



GJELDER FOR STUDIEÅRET 2005/2006

ORG 2000 Leadership in Action - avsluttende Bachelorprogram i ledelse

Studium

Bachelor of Management

Kursansvarlig

Birgit Helene Jevnaker

Institutt

Innovasjon og økonomisk organisering

Semester

Se studieplan for aktuelt studium

Studiepoeng

30

Leadership in Action, er avsluttende Bachelor Program i ledelse og inngår som obligatorisk program på 10 vekttall frem til tittelen Bachelor of Management.

Målgruppen for studietilbudet Bachelor of Management er i første rekke voksne studenter som har gjennomført kurs/delstudier ved Handelshøyskolen BI og/eller andre høyskoler og universiteter, men uten å ha fullført et gradsrettet studium. Gjennom dette studietilbudet legges det til rette for at målgruppen skal kunne fullføre en grad ved Handelshøyskolen BI.

Mål

Programmet skal være en arena for dialog, refleksjon, læring og handling (jf. navnet *Leadership in Action*, evt. LiA el. Ledelse i aksjon). Programmet tar utgangspunkt i deltakernes egne erfaringer, utfordringer og spørsmålsstillinger og "konfronterer" disse med nye ledelsesformer, aktuelle teorier og problemløsningsmetoder. Gjennom prosjektarbeid i grupper vil deltakeren arbeide med løsning av aktuelle problemstillinger fra egen eller annen organisasjon.

Målet med programmet er:

- å utvikle integrert læring og øve bevissthet om kompetent ledelse.
 - å fange opp og utvikle en konstruktiv og reflektert holdning til konkrete, aktuelle og fremtidsorienterte spørsmålsformuleringer rundt ledelse, organisasjon og strategisk utvikling.
- å utvikle kunnskap, kreativitet, og integritet om ledelse i handling.

Målgruppen er primært voksne mennesker med ledererfaring som ønsker å utvikle sitt lederskap og kvalifisere seg til nye oppgaver. Målgruppen er også medarbeidere som har levd lenge i en organisasjon og har ambisjoner om å ta fatt på den utfordringen det er å være leder.

Forkunnskaper

Opptakskravet er høyskole- og/eller universitetsutdanning tilsvarende minimum 120 studiepoeng vekttall. Deltakeren må i tillegg være 25 år og ha 4 års yrkeserfaring for å komme i betraktning ved opptak.

For å få tittelen Bachelor of Management, må deltakeren ha 180 fullførte og beståtte studiepoeng som BI godkjenner, slik det fremgår av studiemodellen for Bachelor of Management.

Obligatorisk litteratur

Bøker:

Coghlan, David og Teresa Brannick. 2005. Doing action research in your own organization. 2nd ed. London: Sage

Forsth, Leif-Runar. 1991. Praktisk nytenkning: Systematisk og kreativ problemløsning. Oslo: Aquarius forlag. (Eller siste utgave. Oppr. utg. Universitetsforlaget 1987)

Hedberg, Bo, Göran Dahlgren, Jörgen Hansson og Nils-Göran Olve. 1994. Imaginära

organisasjoner. Malmö: Liber-Hermuds. Den amerikanske utgaven (1997) kan også brukes. (se under)

Hedberg, Bo, Göran Dahlgren, Jörgen Hansson og Nils-Göran Olve. 1997. Virtual organizations and beyond : Discover imaginary systems. Chichester : Wiley. Alternativ til den svenske utgaven. (Obs det foreligger en paperbackutgave av denne også). (Lesetips: Viktigst å få med seg er perspektiv og modeller, ikke detaljert i casene)

Krogh, Georg von, Kazuo Ichijo og Ikujiro Nonaka. 2001. Slik skapes kunnskap : hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner. Oslo: NKS Forlaget

Moxnes, Paul. 2000. Positiv angst i individ, gruppe og organisasjon : et organisasjonsspsykologisk perspektiv. 2. utg. Oslo: Paul Moxnes

Repstad, Pål. 1998. Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Sewerin, Thomas. 1996. En plass i stolen : en arbeidsbok for grupper om grupper. Lund : Mil Publishers

Anbefalt litteratur

Bøker:

Ackerman, Fran og Colin Eden. 2005. The practice of making strategy : a step-by-step guide. London: Sage

Adler, Niclas, A.b. Shani og Alexander Styhre, eds. 2004. Collaborative research in organizations : foundations for learning, change, and theoretical development. Thousand Oaks, Calif. : Sage

Amdam, Rolv Petter i Rolv Petter Amdam, Sverre Knudsen og Lars Thue. 1998. Bedrift og samfunn. 2. rev. utg. Bergen-Sandviken : Fagbokforlaget. Kap. 7: Økonomer og ledelse

Bae, Berit i Berit Bae og Jan Erik Waastad, red. 1992. Erkjennelse og anerkjennelse: perspektiv på relasjoner. Oslo : Universitetsforlaget. s. 33-60: Relasjonen som vågestykke : læring om seg selv og andre. Eller utdrag fra andre tilsvarende relasjonsorienterte fagtekster
Bolman, Lee G. og Terrence E. Deal. 2004. Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk. (Oversatt innføringsbok ut fra 4 perspektiver)

