

## VÆRDIBASERET LEDERSKAB

*- fra kontrolparadigmet til engagerede og forpligtede medarbejdere gennem fælles forretningsmæssige værdier. Et holistisk syn hvor idégrundlag/strategi (logik og rationale) forenes med værdier og visioner (følelser og intuition) i Værdibaseret Lederskab.*

- TRO: - hos nogle ledere (budgetforvalterne) er, at det netop nu er mest turbulent at drive forretning - det var nemmere og bliver bedre?
- KØBMANDSSKAB: - en mangelvare, som identificerer kunders behov samt formår at koble det til strategier og visioner, så der opstår konkrete udbytte muligheder!
- KUNDER: - har ofte vanskeligt ved at skelne en given kerneydelse fra en konkurrerende virksomheds. Det er de personlige værdimæssige oplevelser med leverandørens medarbejdere, som er afgørende.
- MEDARBEJDERNE: - som virksomhedens vigtigste ressource, får nyt liv og en ny dimension med megen energi: Vedvarende konkurrencefordel - proaktivitet.
- VIRKSOMHEDS-UDVIKLING: - gennem helhedssyn og rendyrkning af særlige kompetencer - herunder virksomhedens basale værdier.
- konceptet imødekommer krav fra kunder, medarbejdere, andre interessegrupper samt ledere om øget troværdighed i ord og handling. Troværdigheden er en kombination af integritet i forretningsmoral og personlig moral.
- hvor idé/mål og strategi taler til hjernen henvender værdigrundlag og vision sig til hjertet.
- værdigrundlag og vision kan ikke sælges til medarbejderne; de etableres gennem ledelsens troværdighed og eksempel samt medarbejdernes deltagelse i tilblivelsen. Værdisættet er medarbejdernes eget valg - og derfor en ofte ubrugt motivationskilde.

ÆNDRINGER: - reelle målstyrede ændringer, som giver effekt på konkurrencesiden, etableres gennem en afstemning i kæden: VÆRDIER - BELØNNINGSSYSTEM - ADFÆRD (individ) - ADFÆRD (organisation) - KULTUR. Forudsætningen for sådanne ændringer er et paradigmeskift - en ny fortolkning af egne og virksomhedens muligheder - baseret på forretningsmæssige værdier! Coaching, operationel praksis og individuelle succeskriterier er vigtige elementer til fastholdelse af momentum og udviklingsretning.

FORUDSÆTNING: - for succes med værdibaseret lederskab er:

- \* professionel strategisk udvikling: Alle ledere med
- \* samarbejdet topledelse - gensidig tillid, etisk/moralsk overensstemmelse: Nært team
- \* visionære egenskaber - drømme/billeder og intuition/følelser: Fælles overordnede værdier
- \* alle berørte medarbejdere inddrages tidligst muligt i processen
- \* ansvarlighed hos topledelsen: Vilje, evne, ressourcer og prioritering til hel gennemførelse.

#### VÆRDIBASERET LEDERSKAB - grundelementer

Idégrundlag: Den basale hensigt med organisationen: Hvilke behov skal vi leve af at dække i morgen og med hvilken særlig ekspertise?" (Hvorfor er vi her?).

Eks.: "*--- dækker behovet for måling af kvalitetsfaktorer i forbindelse med forædling og opbevaring af kød, korn og mælk!*"

Værdigrundlag: Virksomhedens tro, etik, moral og normer. Værdigrundlaget er den kulturelle referenceramme om forhold til: - den ansatte, - samarbejdet/interessenter - samfundet. (Hvordan vil vi have det med hinanden?).

Eks.: "*--- i fællesskab og gennem positivt*

*samarbejde sikrer vi grundlaget for fortsat fremgang og vækst.”*  
--- *tillid til medarbejdernes selvstændighed, vilje og kompetence.”*

Ledelsen er rollemodeller for virksomhedskulturen og dens troværdighed!!

- Strategi: Lederskab gennem overordnede midler - "De rigtige handlinger" - til virkeliggørelse af idé- og værdigrundlag - det rationelle bindeled mellem nutid og ønsket fremtid. (Hvad fører mod målet?).
- Vision: Et strålende billede af en fælles fremtid som bygger primært på værdier og giver "Ledestjernen" i nuet. (Hvad står vi for?).
- Eks.: *"The best way to predict the future is to invent it."*  
*"A man at the moon by the end of the decade!"*  
*"Innovatører bliver plejet".*

#### VÆRDIBASERET UDVIKLING *"En rejse gennem ukendt land!"*

- generelle synspunkter i forbindelse med implementering

1. Måling af fremdrift. "Det som tæller, er det der tælles!"
2. Åbenhed fra toppen. Indledningsvis personlig åbenhed fra topledere - også som rollemodel for den øvrige ledelse.
3. Værdier: Brug kun de, som holder under kritiske/kyniske øjne; de, der kan efterlevs af ledelsen. (Max. fem).
4. Værdier er forskellige fra andre organisatoriske værktøjer. Vi er vore værdier.
5. Signaler fortolkes/opleves forskelligt på forskellige organisatoriske niveauer: "At formulere en strategi er forskelligt fra at efterleve den!"
6. Respekt; når den er opnået hos medarbejderne - gennem klar personlig integritet hos ledelsen - begynder det egentlige implementeringsarbejde.
7. Demos fra toppen: Stærke og utvetydige handlinger fra

strategisk niveau, som viser vejen og får medarbejderne til at se nye muligheder!

8. Momentum: "Jo højere tempo - des større målopfyldelse!"
9. Udbytte, ved at gå aktivt ind i processen, bør være synligt for alle medarbejdere.
10. Belønningssystemet bør omfatte værdierne:  
Konsekvent ledelse.
11. Værdigrundlaget skal omsættes til konkrete handlingseksempler, så der blandt andet åbnes muligheder for en forstærket personlig udvikling.
12. Målet er optimering af virksomhedens succes på alle områder - at tage alle interessenter i betragtning.  
Værdibaseret ledelse giver flotte økonomiske resultater.
13. PROCESSEN er det helt centrale for succes - dialogen bør foregå løbende - så alle oplever at blive hørt og tage stilling. (Et stærkt ja opnås ved også at kunne sig nej).

***"Resultatet af processen får maksimalt samme kvalitet som processen!"***

Stenbirk Dogme Consulting  
- håndholdt lederskab

Johannes V. Jensens Allé 12  
2000 Frederiksberg  
stenbirk@stenbirk.dk  
+45 3644 0070