen organisations udviklingsfaser i relation til Glasl og Lievegoeds teori.

Udviklingsfase:→	Integrationsfasen
Elementer:↓	
Organisationsidentitet	Bevidst arbejde på mission = ideal, trosbekendelse. Orientering mod kundebehov.
Politikker	Participerende, gennemarbejdet og kommunikeret: initiativer, ansvar, selvorganisation. Kulturelle subsystem Virksomheden som levende organisme. Bevidst reflekteret og udformet kultur, symbolske handlinger, immaterielle, materielle og personlige symboler.
Struktur	Blanding af formel og uformel struktur i form af gruppeorganisering med stor grad af delegering og ansvarliggørelse.
Ledelse af mennesker	Demokratisk ledelse, strategisk personaleudvikling, formelle og uformelle kontakter, meget teamwork, varme og nærhed.
Job og funktioner	Saglige og humane kriterier for funktionsindhold: job enrichment = integrerede funktioner, fleksibilitet. Sociale subsystem Det sociale subsystem bliver bærer af organisationsudviklingen, ligestilling og udvikling af mennesker.
Organisation	Inden for rammemålsætninger fleksibel processtyring gennem de involverede, blanding af fremmed- og selvkontrol, planlægning og styring.
Fysiske midler	Lokaler og udstyr efter socio-tekniske kriterier, „Soft technology“ tillader teambetjening, informationsteknologi udnyttes decentralt. Tekniske subsystem Betragtes som ligeværdigt med de to øvrige subsystemer.

Figur 117 Blomstermodellens elementer i forhold til samfundsudviklingen.

	Informationssamfundet	
Periode	1970 – 1980	1980 – 2000
Samfundsstruktur	Informationssamfundet	
Organisation og omverden	<ul style="list-style-type: none"> • Systemteori • Situationsteori • Integrerede koncepter 	<ul style="list-style-type: none"> • Autopoiesis • Holistiske opfattelser • Etik og værdiorientering
Antagelser om den menneskelige natur	Selvaktualiserende	Komplekst
Ledelsesmæssig kontrol og udvikling	Skabe personaleudvikling	Skabe organisatorisk læring
Ledelse	Strategisk/integrativ	Visionær/forhandlende

Figur 118 En grundlæggende model for dialog og coaching.

Symmetrisk relation

Dialogholder



Dialogdeltager



Fælles tredje

Asymmetrisk relation

Coach



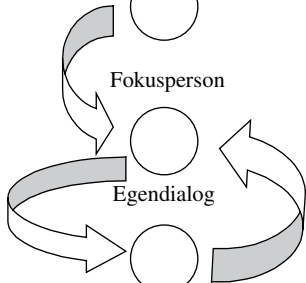
Fokuspersion



Egendialog



Udfordring



Figur 119 Elementer til udvikling af medarbejders færdigheder.

		Virksomheder, der <i>ikke</i> har gennemført forandringer	Virksomheder, der har gennemført organisatoriske og teknologiske forandringer	Lærende virksomheder
A	Gennem løsning af arbejdsopgaver	84,2	91,7	94,2
B	Ved at afsætte tid til sparring med ledelse/andre medarbejdere	58,4	82,9	89,1
C	Ved planlagt jobrotation	18,8	37,3	42,8
D	Ved at organisere arbejdet i teams	38,9	69,0	80,4
E	Tilskynde til arbejde på tværs af afdelinger og grupper	35,1	71,7	83,3
F	Gennem standardkurser og uddannelsesforløb (f.eks. AMU)	38,9	47,5	47,1
G	Uddannelsesforløb skræddersyet til virksomhedernes behov	40,8	63,8	79,0
H	Gennem langsigtet uddannelsesplanlægning	31,5	54,6	100
I	Andre foranstaltninger	4,9	10,1	12,3

Figur 120 Forskellige måder at organisere arbejdet på.

		Virksomheder, der ikke har gennemført forandringer		Virksomheder, der har gennemført organisatoriske og teknologiske forandringer		Lærende virksomheder	
A	Tværfaglige arbejdsgrupper	20,8	(5,0)	71,2	(10,4)	76,1	(20,3)
B	Kvalitetscirkler/grupper	15,2	(4,8)	53,6	(15,7)	56,5	(22,5)
C	Systemer til indsamling af forslag fra medarbejderne (ikke kvalitetscirkler)	25,8	(12,4)	67,9	(25,6)	58,0	(28,3)
D	Planlagt jobrotation	20,8	(7,2)	56,0	(6,4)	52,2	(7,2)
E	Uddelegering af ansvar	69,5	(28,1)	92,0	(33,3)	100	(100)
F	Integration af funktioner	32,6	(7,5)	69,3	(13,2)	78,3	(32,6)
G	Kvalitets- og resultatløns (ikke akkordløns)	22,4	(8,6)	52,0	(21,1)	57,2	(18,1)

Figur 121 Ledelsesforhold ved forandringer.

		Stor betydning		Nogen betydning		Ringede betydning		Ingen betydning		Ikke relevant/ ved ikke	
A	Mere viden om ledelsens strategi og visioner	49,3	(32,9)	39,1	(43,3)	8,0	(12,4)	0,7	(5,8)	1,9	(5,7)
B	Mere udfordrende arbejde	51,5	(30,9)	42,8	(47,1)	2,9	(11,4)	0,7	(4,4)	2,2	(6,3)
C	Bedre lønforhold	21,0	31,4)	60,1	(49,0)	16,7	(12,3)	1,5	(2,3)	0,7	(5,1)
D	En mere fleksibel arbejdstid	18,8	(14,0)	45,7	(35,3)	21,0	(28,4)	10,1	(13,9)	4,3	(8,3)
E	Større indflydelse på arbejdsplanerne	37,7	(21,1)	47,1	(46,2)	8,7	(19,5)	2,9	(7,4)	3,6	(5,8)
F	Mere tid til uddannelse	12,3	(9,9)	58,7	(40,1)	21,0	(28,8)	4,4	(12,7)	3,6	(8,5)
G	Mulighed for at arbejde hjemme	3,6	(2,0)	15,2	(8,1)	31,2	(17,7)	22,5	(26,8)	27,5	(45,4)