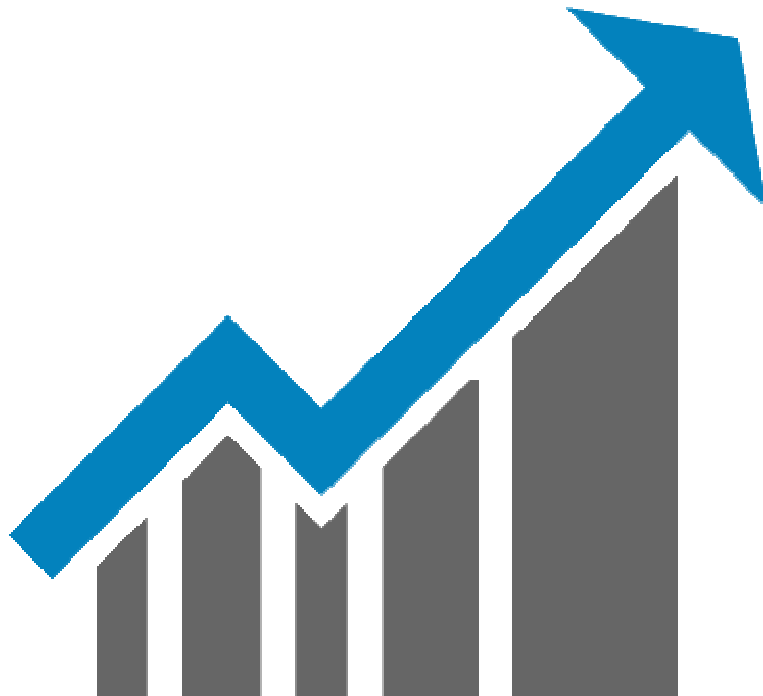


Kjetil Sander presenterer:

estudie.no

Læring- og vekst perspektivet



1 av 6 perspektiv som tilsammen utgjør Systemanalytisk Verdiledelse. Her går vi igjennom hvordan vi oppnår vekst gjennom organisatoisk læring.

Skrevet av:
Kjetil Sander

Utgitt av:
eStudie.no

Revisjon:
2.0 (April, 2017)

Innhold

| | |
|---|----|
| Innhold | 2 |
| Brukervilkår (terms of use) | 9 |
| Lærende organisasjon | 10 |
| Hva er en lærende organisasjon? | 10 |
| Organisasjonens læringsprosess | 12 |
| Atferdlæring | 13 |
| Læringmiljø | 14 |
| PSO-utvikling | 16 |
| Kjennetegn ved lærende organisasjoner | 16 |
| Forutsetninger for en lærende organisasjon | 17 |
| Skape rollemodeller | 17 |
| Gruppearbeid og -læring (prosjekt- og gruppeledelse)..... | 18 |
| Belønningssystem for innovasjon og læring | 19 |
| Personlig utvikling | 19 |
| Konstant evaluering av alle prosesser | 20 |
| Bryte grenser | 20 |
| Kontinuerlig forbedring..... | 20 |
| Konstant organisasjonsutvikling | 21 |
| Systematisk tenkning..... | 21 |
| Lærere - ikke ledere eller sjefer | 23 |
| Modeller for lærende organisasjoner | 25 |
| Garvin`s modell for institusjonell læring | 26 |
| Communities of Practice (CoP) | 27 |
| Multilæring | 27 |
| Fra kunnskap til atferd | 28 |
| Den femte disiplin - Senge sin modell for lærende organisasjoner | 29 |
| 1. Personlig mestring | 29 |
| 2. Mentale modeller..... | 31 |
| 3. Felles visjon | 32 |
| 4. Gruppelæring..... | 33 |
| 5. Systemtenking | 34 |
| For mye kontroll..... | 36 |
| Sander`s rammeverk for lærende organisasjoner | 36 |
| Start med en selvransakelse | 36 |
| Læringskultur | 37 |
| Modell for den lærende kulturen | 38 |
| Læring- og kompetanseplan | 41 |
| Læringsvisjon | 42 |
| Læring- og kompetansemål | 42 |
| Læring- og kompetansestrategi | 42 |
| Læring- og kompetanseprogram | 43 |
| Kontroll og evaluering | 43 |
| Skape gode læring-sirkler | 43 |
| Nye og forbedrede læringsarenaer | 43 |
| Fra individuell til organisatorisk læring | 44 |
| Organisasjonsstrukturens betydning for læringen | 45 |
| Kjedeorganisering | 45 |

