
Verdibasert ledelse & lærende organisasjoner



En lærebok om Verdibasert ledelse og hvordan du skal gå frem for å bygge opp en lærende organisasjon.

Forord

E-boken starter med en gjennomgang av teoriene om Verdibasert Ledelse og Transformasjonsledelse, da dette er to teorier som ligner på hverandre og som brukes omhverandre av enkelte. Før jeg avslutter innledningen med å gå gjennom hvilke perspektiv Verdibasert ledelse kan bli vurdert ut i ifra.

Deretter går jeg grundig igjennom kjernebegrepene i Verdibasert ledelse og teoriene knyttet til disse begrepene, med et eget kapittel om våre verdier, moralen, normene, kulturen, sub-kulturene, referansegruppene, sosialiseringprosessen og de sosiale rollenes betydning for verdidannelsen og verdipraktiseringen.

Etter dette presenterer jeg en anbefalt arbeidsmodell for Verdibasert ledelse og verdipyramiden, før jeg kommer inn på hvordan man skal gå frem for å bygge opp en lærende organisasjon og kunnskapsbegrepet.

Her finner du en gjennomgang av alle anerkjente teorier på området, med praktiske råd og tips. Inkludert et eget kapittel om rekruttering og opplæring som står sentralt i all arbeid med å bygge opp en lærende organisasjon.

Til slutt tar jeg for meg lederens rolle i Verdibasert ledelse i et eget kapittel, før jeg oppsummerer med de 10 vanligste årsakene til hvorfor vi treffer dårlige beslutninger.

Hvordan du går frem for å bygge opp en lærende organisasjon er sammen med kjerneverdiene i Verdibasert ledelse selve kjernen i denne e-boken.

Innhold

Forord.....	2
Innhold.....	3
Brukervilkår (terms of use).....	10
Verdibasert ledelse.....	11
Hva kjennetegner verdibasert ledelse?	14
Et tillegg til de tradisjonelle styringsverktøyene	16
Fordeler og ulemper	17
Passer for hvem?	17
Transformasjonsledelse.....	19
Idealisert innflytelse (Karisma)	21
Karismatisk ledelse.....	22
Karismatisk leder vs. transformasjonsledelse	24
Inspirerende motivasjon	24
Intellektuell stimulering	25
Individuell hensynstaking	25
Sammenhengen med andre ledelsesteorier	26
Positiv ledelse	27
Oppsummering av transformasjonsledelse	29
Perspektiver	30
Verdibasert ledelse i et organisasjons og profesjons-perspektiv.	30
Verdibasert ledelse i et refleksjonsperspektiv	33
Verdibasert ledelse i et kulturperspektiv	35
Verdier og karakter	37
Hva er en verdi?	37
Moral & etikk	38
Hva er moral?	39
Hva er etikk?.....	40
Hvilke typer etikk finnes?	41
Moralske og etiske problem	42
Moralske normer	42
Etisk verdibudssett	43
Aktiva og Passiva	45
Etisk vilje (samvittighet)	46
Hvordan lærer vi hva som er "rett og galt"?	46
Hvorfor trenger vi et sett fellesverdier?	48
Hvor mange verdier bør velges?	48
Folk er forskjellige på grunn av deres valg og prioriteringer av verdier....	49
Handlingene - ikke ord - viser folks verdier	50
Karakter	50
Hvilke typer verdier finnes?	51
Konkret og abstrakte verdier (materielle og prinsipielle verdier)	52
Universelle verdier	53
Moralske prinsipper (verdier)	53
Tillit - den viktigste enkeltverdien	54
Begrepet tillit	56
Typer av tillit	57
Former for tillit.....	58

