

Indholdsfortegnelse

Forord	15
Indledning	17
DEL 1	
Kapitel 1 Discipliner som baggrund for at beskæftige sig med ledelse	25
1.1 Ledelsesspecialisering	27
1.2 Inspirationen fra antikken	29
1.3 Personlighed	32
1.3.1 De 4 temperament	33
1.4 Temperamenterne i psykologisk sammenhæng	34
Afsluttende bemærkninger	37
Kapitel 2 Personlighedspsykologien som afsæt for analyse af adfærd	39
2.1 Arven fra Sigmund Freud	41
2.2 Personlighedsmodellens tredeling	43
2.2.1 Id'et	43
2.2.2 Superego'et	45
2.2.3 Ego'et	47
2.3 Bevidsthed i psykoanalytisk forstand	48
2.4 Videreudviklingen af Freud – fokus på Ego'et	51
2.5 Carl Jung og den analytiske psykologi	54
2.5.1 Det ubevidste	55
2.5.2 Det bevidste – Persona og vejen til Selvet	55
2.5.3 Karaktertyper – funktion og attitude	58
2.6 Den empiristiske tilgang	61

2.6.1	Efterprøvning af Freud	61
2.6.2	Efterprøvning af Jung	62
2.6.3	Personlighedsmodeller med afsæt i empirisk forskning	63
2.7	Trækteori	64
2.7.1	Gordon Allport	64
2.7.2	Personlighedsstruktur	65
2.7.3	Raymond Cattell	66
2.7.4	16 Personality Factor Questionnaire af Raymond B. Cattell	67
2.7.5	Afslutning – fra træk til adfærd og udvikling af adfærdsindikatorer	74
Kapitel 3	Forsvarsmekanismer	77
3.1	De 4 ledestjerner for menneskelige konflikter	79
3.2	Objektiv angst	82
3.3	Neurotisk angst	82
3.4	Moralsk angst	83
3.5	Forsvarsmekanismerne i forhold til Ego'ets selvopretholdelse	83
3.5.1.	Forsvarets 7 grundlæggende egenskaber	84
3.5.2.	Forsvarets virkemåde	85
3.6	Forudsætninger for brugen af analyse af forsvarsmekanismer i ledelsesadfærd	87
3.7	Primitive forsvarsmekanismer	89
3.7.1	Splitting	89
3.7.2	Projektion og Acting out	90
3.7.3	Hypokondrose	91
3.7.4	Turning against the self	93
3.7.5	Benægtelse	94
3.8	Neurotiske forsvarsmekanismer	96
3.8.1	Fortrængning	96
3.8.2	Isolation og intellektualisering	96
3.8.3	Rationalisering	98
3.8.4	Reaktionsdannelse	99

3.8.5	Forskydning	99
3.9	Det veludviklede forsvar	101
3.9.1	Sublimering	101
3.9.2	Humor	102
3.9.3	Anticipering	102
3.9.4	Suppression	102
3.9.5	Altruisme	102
3.10	Opsummering på kapitlet	103
Kapitel 4	Psykologiske drivkræfter og personprofiler	106
4.1	To modeller af personligheden	108
4.2	Validitet og reliabilitet	108
4.3	Eksempler på to modelleringer af personligheden ...	110
4.4	Modellernes forudsætninger	110
4.5	Personligheden som struktur eller proces	112
4.6	„The Big Five“ – Fem-Faktor Modellen	113
4.6.1	Ekstroversion	116
4.6.2	Ængstelighed (Neuroticisme)	117
4.6.3	Åbenhed over for oplevelser	118
4.6.4	De to sidste faktorer	119
4.6.5	Venlighed	119
4.6.6	Samvittighedsfuldhed	121
4.7	Det psykologiske forlæg genvurderet	123
4.8	Fem-Faktor Modellens anvendelighed	126
4.9	Fem-Faktor Modellens anvendelighed i forhold til aspekter af ledelse	128
4.10	Persolog [®] DISK modellen	130
4.10.1	Den dynamiske model	130
4.10.2	Kognition og følelser	132
4.10.3	Det historiske afsæt	133
4.10.4	William Moulton Marston og John Geier	135
4.10.5	Trækteorien bag – 3 forskellige typer af træk	136
4.10.6	Adfærdstræk og karaktertræk	137
4.10.7	Karakter- og temperamentstræk	137

