

Ledelse & etikk i håndverkbransjen



- Hva er ledelse og hva gjør ledelse så vanskelig?
- Hva er god ledelse og hvilke lederoppgaver står en leder ovenfor?
- Hva er etisk ledelse og hvorfor er etisk ledelse viktig for håndverkere?
- Hvilke etiske teorier finnes og hvordan bruke dem i praktisk ledelse?

Innhold

1	1 Ledelse	8
1.1	Definisjon: - Hva er en leder?	8
1.2	Lekmannsdefinisjoner av ledelse.....	9
1.3	Ledelse er å legge forholdene til rette	10
1.4	Tre dimensjoner på ledelse.....	11
1.4.1	Ledelse som funksjon	11
1.4.2	Ledelse som handling	11
1.4.3	Ledelse som roller.....	11
1.5	Hvorfor trenger vi ledere?.....	12
1.5.1	Ledere skal gi arbeidet mål og mening	12
1.5.2	Lederen skal gi oss roller og samordne arbeide til et større resultat. 12	
1.5.3	Lederen skal gi oss kartet som viser veien til målet.....	13
1.5.4	Lederen skal fjerne usikkerhet og skape trygghet.....	14
1.5.5	Lederen skal gi oss opplæring	15
1.5.6	Lederen skal skap en ønsket verdibasert organisasjonskultur	15
1.5.7	Lederen skal være et forbilde for oss (rollemodell)	16
1.5.8	Læreren skal motivere oss til å ikke gi oss	16
1.5.9	Lederen skal evaluere og koordinere innsatsen	17
1.6	Hva er godt lederskap?	17
1.6.1	Skape en motiverende visjon alle samles om.....	18
1.6.2	Engasjement og symbolsk lederskap	18
1.6.3	Skape tillit og bygge relasjoner.....	18
1.6.4	Ulike organisasjonsnivåer stiller ulike krav	18
1.6.5	Felleskrav til en god leder.....	19
1.7	De klassiske kjennetegnene til fremgangsrike ledere	21
1.8	Ledelse krever makt	25
1.8.1	Hva er makt?	25
1.8.2	Når har du makt?.....	27
1.8.3	Maktbruk	27
1.8.4	Åpen maktbruk.....	28
1.8.5	Skjult maktbruk	28
1.8.6	Formell og uformell makt.....	28
1.8.7	Legitim makt.....	29
1.8.8	Autoritetsformer	30
1.8.9	Legal (byråkratisk) autoritet	30
1.8.10	Tradisjonell autoritet.....	30
1.8.11	Oppsummering	31
1.9	Hva gjør lederskap så vanskelig?	32
1.10	Hva skyldes problemene i organisasjonen?	34
1.11	Hvordan løse disse problemene og utfordringene?	35
1.11.1	Gjennom administrasjon og lederskap	35
1.11.2	Bruk av konsulenter.....	35
1.11.3	Offentlige inngrep.....	36
1.12	Hva er forskjellen mellom å være en sjef og en leder?	37
1.12.1	Hva er en sjef?.....	37
1.12.2	Hva er en leder?	37
1.12.3	Hva er forskjellen?	38

1.13	Hva er forskjellene på å lede én avdeling og hele virksomheten? ...	39
1.13.1	Fra spesialist til generalist.....	39
1.13.2	Fra analytiker til integrator	40
1.13.3	Fra taktiker til strateg	40
1.13.4	Fra murer til arkitekt	41
1.13.5	Fra problemløser til agendasetter	41
1.13.6	Fra kriger til diplomat	42
1.13.7	Fra birolle til hovedrolle	42
1.14	Top-down vs Bottom- up Ledelse	43
1.14.1	Top-down ledelse.....	43
1.14.2	Buttom-up ledelse.....	44
1.14.3	Ledelse mellom top-down og bottom-up	44
2	Dagens utfordringer.....	45
2.1	Bruk av ledelseteorier	45
2.1.1	Hvorfor trenger vi teorier og modeller?.....	46
2.1.2	Hva er en teori?.....	46
2.1.3	Hvilken funksjon har teoriene?	49
2.1.4	Hva er en modell og hvorfor trenger vi dem?	49
2.1.5	Hvorfor trenger vi en ny ledelseteori?.....	49
2.1.6	Hva kan vi lære av den historiske utviklingen?	51
2.2	Teknologien styrer utviklingen i økonomien og samfunnet	53
2.2.1	Innovasjonspotensial.....	53
2.2.2	50 år mellom hver bølge.....	54
2.2.3	Teknologideterminisme.....	55
2.3	Kunnskapssamfunnet stiller andre krav enn det industrialiserte.....	56
2.3.1	Fra et industrialisert til et post-industrialisert samfunn	56
2.3.2	Informasjon og kunnskap er blitt en strategisk ressurs	57
2.4	Globale markeder med nye muligheter og trusler	58
2.4.1	En ny konkurransesituasjon.....	58
2.4.2	Dagens teorier var skrevet før globaliseringen	58
2.4.3	Virtuelle organisasjoner	59
2.5	Mer kravstore kunder	60
2.6	Mer kravstore medarbeidere.....	60
2.7	Stadig større og raskere endringer	60
2.7.1	Stadig kortere livssykluser.....	61
2.7.2	Krever mer fleksible virksomheter og planer.....	61
2.7.3	Lærende organisasjoner	62
2.7.4	Endringsorienterte kulturer	62
2.8	Endrede medievener.....	63
2.8.1	Nye medieegenskaper gir nye muligheter	64
2.8.2	Mediebruken har økt med 2 timer per dag de siste 10 årene	65
2.8.3	Nye metoder å dekke våre mediabehov på.....	65
2.8.4	Internett er blitt Norges største mediekanal.....	66
2.8.5	Krever nye medie- og markedsførings-mikser.....	67
2.8.6	Kunden har fått større makt	68
2.8.7	Fra passive til aktive kunder (forbrukere)	69
2.8.8	Fra monolog til triolog kommunikasjon	69
2.8.9	Nye måter å bygge relasjoner på	70
2.8.10	eWOM er blitt nøkkelen til suksess	71
2.9	Nye handlemønstre som et resultat av nye medievener	71