Verdistandarden	59
Egenverd (selvbilde/identitet)	59
Formål.....	60
Fornuft.....	60
Normative etiske teorier	62
Hva bør en normativ etisk teori inneholde?	62
Konvensjonell /tradisjonell moral (sunn fornuft)	63
Egoisme og altruisme	64
Offentlighetskravet.....	65
Konsekvensialisme (konsekvensetikk) og teologiske teorier om moral og etikk	66
Teologiske teorier	67
Klassisk utilitarisme (nytteetikk).....	67
Subjektiv og objektiv konsekvensialisme (utilitarisme).....	70
Handlingsutilitarisme	71
Regelutilitarisme	72
Universell preskriptivisme	72
Pliktetikk og deontologiske teorier	74
Kants etikk.....	75
Det kategoriske imperativ ("Moralens høyeste prinsipp")	76
Egoistiske og sosiale plikter	77
Kontraktsteori.....	78
Diskursetikk.....	81
Anvendt etikk	83
Deduktivisme.....	84
Kontekstualisme.....	84
Koherens.....	84
Deskriptiv etikk	85
Dydsetikk	86
Sinnelagsetikk.....	87
Dydsetikk	87
Nyaristotelismen (dydsetikk).....	87
David Hume.....	89
Betydningen av å forstå verdiene	90
Verdier kan forstås ut fra ulike tolkningsrammer og dimensjoner	90
Verdier kan forstås ut fra nivåtenkning og hvordan de er organisert	92
Organisasjonskultur, også kalt bedriftskultur.....	94
Hva er organisasjonskultur?	94
Subkulturer	98
Kulturpyramiden	101
Virksomhetens kultursystem	103
Hvorfor er organisasjonskulturen viktig?	104
Elementene i en organisasjonskultur	106
Verdier	107
Normer.....	107
Artefakter.....	108
Symboler.....	108
Ulike organisasjoner krever ulike kulturer	110
5 dimensjoner ved nasjonale kulturer som preger organisasjoner:	110
Hva skaper organisasjonskulturen?	111

Hvordan kan ledere påvirke organisasjonskulturen?.....	111
Virkelighetsoppfatningen og grunnleggende antagelser	112
Grunnleggende antakelser	114
Kulturens uttrykk.....	115
Adferdsmessig	115
Verbalt	116
Materielt	117
Strukturelt	118
Kulturbærere.....	119
Ledelsen	119
Symbolenes funksjon i organisasjonskulturen	120
Medarbeiderne	120
Kognisjon, adferd og sosialisering	121
Hvordan studere organisasjonskulturen?.....	122
Sosiale roller.....	124
Hva er en sosial rolle?	124
Formelle og uformelle roller	125
Sosial rolleatferd	125
Situasjonsroller, posisjonsroller og statusroller	126
Sosial status	126
Erværvede roller	127
Spesifikke eller diffuse roller.....	127
Komplementære roller	127
Rollekonflikt.....	127
Rollesettkonflikt	128
Interrollekonflikt	129
Sosiale roller i verdibasert ledelse	130
Sosiale og moralske normer.....	131
Sosiale normer	131
Moralske normer	131
Normenes makt	132
Kulturell og kommunikativ kompetanse	134
Konstituerende og strategiske normer	134
Norm former.....	134
Referansegruppens betydning.....	135
Refransegruppe inndeling	138
Bandwagon - effekt	142
Sosialiseringprosessen	143
Sosialiseringprosessens fire stadier.....	144
Sosiale normer	144
Sosial kontroll.....	144
Bygger på sosial læringsteori	145
Primærsosialisering og sekundærsosialisering	146
Sosial utvikling	147
Formelle og uformelle sosialiseringsgenter	148
Sosialiseringpraksis	148
Tostegs hypotesen	149
Kjønns sosialisering	151
Sosialisering i et moderne samfunn.....	151
Konklusjon	152