4.10.8	Aristos psykologiske model	140
4.10.9	Det levende tankesystem	140
4.10.10	Orienteringssystemet og energisystemet	143
4.10.11	Orienteringsfaktorerne i Graf I	144
4.10.12	Energifaktorerne i Graf II	146
4.10.13	Selvbekræftelsessystemet	147
4.11	Persolog [®] DISK adfærdsindikator	148
Kapitel 5	Introduktion til gruppedynamik	150
5.1	Introduktion til gruppedynamik	152
5.2	Den socialpsykologiske tilgang til studiet af grupper i et historisk perspektiv	155
5.2.1	Milgrams forsøg	157
5.2.2	Gruppetænkning	160
5.2.3	Laborietræning	161
5.2.4	T-gruppen	162
5.3	Gruppedynamik og forsvarsmekanismer	168
DEL 2		
Kapitel 6	Gruppe i en organisatorisk sammenhæng	175
6.1	Et overblik	177
6.2	Social påvirkning	181
6.3	Hvad er en gruppe?	184
6.3.1	De 3 sondringer	184
6.4	Hvad er et team?	186
6.5	Gruppen som et socialt system	188
6.5.1	Normer	188
6.5.2	Roller	191
6.5.3	Status	192
6.6	Afsluttende bemærkninger	194
Kapitel 7	Teamorganisering og teamledelse	196
7.1	Et overblik	198
7.2	Hvor udbredt er det gruppeorganiserede arbejde? ...	198
7.3	Hvad er baggrunden for at organisere sig i grupper? ..	200

7.3.1	Model for selvstyre – gruppens selvstyreprofil	201
7.3.2	Skitse for selvstyre	201
7.4	Motivation – et argument for gruppeorganisering? ..	206
7.5	Fra gruppe til team – en udviklingsmodel	209
7.5.1	Udviklingsfasernes karakteristika	211
7.5.2	Kort om lederrollen	212
7.5.3	Lederens udfordringer i relation til faserne	213
7.6	Afsluttende bemærkninger	216
Kapitel 8	Udviklingsrettet ledelse	217
8.1	Et overblik	219
8.2	Udviklingsfaser i en virksomhed	219
8.2.1	Pionerfasen	221
8.2.2	Differentieringsfasen	222
8.2.3	Integrationsfasen	223
8.2.4	Associationsfasen	225
8.3	De 4 fasers karakteristika	231
8.4	Konstruktive kontroverser	238
8.5	Afsluttende bemærkninger	239
8.6	Næste kapitel	239
Kapitel 9	Coaching i teamrammer	240
9.1	Et overblik	242
9.2	Ledelsesbegreber	242
9.3	Synlig ledelse	245
9.4	En undersøgelse fra Ledernes Hovedorganisation ...	245
9.5	Coaching	247
9.6	Ledelse og coaching – er der sammenhæng?	249
9.7	Coaching af individer og teams	255
9.7.1	Faser i coaching	255
9.8	Afslutning	262
Kapitel 10	Lederen som kulturskaber og kommunikator	263
10.1	Et overblik	265
10.2	Værdier	267