Coghlan, David og Teresa Brannick. 2005. Doing action research in your own organization. 2nd ed. London: Sage

De Bono, Edward. 2000. Six thinking hats. Rev. ed. London: Penguin Books

Ekman, Gunnar. 2004. Fra prat til resultat: om lederskap i hverdagen. Oslo: Abstrakt forlag

Fischer, Grete i Arent Greve og Geir Kaufmann, red. 1990. Ledelse : psykologiske og strategiske perspektiver. Oslo: TANO. Høflighetens pris s. 107-116

Gjerde, Susann. 2003. Coaching – hva – hvorfor – hvordan. Bergen: Fagbokforlaget

Goldman, Daniel. 2002. Emosjonell intelligens: å tenke med hjertet. Oslo: Gyldendal

Grendstad, Nils Magnar. 1986. Å lære er å oppdage : prinsipper og praktiske arbeidsmåter i konfluent pedagogikk. Oslo: Didakta norsk forlag

Grennes, Tor. 2001. Innføring i vitenskapsteori og metode. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget

Haugland, Sven A. 2004. Samarbeid, allianser og nettverk. 2. utg. Oslo: Universitetsforl. Eller en nyere forskningsbasert bok om samspill og nettverk

Itami, Hiroyuki. 1987. Mobilizing invisible assets. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. F.eks. kap. 7

Johnson, Gerry, Kevan Scholes and Richard Whittington. 2005. Exploring corporate strategy. 7th ed. Harlow : FT Prentice Hall

Josefson, Ingela. 1991. Kunnskapens former : det reflekterade yrkeskunnandet. Stockholm: Carlssons. Kap. 1. (Handler bl.a. om pleie og omsorgssektor)

Kao, John. 1996. Jamming : the art and discipline of business creativity. New York:

HarperCollins. (Om man får tak i norsk utgave kan den også benyttes: Kao, John. 1996.

Kreativitet på arbeidsplassen. Oslo: Hjemmets bokforlag. Norsk utgave er p.t. ikke tilgjengelig fra forlag, men begge utgaver er relativt lettleste. Evt. en annen bok som dekker samme emner)

Karlsson, Agneta i Friedman, Ken og Johan Olaisen. 1999. Underveis til fremtiden : kunnskapsledelse i teori og praksis. Bergen: Fagbokforlaget. Kap: Når mellancheferne blir kunnskapsledere. (Andre artikler i denne boken er også spennende og relevante)

Lindhardt, Jan. 1999. Retorik. 3. utg. København: Rosinante. Kap. 4: Nogle grundbegreber i retorikken

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel. 2001. Strategy safari : a guided tour through the wilds of strategic management. New York : Free Press

Morgan, Gareth. 1989. Creative organization theory : a resourcebook. Newbury Park, Calif. : Sage. Kap. 33: Differentiation and integration, s. 80-81 pluss evt. valgfrie utdrag. Morgans bøker kan brukes som inspirasjon og oppslagsbok

Northouse, Peter G. 2004. Leadership : theory and practice. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage. Inkl. et kapittel om etisk ledelse

Repstad, Pål. 1998. Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag. 3. utg.

Oslo: Universitetsforlaget

Reve, Torger, Sven Haugland og Kjell Grønhaug. 1995. Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter. Oslo: TANO. Se spesielt modeller

Roos, Göran, Georg von Krogh og Johan Roos. 2002. Innføring i strategi. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Senge, Peter, et al. 1999. The Dance of change : the challenges of sustaining momentum in learning. New York : Currency/Doubleday. Kan brukes som oppslagsbok, selv velge relevante deler, f.eks. kap IV "No Help (Coaching and Support)", 56 s

Stacey, Ralph D.. 1992. Managing the unknowable : strategic boundaries between order and chaos in organizations. San Francisco: Jossey Bass. For kritiske alternative perspektiver til ledelse/kunnskapsledelse

Sørhaug, Tian. 1996. Om ledelse : makt og tillit i moderne organisering. Oslo:

Universitetsforlaget. Kap. 2, s. 45-69: Det personliges sosiologi : organisering, makt og magi. (For spesielt interesserte, se også evt. Tian Sørhaugs siste bok, 2004. Managementalitet. Bergen: Fagbokforlaget for videre perspektiv på ledelse)

Westhagen, Harald. 2002. Prosjektarbeid : utviklings- og endringskompetanse. 5.utg. Oslo: Universitetsforlaget. Kap. 4, 5 + evt. valgfritt utdrag

Westhagen, Harald. 2002. Prosjektarbeid: utviklings- og endringskompetanse. 5 utg. Oslo: Gyldendal akademisk. Kap. 1-2. (Eller en annen bok som dekker samme emner)

Wit, Bob de and Ron Meyer. 2004. Strategy : process, content, context : an international perspective. 3rd ed. London: Thompson. Utvalgte deler