| | |
|--|-----------|
| Organisasjonstørrelse | 45 |
| Organisasjonsstruktur | 46 |
| Beslutningsmyndighet | 46 |
| Rutiner og prosedyrer | 47 |
| Roller | 47 |
| Delaktighet | 48 |
| Læringskultur | 48 |
| Hva er en kultur? | 49 |
| Kulturen skapes av sosialisering | 51 |
| Hva er en lærende kultur? | 52 |
| Utgangspunktet er den eksisterende kultur | 53 |
| Det kulturelle isfjellet | 53 |
| Elementene i en kultur | 54 |
| Modell for den lærende kulturen | 56 |
| Etablere nye læringsarenaer | 59 |
| Verdigrunnlag | 59 |
| Hva er en verdi og et verdigrunnlag? | 59 |
| Fellesverdiene som danner kulturen | 60 |
| Hvorfor trenger vi et verdigrunnlag? | 61 |
| Verdiskapningprinsipp | 62 |
| Moralske prinsipper (verdier) | 63 |
| Universelle verdier | 63 |
| Verdistandard | 64 |
| Grunnverdier | 64 |
| Verdinormer | 65 |
| Verdigrunnlag | 66 |
| Tillit er den viktigste grunnverdien i kulturen | 68 |
| Forutsetninger for en lærende organisasjon | 70 |
| Sosiale og moralske normer | 71 |
| Sosiale normer | 71 |
| Moralske normer | 72 |
| Normenes makt | 73 |
| Kulturell og kommunikativ kompetanse | 74 |
| Konstituerende og strategiske normer | 75 |
| Norm former | 75 |
| Læringsarena | 76 |
| Uformelle læringsarenaer | 77 |
| Formelle læringsarenaer | 78 |
| Kunnskapsdeling | 80 |
| Hva er kunnskapsdeling? | 80 |
| Horisontal og vertikal kunnskapsdeling | 81 |
| Kunnskapsdeling og læring | 81 |
| Formell og uformell kunnskapsdeling | 82 |
| Kunnskap om læringsmodeller | 82 |
| Tillit og kunnskapsdeling | 82 |
| Hva påvirker kunnskapsdelingen? | 83 |
| Arbeidets art | 83 |
| Autonomi | 84 |
| Organisasjonstruktur | 84 |
| Organisasjonkulturen | 85 |

| | |
|---|------------|
| Informasjonsflyten | 86 |
| Felles system for felles kunnskapdeling..... | 87 |
| Nonaka og Takeuchi`s modell for lærende organisasjoner | 88 |
| I. Sosialisering | 91 |
| II. Eksternalisering..... | 91 |
| III. Kombinering..... | 92 |
| IV. Internalisering | 92 |
| Læring-sirkelen..... | 93 |
| Hva er en læring-sirkel? | 93 |
| Læring- og kompetansemål..... | 94 |
| Læring- og kompetansestrategi..... | 94 |
| Læringsprogram | 95 |
| Avvikanalyse | 95 |
| Lære og vekstnivåer | 96 |
| Læringvisjon | 98 |
| Kompetansemål..... | 99 |
| Hva er et kompetansemål?..... | 99 |
| Kunnskapsvisjon | 100 |
| Hvorfor trenger vi kompetansemål? | 100 |
| Kunnskapsdeling | 101 |
| Dynamiske kompetansemål | 102 |
| Kvantitative og kvalitative kompetansemål | 102 |
| SMART mål..... | 102 |
| Arbeidsoppgavenes betydning for kompetansemålene | 102 |
| Medarbeiderne må føle eierskap til kompetansemålene..... | 103 |
| Kompetanse strategi..... | 104 |
| Kontroll og evaulering | 104 |
| Kompetansestrategi | 104 |
| Hvorfor er kompetansestrategien viktig? | 105 |
| Kompetansebærere..... | 105 |
| Strategi fasen | 106 |
| Kompetansemodell..... | 106 |
| Strategi områder for den lærende organisasjonen | 107 |
| Organisasjonstørrelse..... | 108 |
| Organisasjonstruktur | 108 |
| Beslutningsmyndighet..... | 108 |
| Rutiner og prosedyrer | 108 |
| Roller | 109 |
| Delaktighet..... | 109 |
| Organisasjonsengasjement..... | 109 |
| Mestringtro..... | 110 |
| Rekruttering og opplæring | 111 |
| Talentrekruttering og talentutvikling | 112 |
| Belønningssystemet | 112 |
| Fra individuell til organisatorisk læring..... | 112 |
| Gode mekanismer for læring og kunnskapdeling | 113 |
| De fire I'er | 113 |
| Enkelkrets-, dobbelkrets- og deuterolæring | 115 |
| Enkelkrets læring..... | 115 |
| Dobbelkretslæring..... | 116 |