10.2.1	Værdier i funktion	269
10.3	Den lærende organisation som ideal	271
10.4	Den lærende organisation	272
10.4.1	Elleve karakteristika	273
10.5	Intern integration og ekstern tilpasning	275
10.6	Integrationsfasen	278
10.7	Udformning af fælles sprog og begrebskategorier	279
10.8	Krav til lederens kommunikative kompetencer	281
10.8.1	Kompetence 1 Kommunikation og selvforståelse	281
10.8.2	Kompetence 2 Lederen som strategisk kommunikator .	281
10.8.3	Kompetence 3 Lederen som forandringskommunikator	282
10.8.4	Kompetence 4 Lederen som dialogpartner	282
10.9	En grundlæggende model for dialog og coaching	282
10.10	Hvad kræves af en konstruktiv feedback?	284
10.11	Kommunikation af organisationens værdier	285
10.11.1	Lederen som historiefortæller	286
10.12	Den lærende organisation – hvor langt er vi?	288
10.13	Afsluttende bemærkninger	292
Kapitel 11	Udvikling af team- og lederkompetencer	293
11.1	Et overblik	295
11.2	Evolutionær tilgang til kompetenceudvikling	295
11.3	Fra målrational til reflektiv uddannelsesplanlægning .	298
11.3.1	Læringstilgange til de 2 rationaler	302
11.3.2	Videnstilegnelsesmetaforen	302
11.3.3	Deltagelsesmetaforen	303
11.3.4	Den pragmatiske læringsteori	303
11.3.5	Sammenfatning	305
11.4	Lemniskat som metode	305
11.5	En model for lederudvikling	306
11.6	En model for teamudvikling	311
11.7	Afsluttende bemærkninger	313

DEL 3

Kapitel 12	Kritisk læsning af managementlitteratur	317
12.1	Nationale kulturforskelle som perspektiv	319
12.2	Hofstedes 4 dimensioner	319
12.3	Landenes indbyrdes placering	322
12.4	Organisationsniveauet	325
12.5	Individniveauet med fokus på ledelse	326
12.6	Sammenfatning	330
Kapitel 13	Konkrete eksempler på managementlitteraturens bidrag	331
13.1	Læsning af Goleman, Covey og Kirkeby	333
13.2	Følelsesmæssig intelligens i lederskab	334
13.2.1	De fire dimensioner inden for følelsesmæssig intelligens	336
13.2.2	Vurdering af bidraget i samspillet med individ- og gruppeniveauet	338
13.3	Samspillet med det organisatoriske og samfundsmæssige niveau	341
13.3.1	Den resonante leder – de 5 erkendelser	342
13.4	7 gode vaner. Personligt lederskab og livskraft	345
13.4.1	De 7 vaner	348
13.4.2	De 7 gode vaner	351
13.4.3	Vanerne set i forhold til bestemmelse af ledelsesadfærd – afhængighed	353
13.4.4	De 4 sidste vaner – det gensidige paradigme og fornyelsen	358
13.5	Opsummering på Goleman og Covey	359
13.6	Det nye lederskab	361
Kapitel 14	Magt- og beslutningsperspektivet	365
14.1	Samfundskultur og magt	368
14.2	Ledelse og indflydelse	369
14.3	Magtens dimensioner	371
14.3.1	Deltagelsesbegrebet	372

14.3.2	Beslutningsprocessens forskellige faser	373
14.4	Direkte magt	374
14.4.1	Beslutningsmodeller – et overblik	376
14.4.2	De enkelte beslutningsmodeller	377
14.5	Indirekte magt	384
14.6	Afslutning og opsummering	388
Kapitel 15	Organisationers ændrede rolle og identitet – Relationsperspektivet	390
15.1	Omverdenen og interessenter	392
15.2	Hvad er Stakehold?	394
15.2.1	Stakeholdprocessen	396
15.2.2	Stakeholdkortet	397
15.3	Organisatorisk identitet	398
15.3.1	Paradokset	400
15.4	Når de finansielle markeder anses som den væsentligste stakeholdrelation	402
15.5	Konsekvenser af ledelse i forhold til mål for værdiansættelse	403
15.6	Identitet som et organisationsteoretisk perspektiv	404
15.6.1	Ressourceafhængighed som teoretisk perspektiv	407
15.7	Ledelsesmæssige udfordringer ved Stakehold Management	409
Kapitel 16	Ledelse i en fragmenteret og kaotisk verden	414
16.1	Et managementperspektiv på den kaotiske verden ...	416
16.2	Organisationer i en ekstrem foranderlig verden	417
16.3	Det personlige projekt	420
16.3.1	Me Incorporated (Me Inc.)	420
16.4	Organisationsperspektivet	422
16.4.1	Den heterakiske organisation	423
16.5	Nordström, Ridderstråle og den etablerede organisationsteori	430
16.6	Ledelsesmæssige krav til heterakiske organisationer ..	435
	Afsluttende bemærkninger	440