Sosialiseringsprosessen et kraftig styrings- og læringverktøy	153
Verdipyramiden: - Hvem skapes verdiene for?	154
Verdipyramiden	154
Kundeverdier	155
Eierverdier	156
Organisasjonverdier	157
Personlige verdier	157
Samfunnsverdier	158
Arbeidsmodell for verdibasert ledelse	159
Forutsetninger	159
Forretningsplan	159
Egenverd	159
Sett opp en verdipyramide	160
Gjennomføre en kultur- og verdianalyse	161
Definer en ny verdistandard og et nytt verdigrunnlag	162
Verdistandard	162
Grunnverdier (verdigrunnlag)	163
Normer og standarder	164
Arbeidsreglement	164
Ulik tolkning av verdiene skaper forskjellig atferd	165
Samsvar mellom organisasjonens og de ansattes verdier	166
Sett opp klare resultat- og prestasjonsmål	168
Skap en inspirerende verdibasert visjon	169
Rollefordeling	169
Rolledefinisjon	169
Personalhåndbok	172
En integrert strategi	172
Handlingsprogram	172
Implementeringstrategi og –program	173
Kontroll og evaluering	173
Lederens rolle	179
Lederen må gå foran som et godt forbilde	179
Finn gode rollemodeller på alle nivå i organisasjonen	180
Utvikl gode overgangritualer	Error! Bookmark not defined.
Lag symboler og arenaer for sosiale belønninger og sanksjoner	177
Hvorfor er verdier viktig for en leder?	180
Betydningen av å gjøre verdiene til sine egne	181
Lederens rolle er å skape en evigvarende "vinnerkultur"	182
Medledelse	183
Selvledelse (empowerment) og positivt lederskap	186
Hva er selvledelse?	186
Frihet innenfor organisasjonens målsetninger og ytre rammer	188
Hva er positivt lederskap?	189
Flokking	191
Mestring	192
Læring	194
Bevisst og ubevisst læring	195
Uttalte- og bruksteorier	196
Lære og vekstnivåer	196
Læring-sirkelen	199

Læringsprosessen	201
Hva påvirker læringen?	202
Lærende organisasjon	202
PSO-utvikling	207
Modeller for lærende organisasjoner	207
Garvin`s modell for institusjonell læring	208
Communities of Practice (CoP)	209
Multilæring	209
Fra kunnskap til atferd	210
Den femte disiplin - Senge sin modell for lærende organisasjoner	211
Kunnskapspiralen - fire prosesser for kunnskapsdeling	218
Nonaka og Takeuchi`s modell for lærende organisasjoner	218
I. Sosialisering	221
II. Eksternalisering	221
III. Kombinering	222
IV. Internalisering	222
Kjennetegn ved lærende organisasjoner	223
Organisasjonsengasjement (organizational Commitment)	224
Tre-komponent modellen	225
Affective Commitment	227
Continuance Commitment	227
Normative commitment	228
Forutsetninger for en lærende organisasjon	228
Skape rollemodeller	229
Gruppearbeid og -læring (prosjekt- og gruppeledelse)	229
Belønningssystem for innovasjon og læring	230
Personlig utvikling	230
Læringskultur	231
Felles visjon	232
Vinnerkultur gjennom verdibasert ledelse	233
Hvordan etablere en læringkultur?	235
Etablering av nye lærende verdier, normer og artefakter	235
Kompetansemål	235
Stimulere sosialiseringprosessen	236
Etablere nye læringsarenaer	236
Skape nye kulturelle symboler	236
Systematisk tenkning	237
Fra individuell til organisatorisk læring	238
Kontinuerlig evaluering og forbedring av alle prosesser	241
Bryte grenser	241
Kontinuerlig forbedring	241
Konstant organisasjonsutvikling	242
Enkeltkrets-, dobbelkrets- og deuterolæring	242
Enkelkrets læring	242
Dobbelkretslæring	243
Deuterolæring	245
Organisasjonsstrukturens betydning for læringen	245
Kjedeorganisering	245
Organisasjonstørrelse	245
Organisasjonsstruktur	246

Beslutningsmyndighet.....	246
Rutiner og prosedyrer	247
Roller	247
Delaktighet.....	247
Læringsformer og -teorier.....	248
Læringsarenaen	248
Uformelle læringsarenaer	249
Formelle læringsarenaer	250
Mestringstro.....	252
Erfaring.....	253
Modellering.....	254
Overtalelse	254
Psykisk tilstand.....	255
Effekter av Mestringstro.....	255
Motivasjon	255
Selvbegrensninger	256
Mangel på mestringstro	256
Analytiske oppgaver	257
Et viktig læringsmål.....	257
Motivasjon og incitament (belønningssystem)	257
Lærere - ikke ledere eller sjefer.....	259
Kunnskapbegrepet	262
Hva er epistemologi?.....	262
Hva er kunnskap?	263
Personlig kunnskap	264
Oppsummering:.....	265
Digital kompetanse, digitale ferdigheter og informasjonskompetanse ...	266
Digital kompetanse	266
Digitale ferdigheter.....	269
Informasjonskompetanse.....	271
Omvendt klasserom.....	273
Hva er viten og hvorfor er viten viktig for en lærende organisasjon?.....	275
Hva er viten ?	276
"Kjennskap til årsaker"	277
Hvordan oppstår kunnskap og viten?	278
Hva er forskjellen mellom viten og kunnskap?	280
Kunnskapsperspektiver (epistemologier)	280
Det strukturelle/objektivistiske perspektivet	282
Uformell og formell kunnskap	283
Sender-mottaker-logikk	284
Den tause kunnskapen må gjøres eksplisitt (til formell kunnskap).....	285
Det prosessuelt/praksisbaserte kunnskapsperspektivet	286
Kompetansemodeller.....	287
Skorstads modell	288
Lai`s kompetansemodell.....	290
Nordhaug`s kompetansemodell	291
Handlingskompetanse modellen	292
Kompetansemål.....	293
Kunnskapsdeling	296
Formell og uformell kunnskapsdeling	296

