

# Innhold

<b>Forord</b> .....	13
<b>Kapittel 1</b>	
<b>Introduksjon</b> .....	15
1.1 Utviklingstrekk som har skapt interesse for verdier. ....	16
1.2 Mål og mening med boken .....	17
<b>Kapittel 2</b>	
<b>Verdier – begreper og avklaringer</b> .....	19
2.1 Antakelser, definisjoner og funksjoner .....	20
2.1.1 Fem sentrale antakelser om verdier. ....	20
2.1.2 Definisjoner og grunnleggende sosiale funksjoner ....	21
2.2 Verdiklasser .....	24
2.2.1 Instrumentelle verdier .....	25
2.2.2 Terminalverdier .....	26
2.3 Verdier som hierarkier og systemer .....	26
2.3.1 Kjerneverdier .....	27
2.3.2 Periferiverdier .....	29
2.3.3 Verdisystemer .....	30
2.4 Oppsummering verdier – begreper og avklaringer .....	31
<b>Kapittel 3</b>	
<b>Verdier og beslektede begreper og konsepter</b> .....	32
3.1 Kultur .....	32
3.2 Etikk, moral, dyder og normer .....	34
3.2.1 Etikk .....	35
3.2.2 Moral .....	36
3.2.3 Dyder .....	36

3.2.4	Normer .....	38
3.3	Mål .....	39
3.4	Holdninger .....	40
3.5	Trekk .....	40
3.6	Økonomi .....	41
3.7	Oppsummering verdier og beslektede begreper og konsepter	42
 <b>Kapittel 4</b>		
<b>Verdier i samfunnet</b> .....		
4.1	Verdienes funksjoner i samfunnet .....	45
4.1.1	Verdier som nasjonale identitetsmarkører .....	45
4.1.2	Verdier som myndighetenes redskap .....	46
4.1.3	Verdier som folkets redskap .....	48
4.2	Studier av samfunnsverdier .....	48
4.2.1	Hofstedes verdiklasser .....	49
4.2.2	World Values Survey .....	49
4.2.3	Norsk Monitor .....	50
4.2.4	Andre studier .....	50
4.3	Kilder til verdier i samfunnet .....	51
4.3.1	Familien .....	51
4.3.2	Utdanningssystemet .....	52
4.3.3	Sosiale grupper .....	53
4.3.4	Politiske partier .....	54
4.3.5	Religiøse grupperinger .....	55
4.4	Oppsummering verdier i samfunnet .....	56
 <b>Kapittel 5</b>		
<b>Verdier i organisasjoner</b> .....		
5.1	Kartlegging av organisasjonens verdier .....	59
5.1.1	Prinsipielle fremgangsmåter .....	59
5.1.2	Kvalitative metoder .....	61
5.1.3	Kvantitative metoder .....	62
5.2	Verdienes betydning for motivasjon .....	64
5.3	Verdienes betydning for samhold og koordinering .....	65

5.4	Verdienes betydning for organisatorisk identitet og identifisering. ....	66
5.5	Verdienes betydning for omdømme. ....	67
5.6	Verdienes betydning for ekstern tilpasning. ....	68
5.7	Verdienes betydning for intern endring og utvikling. ....	69
5.8	Verdienes betydning for effektivitet, kvalitet og sikkerhet. ....	71
5.9	Verdienes spesielle funksjoner i offentlige organisasjoner. ....	72
5.9.1	Verdienes etatsspesifikke funksjoner. ....	74
5.10	Oppsummering verdier i organisasjoner. ....	75

## Kapittel 6

<b>Lederskap gjennom verdier. ....</b>	<b>77</b>
6.1 Lederskap – definisjoner og avgrensninger. ....	78
6.1.1 Tradisjonelle definisjoner. ....	78
6.1.2 Nyere definisjoner. ....	79
6.2 Trekktilnærmingen. ....	81
6.2.1 Personligheter. ....	81
6.2.2 Mentale kapasiteter. ....	82
6.3 Atferdstilnærmingen. ....	83
6.4 Situasjonstilnærmingen. ....	84
6.5 Utfordringer for ledere i dagens organisasjoner. ....	85
6.5.1 Særegenheter og begrensninger ved mål og regler. ....	86
6.6 Særtrekk ved verdibasert ledelse. ....	88
6.6.1 Grunnleggende funksjoner og definisjoner. ....	88
6.6.2 Skjønn som sentralt element i verdibasert ledelse. ....	90
6.6.3 Sosial utveksling som sentralt element i verdibasert ledelse. ....	91
6.7 Tillit og verdibasert ledelse. ....	94
6.7.1 Definisjoner. ....	96
6.7.2 Former for tillit. ....	97
6.7.3 Betingelser for å erverve og tape tillit. ....	100
6.7.4 Oppsummering tillit og verdibasert ledelse. ....	107
6.8 Makt og verdibasert ledelse. ....	108
6.8.1 Verdienes maktpotensial. ....	109

6.8.2	Verdienes paradoksale egenskaper . . . . .	110
6.8.3	Institusjonell makt og verdier . . . . .	112
6.8.4	Tvangsmakt og verdier . . . . .	113
6.8.5	Belønningsmakt og verdier . . . . .	114
6.8.6	Normativ makt og verdier . . . . .	115
6.8.7	Oppsummering makt og verdibasert ledelse . . . . .	116
6.9	Endring, utvikling, formidling og vedlikehold av verdier . . . . .	117
6.9.1	Endring av verdier . . . . .	117
6.9.2	Utvikling av nye verdier . . . . .	120
6.9.3	Formidling av verdier . . . . .	121
6.9.4	Vedlikehold av verdier . . . . .	124
6.10	Oppsummering verdibasert ledelse . . . . .	126

## **Kapittel 7**

<b>Verdienes problematiske sider . . . . .</b>	<b>128</b>
7.1 Verdikonflikter . . . . .	128
7.2 Verdienes iboende motsetninger og optimalnivå . . . . .	131
7.3 Verdier som ondskapens verktøy . . . . .	132
7.3.1 Ondskap gjennom ensretting . . . . .	132
7.3.2 Ondskap gjennom relativisme . . . . .	136
7.4 Oppsummering verdienes problematiske sider . . . . .	137

## **Kapittel 8**

<b>Organisatoriske betingelser for verdibasert ledelse . . . . .</b>	<b>138</b>
8.1 Kultur . . . . .	139
8.2 Formelle elementer . . . . .	141
8.2.1 Struktur, teknologi og produksjonsform . . . . .	142
8.2.2 Regler og rutiner . . . . .	143
8.3 Tilhørighet . . . . .	145
8.3.1 Tvangsmessig tilhørighet . . . . .	145
8.3.2 Kalkulert tilhørighet . . . . .	146
8.3.3 Normativ tilhørighet . . . . .	146
8.3.4 Følelsesmessig tilhørighet . . . . .	146
8.3.5 Gruppetilhørighet . . . . .	147

---

8.3.6 Oppsummering tilhørighet.....	148
8.4 Lederlojalitet .....	148
8.5 Profesjonalitet og fagforeningsstyrke.....	149
8.5.1 Profesjonalitet.....	149
8.5.2 Fagforeningsstyrke.....	150
8.6 Uoversiktligheit, kriser og risiko .....	151
8.7 Oppsummering organisatoriske betingelser.....	152
 <b>Kapittel 9</b>	
<b>Konklusjoner.....</b>	<b>154</b>
 <b>Litteraturliste .....</b>	<b>157</b>
 <b>Stikkord .....</b>	<b>173</b>