| | |
|---|------------|
| Deuterolæring..... | 118 |
| Motivasjon og incitamenten (belønningssystem) | 118 |
| Coaching | 120 |
| Definisjon | 121 |
| Hva er en god coach?..... | 122 |
| De 6 coachingarenaer | 122 |
| 1. Medarbeidersamtalen | 123 |
| Opplæring | 124 |
| Trening/praktisering | 125 |
| Manglende opplegg for den enkelte medarbeider til å ta ansvar for egen læring | 126 |
| Problemløsning..... | 126 |
| Mål | 127 |
| Plan | 127 |
| Kunnskapsledelse | 127 |
| Definisjon ->> Kunnskapsledelse | 128 |
| En del av læring- og vekstperspektivet | 129 |
| Fem kunnskapshjelpere | 129 |
| Fem kunnskapsutviklende skritt..... | 130 |
| Barrierer mot kunnskapsutvikling | 130 |
| Rekruttering og opplæring | 132 |
| Rekruttering | 132 |
| Opplæring | 133 |
| Varianter av opplæring..... | 134 |
| Talentutvikling | 135 |
| Talentrekruttering og talentutvikling | 136 |
| Organisasjonsengasjement..... | 137 |
| Tre-komponent modellen..... | 138 |
| Affective Commitment | 140 |
| Continuance Commitment | 140 |
| Normative commitment | 141 |
| Mestringstro..... | 142 |
| Erfaring..... | 143 |
| Modellering..... | 143 |
| Overtalelse | 144 |
| Psykisk tilstand..... | 145 |
| Effekter av Mestringstro..... | 145 |
| Motivasjon | 145 |
| Selvbegrensninger | 145 |
| Mangel på mestringstro | 146 |
| Analytiske oppgaver | 146 |
| Et viktig læringsmål..... | 147 |
| Organisasjonsutvikling | 148 |
| Faseorientert modell for organisasjonsutvikling..... | 149 |
| 7S-modell for organisasjonsutvikling | 149 |
| Organisasjonstruktur og informasjonstruktur | 151 |
| Organisasjonsutvikling krever helhetlig tenkning..... | 152 |
| Endringsledelse | 153 |
| Vekst og vekstledelse..... | 154 |
| Definisjon >> Vekst | 154 |