Artikler:

Badaracco, Joseph L. jr. 1998. The discipline of building character. Harvard Business Review. March-April. s. 115-124

Barney, Jay B. 1994. What is an attractive industry? Evaluating industry attractiveness through an organizational lense. Praktisk økonomi og ledelse. 10 (3). 0803-4680. s. 71-81

Greve, Arent. 1998. Betydningen av svake og sterke bånd i sosiale nettverk. Magma. 1 (2). s. 41-52

Haanes, Knut. 1998. Fra eksterne analyser til prosess. En kommentar til «The core competence of the corporation» av Prahalad & Hamel. Magma. 1, (1). s.96-102

Jevnaker, Birgit H. 2002-2003. Exploring the innovating inbetween : industrial design as boundary work. International Journal of New Product Development and Innovation Management. 4. s. 339-358. BI Særtrykk/Reprint No. 2/2003 eller tilsvarende litt kortere artikkel (utdeles - fra boken Managing Boundaries.)

Porter, Michael. 1996. What is Strategy?. Harvard Business Review. 74 (6). 0017-8012. s. 61-78

Prahalad, C.K. and G. Hamel. 1990. The core competences of the corporation. Harvard Business Review. May-June. s. 79-91. Eller på norsk: Prahalad, C.K. og G. Hamel. 1998. "Kjernekompetanse". Magma, 1 (1), 103-119.

Stacey, Ralph. 1994. Strategy as order emerging from chaos. Long Range Planning. 26 (1). s. 10-17. Kompleksitetsorientert, se evt. utvalgte deler. Eller evt. Stacey, Richard. 1992.

Managing the Unknowable. (for kritiske alternative perspektiver til ledelse/kunnskapsledelse) Stalk, G., P. Evans and L. Schulman. 1992. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. Harvard Business Review. March-April

Annet:

Karlsson, Agneta. 1997. The middle management position and new interaction : orders within organisations. Working Paper No. 12. København: Copenhagen Business School

Emneoversikt

Leadership in Action , avsluttende Bachelor Program i ledelse består av følgende fem delkurs/emneblokker:

1. Ledelse i perspektiv.
2. Strategisk ledelse og organisering.
3. Personlig og kompetent ledelse.
4. Samspill og ledelse i nettverk.
5. Ledelse i handling.

Rekkefølgen på emneblokkene 2-4 kan tilpasses etter lokale behov men slik tilpasning skal være kjent for deltakerne i god tid. Programmet vil også fleksibelt ta opp delemner på tvers av delkurs for en best mulig integrert læring og ut fra behov under programmets gjennomføring.

Pensum vil samlet omfatte ca 2250 sider fordelt på obligatorisk litteratur og litteratur valgt av den enkelte deltaker i samråd med programansvarlige i forhold til valgte problemstillinger . Materiell utdelt under kurset inngår i pensum. Det tas forbehold om endringer i litteratur.

Beskrivelsen av hvert delkurs står i tilleggsinformasjon nedenfor.

Dataverktøy

Det vises til beskrivelse under avsnittet om gjennomføring.

Gjennomføring

Programmets struktur baseres på prinsippene nærhet og distanse. Programmet gjennomføres over to semestre og er organisert i fem delkurs med vanligvis 5 samlinger, samt deltakernes eget studiearbeid. (Samlingene kan organiseres litt fleksibelt i samråd med nasjonalt fagansvarlig, og utgjør totalt inntil 17 dager). BI tilbyr vanligvis også programmet som nettstudier med økt bruk av nettbasert læring og færre samlingsdager. En av samlingene (f.eks. den siste) vurderes vanligvis lagt til utlandet - for å gi økt samspill, opplevelseslæring, internasjonal kompetanse - med nasjonalt koordinert faglig opplegg.

For å gi best mulig integrert læring i teori/praksis baseres programmet på aktiv deltakelse fra studentene. Det kreves deltakelse i minimum 75 pst. av samlingene i tillegg til fullført og bestått eksamen, 30 studiepoeng, for å få utstedt kursbevis for kurset. Normalt forutsettes også deltakelse på alle delkurs for å få godkjent eksamen i kurset.

Programmet Leadership in action skal knyttes opp mot deltakernes egen virkelighet. Deltakerne skal således bringe med seg spørsmålsstillinger fra egen hverdag som medarbeider/leder. Disse bearbeides i løpet av programmet gjennom meningsfylt erfaringsutveksling og gjennom et prosjektarbeid som munner ut i egne handlingsplaner.

Det vil bli forelesninger både av programansvarlige og inviterte ressurspersoner. I forbindelse med de enkelte samlingene skal deltakerne arbeide med ulike typer av mini-prosjekter, cases og team-trening. Den enkelte deltaker skal, innen gitte rammer, utvikle sitt eget pensum og eksamineres i sitt eget pensum.