Kunnskap om læringsmodeller	297
Tillit og kunnskapsdeling	297
Hva påvirker kunnskapsdelingen?	298
Felles system for felles kunnskapsdeling	302
Rekruttering og opplæring	302
Rekruttering	303
Opplæring	304
Varianter av opplæring	305
Talentutvikling	306
Coaching	307
Definisjon	308
Hva er en god coach?	308
De 6 coachingarenaer	309
10 årsaker til at vi tar dårlige beslutninger	Error! Bookmark not defined.
1. For lite informasjon	Error! Bookmark not defined.
2. For mye informasjon	Error! Bookmark not defined.
3. Tro på kvantesprangsavgjørrelser	Error! Bookmark not defined.
4. Avgjørrelser basert på nytelse	Error! Bookmark not defined.
5. Overdreven vektlegging av vanskelig tilgjengelig informasjon	Error! Bookmark not defined.
6. Manglende forståelse av problemstillingen	Error! Bookmark not defined.
7. Sviktende kritisk sans ved konsultering med eksperter	Error! Bookmark not defined.
8. Ønske om å ha rett	Error! Bookmark not defined.
9. Ubehaget ved å gå mot gruppetenkning	Error! Bookmark not defined.
10. Overoptimisme	Error! Bookmark not defined.
Organisasjonsutvikling	315
Faseorientert modell for organisasjonsutvikling	316
7S-modell for organisasjonsutvikling	316
Organisasjonstruktur og informasjonstruktur	318
Organisasjonsutvikling krever helhetlig tenkning	319

Brukervilkår (terms of use)

Denne e-boken bygger på flere artikkelserier om verdibasert ledelse, lokalisert her:

<http://kunnskapssenteret.com/>

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 e-bok ved å bestille den her:

<http://kunnskapssenteret.com/ebooks/>

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. Nærmere informasjon finner du her:

<http://kunnskapssenteret.com/abonnement/>



Kort om Kjetil Sander (f.1968)

Etter at Kjetil ble uteksaminert fra NMH/BI i 1996 jobbet han først som markeds- og systemsjef i NorgesGruppen Servering ASA, før han kastet seg på ".com-bølgen" og ble "grunder" og "forretningsutvikler".

Siden slutten av 1990-tallet har han vært involvert i mer enn 10 selskaps-etableringer og enda flere spin-off og konsepter. Selv om hovedvekten har vært IT relaterte selskaper og konsepter, har han også vært med på å etablere alt fra barer og klesforretning til konsulent-, telemarketing-, eiendoms- og reiselivsselskap. Noe som har gjort han til en ressursperson innen forretningsutvikling og –drift generelt.

På fritiden har han også bygd opp Kunnskapssenteret.com siden 2001, hvor han har fungert som ansvarlig redaktør og skrevet de drøye 2100 artiklene på høtskole- og universitetsnivå som ligger her (per nov. 2015).

I tillegg driver han flere egenutviklede portaler og nettavis, ved siden av å jobbe som daglig leder for webbyrået og hostingsselskapet OnNet AS i Oslo. Samtidig som han har styreverv i flere norske og utenlandske selskaper.

Nettsider: <http://kunnskapssenteret.com>

Facebook: <http://facebook.com/kunnskapssenteret.com/>

E-post: redaksjonen@kunnskapssenteret.com