| | |
|---|------------|
| Definisjon >> vekstledelse..... | 154 |
| Vekst er en forutsetning for virksomhetens eksistens | 154 |
| Alle virksomheter trenger et vekstmål og -strategi | 155 |
| Vekst er et resultat av læring..... | 155 |
| Vekst krever visjonær endringsledelse | 156 |
| Veksten må kunne uttrykkes i kroner og ører | 157 |
| Styres av livssyklusen | 157 |
| Schumpteter sin bølgeteori (økonomisk utvikling) | 158 |
| Hvorfor utvikler økonomien, næringslivet og samfunnet seg i bølger? ... | 159 |
| 50 år mellom hver bølge..... | 159 |
| Hvordan vil "bølgene utvikle seg"? | 161 |
| Kvalitet - en viktig del av vekstbegrepet..... | 164 |
| Kostnadsforbedringer..... | 165 |
| Kunnskapsfordeler | 166 |
| Relasjonsfordeler..... | 166 |
| Kvalitet og servicekvalitet..... | 167 |
| Kanji - Measuring Business Excellence | 167 |
| Lederskap | 170 |
| Kundehensyn | 170 |
| Faktabasert ledelse | 171 |
| Menneskebasert ledelse | 171 |
| Vekstmodeller..... | 172 |
| Deakins og Freel – 3 vekstmodeller..... | 172 |
| Standard (neoklassiske) økonomiske tankemåten | 172 |
| "Chance" modellen | 173 |
| "Stage" modeller | 174 |
| Phillip A. Wickham – Vekstperspektiver..... | 175 |
| Finansiell vekst:..... | 175 |
| Strategisk vekst:..... | 176 |
| Strukturell vekst: | 176 |
| Organisatorisk vekst:..... | 176 |
| Spilling og Giske – Vekstparametre, typer og kriterier | 177 |
| Vekstmål og –strategi..... | 179 |
| Hva er et vekstmål? | 179 |
| Må bygge på en situasjonsanalyse | 180 |
| Vekstmålet må passe med virksomhetens ressurser | 181 |
| Strategisk-, taktisk- og operativt vekstmål..... | 181 |
| Vekststrategi..... | 182 |
| Hvordan oppnå vekst? | 182 |
| Vekstretning..... | 182 |
| Virkemiddelstrategi | 184 |
| Tilbakegangstrategier | 185 |
| Konsolidering strategi..... | 186 |
| Sprangvis vekststrategi | 186 |
| Vekststrategier..... | 187 |
| Integrering strategi..... | 188 |
| Intensivering strategi | 188 |
| Diversifisering strategi | 188 |
| Virkemiddelstrategi for vekst | 189 |
| Vanskelig å kombinere kjøpt og organisk vekst..... | 190 |

| | |
|--|------------|
| Hva er best - oppkjøp eller organisk vekst? | 190 |
| Vekststyrke: Vekst, konsolidering eller tilbakegang? | 191 |
| Vekstområde | 192 |
| Fem viktige vekstområder | 193 |
| Markedsvekst (Kundeperspektivet) | 193 |
| Ressursvekst (Ressursperspektivet) | 193 |
| Prosessforbedringer (Prosessperspektivet) | 194 |
| Supportforbedringer (Supportperspektivet) | 195 |
| Systemvekst (Virksomheten som helhet) | 195 |
| Strategiske vekststrategier | 195 |
| Konsentrering strategi..... | 196 |
| Vertikal vekst ("oppstrøms"/"nedstrøms")..... | 197 |
| Horisontal vekst ("frem"/"tilbake") | 197 |
| Differensiering strategi | 197 |
| Dagens, morgendagens og mulige forretningsområder | 198 |
| Dagens forretningsområde:..... | 199 |
| Morgendagens forretningsområde: | 199 |
| Muligheter for videre vekst: | 199 |
| Marked eller lokalisasjon: - To essensielle vekststrategier | 200 |
| Fra lokalisasjon, lokalisasjon, lokalisasjon | 200 |
| Til marked, marked, marked..... | 200 |
| Ekspansjonmatrisen | 201 |
| Hva er markedekspansjon? | 201 |
| Ansoff's Ekspansjonsmatrisen | 202 |
| 1. Markedsinntrenging. | 203 |
| 2. Markedsutvikling..... | 204 |
| 3. Produktutvikling..... | 204 |
| 4. Diversifisering | 205 |
| Vekststigen | 205 |
| Trinn en: | 206 |
| Trinn to: | 207 |
| Trinn tre:..... | 207 |
| Trinn fire:..... | 207 |
| Trinn fem: | 208 |
| Trinn seks: | 208 |
| Trinn sju: | 209 |
| Trinn åtte: | 209 |
| Trinn ni: | 209 |
| Organisk vekst | 210 |
| Hva er grunnlaget for varig organisk vekst? | 210 |
| Organisk vekst strategier..... | 211 |
| Singelkanal strategi | 211 |
| Multikanalstrategi | 213 |
| Vekst gjennom innovasjon | 215 |
| Innovasjonsmål og -strategier..... | 215 |
| Et delmål til vekstmålet..... | 216 |
| Vekststrategier for et merke | 216 |
| Geografisk utvidelse | 216 |
| Oppkjøp av merker | 217 |
| Merkeallianser | 217 |