IKT (informasjons- og kommunikasjonsteknologi) skal brukes aktivt av hver deltaker og deltakelsen i nett-aktiviteter er obligatorisk. I begynnelsen av programmet gis det en innføring i bruk av relevante dataverktøy. Programmet blir tildelt en egen veiledningstjeneste på Internett hvor det utveksles informasjon. Diskusjonsgrupper og e-post er utgangspunkt for en løpende dialog mellom studenter og fagveiledere og studentene seg imellom.

Eksamen

Programmet avsluttes med en individuell muntlig synopsiseksamen og innlevering av en prosjektoppgave (1-3 deltakere). Evalueringene er en integrert del av læreprosessen. Begge eksamener må være fullført og bestått (se krav under Eksamenskode).

(1) Synopsiseksamen:

Deltakerne skal skrive individuelle synopsisoppgaver, basert på individuelt valgt litteratur som deltakeren har satt sammen i forhold til valgte problemstillinger i samråd med og godkjent av programansvarlige. Synopsisoppgaven skal innleveres i forkant av og bringes med til muntlig eksamen (uten påtegninger/tilleggskommentarer påført. Annen litteratur er ikke tillatt å slå opp i under muntlig eksamen). Dette individuelle arbeidet er en forutsetning og et grunnlag for muntlig synopsiseksamen. Karakteren fastsettes på grunnlag av den muntlige synopsiseksamen der skriftlig synopsis inngår i vurderingen (det gis her kun én karakter).

(2) Prosjektoppgave:

Prosjektarbeidet gjennomføres i grupper på inntil 3 personer basert på de spørsmålsformuleringer deltakerne har brakt med seg og som evalueres i form av en prosjektoppgave.

Eksamenskoder

ORG 20001 Leadership in Action - Muntlig synopsiseksamen som teller 40 % for å oppnå godkjent karakter i ORG 2000, 30 studiepoeng.

ORG 20002 Leadership in Action - Prosjektoppgave som teller 60% for å oppnå godkjent karakter i ORG 2000, 30 studiepoeng.

Begge eksamener må være fullført og bestått med samlet karakter E eller bedre for å oppnå godkjent karakter i kurset ORG 2000, 30 studiepoeng. Se forøvrig beskrivelse av eksamen ovenfor.

Hjelpemidler til eksamen

Ved muntlig eksaminasjon er det kun tillatt å bringe med det individuelle skriftlige arbeidet (synopsistekst uten noen påskrifter) som er grunnlag for muntlig eksamen.

Kontinuasjon

Kontinuasjon ved neste gjennomføring av eksamen.

1. Delkurs: Ledelse i perspektiv

Delmål

Etter at første samling er gjennomført skal deltakeren ha fått en god innførende oversikt og forståelse for hvordan man handler og leder bedre i den nye organisasjonshverdagen. Ledelse settes i perspektiv for videre læring.

Sentrale emner

- Introduksjon og overblikk over Leadership in Action, avsluttende Bachelor Program i ledelse
- Hvem er vi, hvor kommer vi fra og hvor vil vi? Presentasjon av deltakerne og programansvarlige; ståsted og utviklingsønsker
- Nye perspektiver og aktuell faglig bagasje for en reise i fremtidens organisasjoner
- Hvordan forme og utnytte programmet gjennom kreativ tilnærming og eget prosjektarbeid?
- Motivasjon og godt samspill for ledelse - faglige og sosiale events i programmet
- Introduksjon til IKT (informasjon og kommunikasjonsteknologi) som skal benyttes i programmet
- Ta i bruk potensielle lærerressurser: mer kreative arbeidsmåter
- Læring om ledelse i handling: inspirasjon, faglige opplegg, arbeidsmåter og lærings- og samarbeidsverktøy
- Integrerende perspektiver: Lære av levende erfaringer og fremsikt: gjestende ressurspersoner med aktuelle utfordringer

Obligatorisk litteratur

- Von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo og Ikujiro Nonaka. 2000/2001. *Slik skapes kunnskap : hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS Forlaget (begge forord og kap. 1).
- Hedberg, Bo, Göran Dahlgren, Jörgen Hansson og Nils-Göran Olve. 1994. *Imaginära organisationer*. Malmö: Liber-Hermods. kap. 1. eller den reviderte amerikanske nyutgaven: Hedberg, Bo., et al. 1997. *Virtual organizations and beyond : discover imaginary systems*. Chichester : Wiley. kap. 1.
- Forsth, Leif-Runar. 1991 (eller siste utgave). *Praktisk nytenkning: S systematisk og kreativ problemløsning*. Oslo: Aquarius forlag.
- Repstad, Pål. 1998. *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Anbefalt litteratur / grunnlag for individuelt valgt pensum

Litteraturforslag søkes tilpasset etter deltakeres behov og ønsker, samt innføringsstoff mht. utviklings- og fornyelseskompetanse; f.eks.

