



Emnekode : ORG - 109
Kandidatnr. : 9007
Dato : 04.12.15
Ark nr. : 1 av 12

Oppg. 1

I denne oppgava vil eg begynne med å definere begrepet gruppe og begrepet team. Eg vil deretter sjå på kva likheter som finnes og samanlikne korleis dei utviklar seg, og definere kva forskjellar som finnes. Eg vil også drøfte kva som kjenneteiknar eit høyt-ytelsesteam, og ~~knytte~~ knytte dette opp mot eit praktisk eksempel.

Å finne ein nøyaktig definisjon på kva som er ei gruppe kan vere vanskeleg, men for at me skal kunne snakke om ei sosial gruppe er det visse krav som må vere oppfylt. Gruppa må bestå av 2 til 20 medlemmer som alle har gjensidig innflytelse på kvarandre, og som jobbar mot eit felles mål. I tillegg må det vere eit synlig medlemskap der alle i gruppa reknar seg som medlem. Eit viktig kjenne-teikn ved ei gruppe er også at medlemmene kan bytast ut, uten at gruppa blir oppløyst. Eit team kan reknast som ei spesiell form for gruppe. Asmann har definert team på følgande måte:



Emnekode : ORG - 109
Kandidatnr. : 9007
Dato : 04.12.15
Ark nr. : 2 av 12

Oppg. 1 «Eit team er ei lita, fleirfaglig, sammensatt gruppe ~~der~~ med eit felles formål der alle medlemmene føler eit felles ansvar for at ein oppnår resultat.» Sidan eit team blir rekna som ei spesiell form for gruppe vil det naturlegvis vere mange likheiter. Både team og grupper arbeider mot eit felles spesifikt mål. Det er tydeleg kven som er medlem og alle medlemmene rekner seg som medlemmer. Grensene mellom kva som er eit team og kva som er ei gruppe kan dermed i visse tilfeller vere flytande.

Ein kan også sjå likheiter i måten grupper og team oppstår på. Både team og grupper må gå igjennom ein prosess for å kunne bli effektive. For gruppeutvikling viser eg her til Tuckmans modell. I hans modell består gruppeutviklinga av fire fasar: ① Forming, ② Storming, ③ Norming, ④ Performing. I formingfasen møter gruppemedl. kvarandre og begynner å bli kjent med kvarandre. I stormingfasen blir ein enda bedre kjent og oppdagar konfliktområde. I normingfasen vil ein begynne å utvikle felles normer og verdiar, og spelereglane blir satt. I performingfasen vil resultatata begynne å komme sidan gruppa no tilpassar seg kvarandre og klarar å vere effektive. Det er likevel ikkje gitt at



Oppg. 1

alle grupper vil kunne gå igjennom alle fasane, nokre vil til dømes stå fast i stormingsfasen. Det er heller ikkje ein enkel prosess å gå i frå å vere ei arb. gruppe til å bli eit effektivt team. Utviklinga kan illustrerast slik:



- ① Arb. gruppe
- ② Pseudoteam
- ③ Potensielt team
- ④ Virkelig team
- ⑤ Effektivt team

Modellen viser at ein vil gå igjennom ulike "fasar" før ein kan bli eit effektivt team, og heller ikkje her er det gitt at alle grupper vil kunne gjennomføre utviklinga til å bli eit effektivt team. Nokre vil t.d. kunne stå fast på punktet 3 - potensielt team.

Sjølv om team og gruppe har mange likheter vil det også vere mange ulikheter. I ei gruppe vil det ofte vere ei løysare sosial kobling, mens det i eit team ofte vil vere eit tettare band der følelsar blir uttrykt meir åpent. Grupper opererer gjerne etter need-to-know prinsippet når det gjeld informasjon, mens team fokuserer på full åpenhet. I eit team blir avgjørelsane også tatt utifrå einighet, mens det ikkje er urvanlig med ueinighet og konflikstar i ei gruppe. Til dømes kan dette dreie seg om fordeling av roller eller vere knytt til kven som skal ha makt osv. Størrelsen er også ulik



Emnekode : ORG-109
Kandidatnr. : 9007
Dato : 04.12.15
Ark nr. : 4 av 12

Oppg. 1 hos grupper og team. Mens ei gruppe består av 2 - 20 medlemmer, består team gjerne kun av 2 - 9 medlemmer. Dette kan likevel variere. Den viktigaste forskjellen mellom grupper og team vil likevel være at det kollektive står sterkere enn det individuelle i eit team, ~~og~~ ^{mens} det i grupper gjerne er omvendt. I ei gruppe kan personlig agenda råde over den felles skjebnen

Kva som kjenneteiknar eit høyt ytelses team kan vere vanskelig å definere. Som tidligare vist er ikkje prosessen med å gå i frå ei arb. gruppe til eit høyt ytelses team ein enkel prosess, og det kan variere kva som gir eit effektivt team. Nokre kjenneteikn kan likevel vere at medlemmene i teamet kontrollerer kvarandre for å auke ytelsen, dei både gir og får tilbakemelding, det skjer ein effektiv toveiskommunikasjon, dei er villige til å avlaste og støtte kvarandre, dei veit at dei i visse situasjonar er avhengige av kvarandre for å kunne oppnå resultat og dei er villige til å endre og utvikle seg over tid og etter situasjonen. I eit høyt ytelses team vil medlemmene ha komplementære ferdigheter, og gjennom å utfylle kvarandre og samarbeide effektivt vil dei kunne oppnå resultat. Eit høyt ytelses team blir dermed ei svært sterk sosial gruppe.