| | |
|---|------------|
| Merkeutvidelser..... | 218 |
| Utvikling av nye merker | 218 |
| Øke bruken av merket | 219 |
| Relevante vurderingskriterier for vekststrategier | 221 |
| Strategiene vurdert etter vurderingskriteriene..... | 222 |
| Utvikle nye merker | 223 |
| Geografisk utvidelse | 224 |
| Oppkjøp av merke | 224 |
| Merkeutvidelse | 225 |
| Merkeallianse | 225 |
| Øke bruken av et merke..... | 226 |
| Oppsummert..... | 227 |
| Ekspansjonsveiere | 227 |
| Filialforetak (kjede-eide filialer/egne utsalgssteder) | 227 |
| Fordeler og ulemper ved filialforetak (kjede-eide filialer) | 227 |
| Utsalgssteder (filialer)..... | 228 |
| Shop-in-shop | 229 |
| Showroom..... | 229 |
| Medlemskjede (frivillig kjede)..... | 230 |
| Hva omfatter kjedesamarbeidet? | 230 |
| Medlemskjedens organisering | 230 |
| Medlemskapavtale..... | 231 |
| Hvorfor oppstår medlemskjeder? | 231 |
| Fordeler og ulemper ved medlemskjeder | 232 |
| Franchise..... | 233 |
| Historisk utvikling..... | 233 |
| En dominerende salgs- og omsetningskanal | 234 |
| Franchisekonsept og rollefordeling | 234 |
| Franchisegiveren | 234 |
| Franchisetakeren - fordeler/ulemper | 237 |
| Master franchisetaker..... | 239 |
| Franchiseavtale..... | 240 |
| Franchisepakke..... | 240 |
| Franchisekonsept | 241 |
| Inntektsmodellen | 241 |
| Hvordan lykkes med franchise? | 242 |
| Sjekkliste for potensielle franchisegivere..... | 243 |
| Fusjon og oppkjøp | 246 |
| Definisjon av fusjon..... | 246 |
| Definisjon av oppkjøp..... | 247 |
| Hva er forskjellen mellom en fusjon og oppkjøp? | 247 |
| Hvorfor fusjonere og foreta oppkjøp? | 248 |
| Hvilke gevinster kan man oppnå ved oppkjøp/fusjoner?..... | 249 |
| Hvorfor mislykkes mange oppkjøp/fusjoner? | 249 |
| Allianser | 250 |
| Hva er en allianse?..... | 250 |
| Joint venture..... | 252 |
| Nettverk/strategisk allianse | 252 |
| Lisensiering | 254 |

Brukervilkår (terms of use)

Dette er en e-bok som består av ulike artikkelserier hentet fra: <http://eStudie.no>

E-boken er lastet ned for personlig bruk. Det er ikke lov til å kopiere innholdet eller spre det til andre uten skriftlig samtykke på forhånd. Andre kan laste ned sin egen personlig e-bok ved å gå til <http://eStudie.no>.

Ønsker du å bruke artikkelserien som en del av et undervisningsopplegg kan du inngå en klasse- eller partneravtale som gir deg muligheten til å distribuere kopier til alle dine elever og kursdeltakere til en redusert pris. Send i såfall en forespørsel til redaksjonen@eStudie.no.

Lærende organisasjon

I dagens kunnskapssamfunn med globaliserte markeder, hvor endringstakten i samfunnet og markedet øker stadig raskere og mer dramatisk enn tidligere tider, kreves det at virksomheten som helhet og alle som jobber i den konstant lærer av sine feil og suksesser og bruker denne lærdommen til å oppnå fremtidig vekst og suksess. Dette er selve kjernebudskapet i [læring- og vekstperspektivet](#) som omhandler hvordan virksomheten skal kunne oppnå vekst og fremtidig suksess.

For å kunne oppnå fremtidig vekst gjennom læring kreves det at man har lyktes med å utvikle en "*lærende organisasjon*". Problemet i denne sammenheng er at organisasjonen kan være mer eller mindre kunnskapsrike enn summen av sine individer. Noe som betyr at virksomheten ikke er garantert suksess bare fordi de har ansatt mange kunnskapsrike personer. På samme måte som de kan klare å oppnå suksess uten å ha høyt utdannede personer.

Hva er en lærende organisasjon?

Å utvikle en **lærende organisasjon** vil si:

Å SKAPE EN ORGANISASJON SOM LÆRER AV SINE SUKSESSER OG FEIL OG BRUKER DENNE LÆRDOMMEN TIL Å OPPNÅ FREMTIDIG VEKST.