- Westhagen, Harald. 2002. *Prosjektarbeid: utviklings- og endringskompetanse*. 5 utg. Oslo: Gyldendal akademisk. kap. 1-2 (eller en annen bok som dekker samme emner).
- Kao, John. 1996. *Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity*. New York: HarperCollins. (Om man får tak i norsk utgave kan den også benyttes: Kao, John. 1996. *Kreativitet på arbeidsplassen*. Oslo: Hjemmets bokforlag. Norsk utgave er p.t. ikke tilgjengelig fra forlag, men begge utgaver er relativt lettleste. Evt. en annen bok som dekker samme emner).
- De Bono, Edward. 2000. *Six thinking hats: revised and updated*. rev. ed. London: Penguin Books.

I tillegg kommer aktuelle bøker med oversikt over ledelsesperspektiver og andre fagbøker og litteratur som setter ledelse og organisering i perspektiv (jf. lokal kursfaglærer). Søk gjerne også selv på relevante steder (bokhandel, nett, BIs bibliotek mv.). På norsk foreligger f.eks.:

- Bolman, Lee G. og Terrence E. Deal. 2004. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (3rde utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk (oversatt innføringsbok ut fra 4 perspektiver).

2. Delkurs: Strategisk ledelse og organisering

Delmål

Etter andre samling skal deltakeren ha fått innsikt i hvordan de strategiske kunnskapsressursene kan organiseres for å møte nye utfordringer og trender. Deltakeren skal således kunne trekke forbindelseslinjer fra nåværende ståsteder til fremtidige verdiøkende situasjoner.

Sentrale emner

- Overblikk og sentrale forestillinger i strategisk ledelse

- Strategi som kompetanse i handling - fornyelse eller mer av det samme?
- Strategi som mentale prosesser, oppdagelse og skaping av mening
- Strategiske intervensjoner og fallgruber
- Strategi og kreativitet; visjon, ledebilder, retorikk og konsepttenkning
- Fra visjon til praksis; konstruktiv organisering for strategisk fornyelse
- Integrerende perspektiver; fra strategisk analyse til evne til strategiske strekk av ressurser

Obligatorisk litteratur

- Von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo og Ikujiro Nonaka. 2000/2001. *Slik skapes kunnskap : hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS Forlaget (kap. 2, 4, 5).
- Hedberg, Bo, Göran Dahlgren, Jörgen Hansson og Nils-Göran Olve. 1994. *Imaginära organisationer*. Malmö: Liber-Hermods. kap. 2, 9, 10, 14 (Viktigste er å få med seg det imaginære perspektivet på organisering og ledelse).

I tillegg anbefales sterkt en innføringsbok i strategi (se under) om man mangler dette i sitt kompetansegrunnlag og/eller vil styrke denne kompetansen.

Anbefalt litteratur / grunnlag for individuelt valgt pensum (derfor gis mange ulike kilder under)

Vi anbefaler sterkt en *innføringsbok i strategi*, for eksempel:

- Roos, Göran, Georg von Krogh og Johan Roos. 2002. *Innføring i strategi*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

For videre interesserte - som supplement til ovennevnte litteratur; se f.eks.:

- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel. 2001. *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategy management*. FT Pearson.

Videre anbefales å lese et utvalg relevante artikler eller bokutdrag, f.eks. blant disse referansene:

- Barney, Jay B. 1994. "What is an attractive industry? Evaluating industry attractiveness through an organizational lense". *Praktisk økonomi og ledelse*, 10 (3): 71-81.
- Porter, Michael. 1996. "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78.
- Prahalad, C.K. and G. Hamel. 1990. "The core competences of the corporation". *Harvard Business Review*, May-June, 79-91. eller på norsk: Prahalad, C.K. og G. Hamel. 1998. "Kjernekompetanse". *Magma* (Fagbokforlaget), 1 (1), 103-119.
- Haanes, Knut. 1998. "Fra eksterne analyser til prosess. En kommentar til «The core competence of the corporation» av Prahalad & Hamel. *Magma*, 1, (1): 96-102.
- Itami, Hiroyuki. 1987. *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. (f.eks. kap. 7).
- Josefson, Ingela. 1991. *Kunskapens former : det reflekterade yrkeskunnandet*. Stockholm: Carlssons. Kap. 1 (handler bl.a. om pleie og omsorgssektor).
- Reve, Torger, Sven Haugland og Kjell Grønhaug. 1995. *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter*. Oslo: TANO. (Se spesielt modeller).
- Stalk, G., P. Evans and L. Schulman. 1992. "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy". *Harvard Business Review*, March-April.

Andre bøker til inspirasjon og utdyping - i tillegg til de som finnes på norsk:

- Ackerman, Fran & Colin Eden. 2005. *The Practice of Making Strategy, a step-by-step guide*. London: Sage.
- Lindhardt, Jan. 1999. "Nogle grundbegreber i retorikken". I *Retorik*, av Jan Lindhardt. 3. utg. København: Rosinante. Kap. 4.
- Morgan, Gareth. 1989. *Creative organization theory : a resourcebook*. Newbury Park, Calif. : Sage. kap. 33 (Differentiation and integration...), s. 80-81, pluss evt. valgfrie utdrag (Morgans bøker kan brukes som inspirasjon og oppslagsbok).
- Stacey, Richard. 1994. *Strategy as order emerging from chaos* (kompleksitetsorientert, se evt. utvalgte deler) eller evt. Stacey, Richard. 1992. *Managing the Unknowable*. San Francisco: Jossey Bass (for kritiske alternative perspektiver til ledelse/kunnskapsledelse).