2.9.1	Nye måter å samle inn beslutningsinformasjon på.....	71
2.9.2	Netthandel er blitt en akseptabel handelsform.....	73
2.9.3	Endrede medievaner endret kjøpsprosessen	74
2.9.4	Nye måter å skaffe kunder på.....	74
2.9.5	Ulønnsomme kunder kan nå enkelt bli lønnsomme.....	75
2.9.6	Muligheten til å skreddersy såvel verditilbudet som kommunikasjonen til målgruppen.....	76
2.9.7	Høyest mulig kundetilfredshet er den beste strategien	76
2.9.8	Helhetlig tenking og markedsføring er nødvendig	77
2.10	Ledelse gjennom samfunnsvitenskaplige metoder	77
2.10.1	Descartes metoderegler	78
3	Viktige lederoppgaver.....	79
3.1	Skape konkurransefortrinn	79
3.2	Sette mål og sørge for at de blir nådd.....	80
3.3	Skape innovasjon	80
3.4	Skape en god "lagånd"	80
3.5	Skape en fleksibel organisasjon.....	81
3.6	Skape trivsel og et effektivt arbeidsmiljø	82
3.7	Skape en "gjennomsiktig" ledelsesprosess.....	83
3.8	Skape personlig ansvar og forpliktelser.....	83
3.9	Positiv tenkning og holdninger	84
3.9.1	Positiv tenkning kan læres!	84
3.9.2	Positiv tenkning er smittsomt	84
3.9.3	Positiv tenkning skaper mer innovative og effektive organisasjoner .	85
3.9.4	Slå ned på negative utsagn og holdninger.....	85
3.10	Skape umiddelbare handlinger.....	86
3.10.1	Bedre å angre på det man har gjort enn det man ikke har gjort.....	86
3.10.2	Forutsetninger for en handlingsorientert organisasjon	87
3.11	Kommunikasjon.....	88
3.11.1	Kommunikasjonen må motivere medarbeiderne	88
3.11.2	Dialogen bygger bedriftskulturen	89
3.11.3	Fokuser på de daglige arbeidsoppgavene - ikke de strategiske	90
3.11.4	Kommunikasjon og verdier	90
3.12	Motivasjon	91
3.12.1	Lederen rolle.....	91
3.13	Læring.....	92
3.13.1	Skape en effektiv læringsprosess.....	92
3.13.2	Lærende organisasjon.....	93
3.13.3	Forutsetninger for en lærende organisasjon	94
4	Moral & etikk	95
4.1	Hva er moral?	96
4.2	Hva er etikk?	96
4.3	Etisk ledelse	97
4.3.1	Etikk - en viktig lederoppgave	97
4.3.2	Hva er etisk ledelse?	98
4.3.3	5 prinsipper for etisk ledelse	99
4.3.4	Verdigrunnlag og etisk standard	100
4.4	Etisk teori	101
4.4.1	Fordelingsrettferdighet	101
4.4.2	Prosedyrerettferdighet.....	102