Kapitel 17	Krav til ledertyper i moderne organisationer	441
17.1	Nødvendigheden af et skift i adfærdsmønster på det offentlige selvbillede	443
17.1.1	Situationen rummer et paradoks	445
17.2	Kravet om kreativitet	448
17.3	Den kreative medarbejder – Maslows overvejelser	449
17.4	Den kreative leder – Kirkebys definition	451
Kapitel 18	De væsentligste ledelsesudfordringer i begyndelsen af det 21. århundrede	455
18.1	Første led af ledelsesudfordringen: Kreativitet	461
18.2	Andet led af ledelsesudfordringen: Det fragmenterede jobmarked	463
18.3	Afslutning	468
	Litteraturfortegnelse	469
	Oversigt over bogens figurer	478
	Navneregister	484
	Stikordsregister	487
	Om forfatterne	492

Forord

Denne fremstilling er skrevet som en samlende fremstilling i studiet af ledelse, men det er også vores håb, at den i høj grad vil finde anvendelse for personlig refleksion.

Refleksion i forhold til at forstå sig selv, sin adfærd og attituder og refleksion til gennem øget bevidsthed ledelsesmæssigt at stå bedre rustet. Gerne så omgivelserne også oplever, at lederen har udviklet sig gennem refleksionen.

Netop derfor er denne fremstilling ikke tænkt som en manual i ledelse, men snarere som et struktureret opslagsværk, hvor lederen kan finde inspiration til at komme tættere på egne forventninger til, hvilke valg denne har for at handle i forskellige sammenhænge.

Denne fremstilling er resultatet af vores teoretiske og praktiske erfaringer som ledelseskonsulenter og vores feedback som undervisere og censorer om, hvilken tilgang til ledelse, der er nødvendig i begyndelsen af dette årtusinde. Derfor har vi prøvet dens indhold af over nogle semestre på Human Resources Development studiet, 2. del af Akademi-merkonom i Ledelse og Center for Videregående Uddannelsers Diplom i ledelse, og nu skrevet fremstillingen. Ikke mindst dialogen med en lang række interesserede og dygtige studerende herfra har tilskyndet os hertil, men også gjort os klogere undervejs i processen.

Vi vil her rette en tak til en række tidligere og nuværende studerende, der velvilligt har bidraget til, at denne fremstilling er blevet til det, der foreligger her:

Personalekonsulent Inge Dorte Mandrup, Sparekassen Østjylland for konstruktiv korrekturlæsning og HR Manager Anne Mette Pedersen, Novasol for værdifuld feedback i forhold til fremstillingens indhold, emner og relevans.

En helt særlig tak vil vi rette til Key Account Manager Pia Valsted og HR Manager Anne Krum Thorning, der med en utrættelig energi har påpeget såvel sproglige, som grammatiske fejl og uklarheder og altid er vendt tilbage med konstruktive forslag til ændringer.

Afdelingssygeplejerske Mette Jacobsen, Randers Centralsygehus for en samlet afsluttende læsning.

Endvidere tak til Anne Bæhr og Torben Hædersdal for konstruktiv sparring i afsnittet omhandlende erhvervspsykologiske test.

Sluttelig en stor tak til vore familier, der har udvist en betragtelig grad af tålmodighed i det første halvår af 2005, så projektet kunne afsluttes samme sommer.

Forfatterne oktober 2005.