Større faglige oppslagsbøker i strategi, ledelse og organisering:

- Wit, Bob de and Ron Meyer. 1998/2004. *Strategy: process, content, context*. London: Thompson (utvalgte deler) eller
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes and Richard Whittington. 2005. *Exploring Corporate Strategy. Texts and Cases*. FT Prentice Hall.

Dessuten bør etter hvert fagbøker konsulteres for prosjektarbeidet:

- Coghlan, David og Teresa Brannick. 2005. *Doing Action Research in Your Own Organization*. 2nd ed. London: Sage.
- Repstad, Pål. 1998. *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Westhagen, Harald. 2002. *Prosjektarbeid : utviklings- og endringskompetanse*. 5.utg. Oslo: Universitetsforlaget. kap. 4, 5 + evt. valgfritt utdrag.

Støttende metodelitteratur kan være aktuelt; f.eks.:

- Grennes, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Minner også om at deltakerne oppfordres til å øve seg på å lete frem relevant litteratur, prøv f.eks. www.google.com eller amazon.com for å søke på nytt stoff!

Eks. på nordiske og internasjonale case

- Giilhuus-Moe, Carl Christian og Knut Haanæs. 1996. "Dynal som eksempel på mobilisering av materielle og immaterielle ressurser". *Praktisk Økonomi og Ledelse*. 121-129.
- Hedberg, Bo, Göran Dahlgren, Jörgen Hansson og Nils-Göran Olve. 1994. *Imaginära organisationer*. Malmö: Liber-Hermods. Kap. 1. eller den reviderte amerikanske nyutgaven: Hedberg, Bo, et al. 1997. *Virtual organizations and beyond : discover imaginary systems*. Chichester : Wiley. Valgfritt case.

Egne case kan med fordel også benyttes som del av læreprosessen.

3. Delkurs: Personlig og kompetent lederskap

Delmål

Etter tredje samling skal deltakeren ha forståelse av og øvelse i hva som menes med "god ledelse" relatert til det individuelle og profesjonelle lederskap.

Sentrale emner

- Overblikk og sentrale forestillinger i individets lederskap
- Mellom personlig og profesjonelt lederskap
- Ulike ledelsestradisjoner; fra fagspesialister vs. generiske ledelsestradisjoner til ledelse i flerkulturelle miljøer
- Misrettede eller uproduktive ledelsesenergier (case)
- Konstruktive ledelsesferdigheter (øvelser og case)
- Integrerende perspektiver; personlig ledelse i kontekst

Obligatorisk litteratur

- Moxnes, Paul. 2000. *Positiv angst*. Oslo: Paul Moxnes. Kap. 1-4, 6,7 (125 s.).
- Sewerin, Thomas. 1996. *En plats i stolen: en arbeidsbok for grupper om grupper*. Lund : MiL Publishers.

Anbefalt litteratur / grunnlag for individuelt valgt pensum

- Grendstad, Nils Magnar. 1990. *Å lære er å oppdage*. Oslo: Didakta norsk forlag.
- Badaracco, Joseph L. jr. 1998. "The discipline of building character". *Harvard Business Review*. (March-April): 115-124 (10 s.)
- Gjerde, Susann. 2003. *Coaching – hva – hvorfor – hvordan*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørhaug, Tian. 1996. "Det personliges sosiologi : organisering, makt og magi". I *Om ledelse : makt og tillit i moderne organisering*. Hans Chr. Sørhaug. Oslo: Universitetsforlaget. Kap. 2, s. 45-69. (For spesielt interesserte, se også evt. Tian Sørhaugs siste bok, 2004. *Managementallitet*. Bergen: Fagbokforlaget for videre perspektiv på ledelse).
- Senge, Peter, et al. 1999. *The dance of change : the challenges of sustaining momentum in learning organizations : a fifth discipline resource*. New York : Currency/Doubleday. (Kan brukes som oppslagsbok, selv velge relevante deler, f.eks. kap IV "No Help (Coaching and Support)", 56 s.).
- Gjerne en historikerbasert tekst; f.eks. Amdam, Rolv Petter. 1998. "Økonomer og ledelse". I *Bedrift og samfunn*, av Rolv Petter Amdam, Sverre Knudsen og Lars Thue. 2. rev. utg. Bergen-Sandviken : Fagbokforlaget. Kap. 7 (33 s.).

I tillegg er det en rekke ledelsesorienterte bøker såvel som bøker og artikler om personkompetanse som kan konsulteres; f.eks.

- Northouse, Peter G. 2004. *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage (inkl. et kapittel om etisk ledelse).
- Ekman, Gunnar. 2004. *Fra prat til resultat: om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Goldman, Daniel. 2002. *Emosjonell intelligens: å tenke med hjertet*. Oslo: Gyldendal pocket.