4.4.3	Samspillsrettferdighet	102
4.4.4	Beslutninger	102
4.5	Yrkesetikk	103
4.5.1	Hva er yrkesetikk?	103
4.5.2	Hva skaper yrkesetikken?	103
4.5.3	Hva er formålet med yrkesetikken?	103
4.5.4	Generelle yrkesetiske prinsipper	104
4.5.5	Hvilke yrkesetiske regler gjelder for min bransje?	104
4.5.6	Noen kontrollspørsmål	104
4.6	Verdigrunnlag	105
4.6.1	Hva er en verdi og et verdigrunnlag?	105
4.6.2	Fellesverdiene som danner kulturen	106
4.6.3	Hvorfor trenger vi et verdigrunnlag?	107
4.6.4	Moralske prinsipper (verdier)	108
4.6.5	Universelle verdier	108
4.6.6	Verdistandard	109
4.6.7	Grunnverdier	109
4.7	Verdinormer	110
4.7.1	Verdigrunnlag	110
4.8	Etisk verdibudsjet og verdiregnskap	113
4.8.1	Grunnleggende verdier	113
4.8.2	Verdibudsjett og verdiregnskap	113
4.8.3	Aktiva og Passiva	114
4.8.4	Avviksanalyse	114
4.8.5	Verdibudsjett	115
4.9	Verditolkning: - Hvordan forstå og tolke verdiene?	115
4.9.1	Folk er forskjellige på grunn av deres valg og prioriteringer av verdier 115	
4.9.2	Handlingene - ikke ord - viser folks verdier	116
4.9.3	Hvordan tolke verdiene?	116
4.9.4	Verdier kan forstås ut fra ulike tolkningsrammer og dimensjoner ..	117
4.9.5	Verdier som teoretisk begrep	117
4.9.6	Verdier som aktørenes motivgrunnlag	117
4.9.7	Verdier som mottakerens tolkningsgrunnlag	117
4.9.8	Verdier som analysebegrep	118
4.9.9	Ulik tolkning av verdiene skaper forskjellig atferd	118
4.9.10	Målet er å skape samsvar mellom organisasjonens og de ansattes verdier 119	
4.10	Hvilke typer etikk finnes?	121
4.11	Hvordan avgjøre om en handling er moralsk?	122
4.12	Moralske og etiske problem	123
4.13	Moralske normer	123
4.14	Etisk vilje (samvittighet)	124
4.15	Hvordan lærer vi hva som er "rett og galt"?	125
4.16	Normative etiske teorier	126
4.16.1	Hva bør en normativ etisk teori inneholde?	127
4.16.2	Standpunktnivåer	127
4.17	Konvensjonell /tradisjonell moral (sunn fornuft)	128
4.17.1	Egoisme og altruisme	128
4.17.2	Offentlighetskravet	130

4.18	Konsekvensialisme (konse-kvensetikk) og teologiske teorier om moral og etikk	131
4.18.1	Teologiske teorier	132
4.18.2	Klassisk utilitarisme (nytteetikk)	132
4.18.3	Subjektiv og objektiv konsekvensialisme (utilitarisme)	135
4.18.4	Handlingsutilitarisme.....	137
4.18.5	Regelutilitarisme	137
4.18.6	Universell preskriptivisme	138
4.19	Pliktetikk og deontologiske teorier om moral og etikk.....	139
4.19.1	Kants etikk	141
4.19.2	Det kategoriske imperativ ("Moralens høyeste prinsipp")	141
4.19.3	Egoistiske og sosiale plikter.....	142
4.19.4	Kontraktsteori.....	143
4.19.5	Diskursetikk.....	147
4.20	Anvendt etikk	148
4.20.1	Deduktivisme.....	149
4.20.2	Kontekstualisme	150
4.20.3	Koherens	150
4.21	Deskriptiv etikk	150
4.22	Dydsetikk.....	151
4.22.1	Sinnelagsetikk.....	152
4.22.2	Dydsetikk	152
4.22.3	Nyaristotelismen (dydsetikk)	152
4.22.4	David Hume	154

Forord

Etter å ha lest denne e-boken skal du ha lært:

- **Hva er ledelse og hva gjør ledelse så vanskelig?**
- **Hvilke generelle utfordringer står dagens ledere ovenfor og betydning har disse for lederne?**
- **Hva driver samfunnet og håndverkbransjen fremover?**
- **De viktigste lederoppgavene**
- **Etisk ledelse og yrkesetikk for håndverkbransjen**

1 Ledelse

Ledelse som fag er ca. hundre år gammelt og er en fagdisiplin som forsøker å gi svar på hva som skal til for å lage og styre en virksomhet mot ett langsiktig mål (visjon).

1.1 Definisjon: - Hva er en leder?

Leder kommer fra det mer enn tusen år gamle engelske ordet leader, som kommer fra angelsaksiske ordet - *laedare* - som betyr:

«å lede folk på en reise»

Å være en leder betyr med andre ord å være ansvarlig for "*å lede en gruppe mennesker på en reise*" i utvidet forstand.

Jobber du som administrerende direktør, går lederjobben ut på å lede hele virksomheten i reisen mot å realisere virksomhetens visjon gjennom å følge en overordnet strategi. Er du ansatt som avdelingsleder i regnskapsavdelingen, går lederjobben ut på å lede de andre i regnskapsavdelingen gjennom de hindringer og utfordringer de vil møte i sitt daglige arbeid med å ferdigstille regnskapet i rett tid, med budsjetterte ressurser o.s.v.

Selv om alle er enige i at bedriften trenger ledere og lederskap, men det er stor uenighet om hva lederskap er og hva som er godt lederskap. Dette fordi forskningen på dette området har frambrakt få allmenngyldige resultater som er interessante.