4. Delkurs: Samspill og ledelse i nettverk

Delmål

Etter fjerde samling skal deltakeren ha oversikt over kritiske suksessfaktorer ved ledelse i kunnskapsbaserte organisasjoner. Deltakerne vil således ha fått fokusert nødvendigheten av et konstruktivt samspill med andre kompetanser for å få frem det beste i medarbeidere, kunder og samarbeidspartnere

Sentrale emner

- Overblikk og sentrale forestillinger i relasjons- og nettverksorientert ledelse
- Hvorfor er relasjons- og nettverksorientert ledelse viktig nå og hva innebærer det?
- På sporet av relasjons- og nettverksrelaterte ledelsetradisjoner
- Uproduktive energier og prosesser i ledelse i relasjoner/nettverk; eksempler og øvelser
- Konstruktiv relasjons- og nettverksutvikling
- Kreative strategiske allianser. Case: samspill med designere og tverrfaglige utviklingsteam
- Integrerende perspektiver; ledelse hos individ og organisasjon til relasjoner og nettverk

Obligatorisk litteratur

- Hedberg, Bo, Göran Dahlgren, Jörgen Hansson og Nils-Göran Olve. 1994. *Imaginära organisationer*. Malmö: Liber-Hermöds, eller den reviderte amerikanske nyutgaven: Hedberg, Bo, et al. 1997. *Virtual organizations and beyond : discover imaginary systems*. Chichester: Wiley. Kap. 2 (repetisjon), 3, 11 (31 s.+ rep.).
- Von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo og Ikujiro Nonaka. 2000/2001. *Slik skapes kunnskap. hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS Forlaget (kap. 3, 6, 7).
- Sewerin, Thomas. 1996. *En plats i stolen: en arbeidsbok for grupper om grupper*. Lund : MiL Publishers (utdrag).
- Forsth, Leif-Runar. 1991 (eller siste utgave). *Praktisk nytenkning: Systematisk og kreativ problemløsning*. Oslo: Aquarius forlag.

Anbefalt litteratur / grunnlag for individuelt valgt pensum

- Fischer, Grete. 1990. "Høflighetens pris". I *Ledelse : Psykologiske og strategiske perspektiver*, redigert av Arent Greve og Geir Kaufmann. Oslo: TANO. S. 107-116.
- Jevnaker, Birgit H. 2002-2003. "Exploring the innovating inbetween: industrial design as boundary work". *International Journal of New Product Development & Innovation Management*, 4, 339-358 (20s.). BI Særtrykk/Reprint No. 2/2003 eller tilsvarende litt kortere artikkel (utdeles - fra boken *Managing Boundaries*.)

For spesielt interesserte, se f.eks.:

- Bae, Berit. 1992. "Relasjonen som vågestykke : læring om seg selv og andre". I *Erkjennelse og anerkjennelse: perspektiv på relasjoner*, redigert av Berit Bae og Jan Erik Waastad. Oslo : Universitetsforlaget, s. 33-60, eller utdrag fra andre tilsvarende relasjonsorienterte fagtekster.
- Greve, Arent. 1998. "Betydningen av svake og sterke bånd i sosiale nettverk". *Magma*, 1 (2): 41-52.
- Karlsson, Agneta. 1997. *The middle management position and new interaction : orders within organisations*. Working Paper No. 12. København: Copenhagen Business School eller hennes relaterte artikkel (Karlsson, 1999), "Når mellancheferna blir kunnskapsledare", i Friedman, Ken & Johan Olaisen. *Underveis til fremtiden. Kunnskapsledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget (Andre artikler i denne boken er også spennende og relevante).
- Haugland, Sven A. 1996. *Samarbeid, allianser og nettverk*. Oslo: Tano Aschehoug (eller en nyere forskningsbasert bok om samspill og nettverk).

For spesielt leseglete og nettverksfilosofiorienterte interesserte; se f.eks. Manuel Castells bøker (f.eks. *The Rise of the Network Society*).

For tilleggslitteratur innen aksjonsbasert prosjektarbeid, se f.eks.:

- Adler, Niclas, A.b. Shani & Alexander Styhre. Eds. 2004. *Collaborative Research in Organizations. Foundations for Learning, Change, and Theoretical Development*. Thousand Oaks: Sage.

Eks. på nordiske og internasjonale case

- Hedberg, Bo, Göran Dahlgren, Jörgen Hansson og Nils-Göran Olve. 1994. *Imaginära organisationer*. Malmö: Liber-Hermöds. Kap. 1 (17 s.) eller den reviderte

amerikanske nyutgaven: Hedberg, Bo, et al. 1997. *Virtual organizations and beyond : discover imaginary systems* . Chichester: Wiley. Valgfritt case.

- Bruce, Margaret og Birgit H. Jevnaker, eds. 1998. *Management of design alliances : sustaining competitive advantage*. Chichester : Wiley. Valgfritt case fra Part II Casedelen (feks. case om L.M. Ericsson's Mobiltelefondivisjon, eller IBMs ThinkPad).
- Egne case kan med fordel også benyttes som del av læreprosessen.
- Evt. gjerne finne relevante case og tekster i dagspresse eller andre media, inkl næringslivsorienterte fagtidsskrift (e.g. *Harvard Business Review*) som grunnlag for videre drøfting.

5. Delkurs: Ledelse i handling

Delmål

Etter femte samling skal deltakeren ha skaffet seg et sammenfattende overblikk over hva som forstås med aktivt lederskap for dagens og morgendagens organisasjoner og hvordan den beste kompetansen mobiliseres for å nå de ønskede resultater.

Sentrale emner

- Overblikk og sentrale forestillinger om ledelse i handling: aksjon, refleksjon, læring.
- Integrerende perspektiver; fra aksjon til interaksjon - hva skjer videre?
- Trenger vi mer ukonvensjonelle strategiske ledere - hvorfor og hvordan.

Øvelser: eks. rundt egne mål

- Til inspirasjon: besøk på nye steder - hvordan utnytte kreative miljøer
- Refleksjon: Hva har vi lært? Hva trenger vi å jobbe videre med? Hvordan fortsette?
- Presentasjoner av individuelle og evt. gruppers plan for iverksetting og videre læring etter kurset

Obligatorisk litteratur

- Von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo og Ikujiro Nonaka. 2000/2001. *Slik skapes kunnskap : hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS Forlaget (Kap. 8,9,11).
- Coghlan, David og Teresa Brannick. 2001/2005 (velg siste utgave.). *Doing action research in your own organization* . London: Sage.

Anbefalt litteratur / grunnlag for individuelt valgt pensum

- Rohlin, Lennart mfl. 2003. Ledarskap och läring. Lund: MiL (Vent med å kjøpe boken til beskjed fra kursansvarlig).

Andre artikler eller bøker til utdyping og inspirasjon, f.eks.:

- Bono, Edward de. 1991. *Six action shoes*. London : HarperCollins. (Paperback ed. 1996).
- Danbolt, Gunnar. 1991. "Kunstens nødvendighet". *Samtiden* , 2: 46-53. (8 s.).
- Hatch, Mary Jo. 1997. "Irony and the social construction of contradiction in the humour of a management team". *Organization Science*.
- Itami, Hiroyuki. 1987. *Mobilizing invisible assets* . Cambridge Mass.: Harvard University Press. Kap. 8 & Epilogue, s. 159-173.
- Jensen, Sverre Are og Frode Mellemvik. 1998. "Samspillet mellom forandring og økonomisk informasjon - intensjoner og paradokser". *Magma*. 1 (2): 85-96 (12 s.).
- Nonaka, I. 1991. "The knowledge-creating company". *Harvard Business Review*. (November-December),
eller Nonaka, Ikujiro og Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company* . New York : Oxford University Press, valgfritt utdrag.
- Weick, Karl. 1987. "Substitutes for corporate strategy". I *The competitive challenge : strategies for industrial innovation and renewal*, edited by David J. Teece. Cambridge, Mass. : Ballinger.
- Reve, Torger, Sven A. Haugland og Kjell Grønhaug. 1995. *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter*. Oslo: TANO. (teoriutdrag om internasjonalisering).
- Grendstad, Nils Magnar. 1990. *Å lære er å oppdage*. Oslo: Didakta norsk forlag.

Evt. flere artikler om ledelse i aksjon, samt nye perspektiver på ledelse som inkl. verdikjende innovasjon og entreprenørskap (sjekk f.eks. *Harvard Business Review*, spør kursleder).

Eks på Case (om ønsket, kan også bruke egne case)

- Von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo og Ikujiro Nonaka. 2000/2001. *Slik skapes kunnskap: hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS Forlaget.(Kap. 10).
- Elsrud, Sigrid. 1998. "På bølgelengde med gründerne : intervju med Terje Mikaelson,

- investor og aktiv medeier". *Magma*. 1 2, (2): 27-33. (7 s.)
- Se også gjerne en historisk fremstilling, f.eks. Sogner, Knut. 1993. "Nations, clusters and culture: Nycomed and world leadership in the field of X-ray contrast media". *Scandinavian Economic History Review*. (3): 209-220.
 - Andre norske case finnes i Reve, Torger, Sven A. Haugland og Kjell Grønhaug. 1995. *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter*. Oslo:TANO. (valgfritt case); eller
 - Nordiske case finnes f.eks. i Bruce, Margaret and Birgit H. Jevnaker, eds.. 1998. *Management of design alliances : sustaining competitive advantage*. Chichester : Wiley. Valgfritt case fra Part
 - For et amerikansk case som setter ledelse i kreativt perspektiv, se f.eks. De Pree, Max. 1992. *Leadership jazz*. New York: Currency Doubleday.

Aller viktigst: Eget/gruppens utviklete bedriftscase (jfr. prosjektoppgaver).