Emnekode : ORG - 109
Kandidatnr. : 9007
Dato : 04.12.15
Ark nr. : 5 av 12

Oppg. 1

Eit eksempel på eit høyt ytelses team vil vere eit fotballag. På eit fotballag vil alle vere avhengige av kvarandre for å oppnå resultat. Spissen vil t.d. vere avhengig av ^{at} midtbane-spelaren sentrar ballen til han for å kunne score mål. Medlemmene på laget vil kommunisere med kvarandre, og dei er avhengige av å både gi og få tilbakemelding for å kunne utvikle seg. Eit viktig poeng vil vere at medlemmene må ha komplementære ferdigheter, og dersom ein til dømes byter ut spissen så vil det ha påverking på teamets effektivitet. Trulig vil ein på nytt måtte gå igjennom utviklinga for å bli eit effektivt team, fordi ein er nødt til å inkludere det nye medlemmet i samspelet. Kor lang tid denne utviklinga tar vil variere i frå team til team.

For å oppsummere denne oppgåva ser ein at team er ei spesiell form for sosial gruppe, og det finnes difor mange likheter. Samtidig er dei to begrepa ulike i den grad at team fokuserer meir på det kollektive enn det ei gruppe vil gjere. Eit høyt ytelses team er eit spesielt effektivt team som samhandlar svært bra. Eksempel på dette er eit fotballag. Det er viktig å merke seg at det tek tid og innsats å gå frå ei arb. gruppe til et høyt ytelses team.



Oppg. 2

I denne oppgava vil eg først definere begrepet læring. Deretter vil eg presentere ~~dei~~ dei mest sentrale læringsformene som inngår i læringsløken. Etter det vil eg drøfte kva som kjenneteikner lærande organisasjonar og drøfte dei positive og negative sidene ved slike organisasjonar.

Læring er eit viktig begrep innan org. teori og kan definerast som erverving og utvikl. av kunnskapar og ferdigheter som bygger på erfaring og som fører til relativt varige endringar i atferd. Læring knytter seg altså i hovudsak til å tileigne seg kunnskapar og ferdigheter. Med kunnskapar så meiner den teoretiske innsikta i noko, t.d. den ~~kunnskap~~ teoretiske innsikta ein får i tilkjøring ved å lese "Veien til førerkortet". Ferdigheter er ernen til å utøve ei bestemt atferd, t.d. å faktisk kunne kjøre bil. Ferdighetene bygger altså på kunnskap.

Det finnes mange former for læring, og dei mest sentrale kan ein finne i det som blir kalla "Læringsløken". Her har ein ~~klassisk~~ klassisk betinging, operant betinging, kognitiv lærings teori, sosial kognitiv lærings teori og organisasjonslæring. Eg vil no gå i gjennom kvar av desse lærings-teoriene. Klassisk betinging er den enkleste forma for læring, og den bygger



Emnekode : ORG - 709
Kandidatnr. : 9007
Dato : 04.12.15
Ark nr. : 7 av 12

Oppg. 2

på at ein lærer ved å sammenstille ulike objekt/element. T.d. vil ein lære seg at når klokka på barneskulen ringer så skal ein gå inn og når det er bollelukt i kantina så er det fordi dei har nysteikte bollar.

Operant betinging går ut på at eit individ vil vere bevisst på samanhengen mellom eigne handlingar og konsekvensane. Dersom ei handling gir negative konsekvensar vil ein t.d. ikkje gjere den igjen. Ein annan operant betinging har ein ulike læringssamar. Føringar er dei retningslinjene som fortel oss kva me bør/ikkje bør gjere. Forsterking handlar om at ei gitt atferd blir forsterka pga. konsekvensane. T.d. dersom ein student har lest hardt til eksamen og får A, så vil vedkommande truleg lese hardt neste gong også. Ekstinsjon handlar om å fjerne dei negative konsekvensane som kan forsterke ei atferd, og straff handlar om at ein ikkje utfører handlinga på nytt fordi konsekvensane blei opplevd som negative. Kritikken som kan rettast mot denne teorien er at den ikkje fortel oss noko om korleis eit individ lærer, og dessutan vil visse menneske truleg vere meir opptatt av konsekvensar enn andre. Den neste læringsteorien er kognitiv læringsteori som dreiar seg om etablering, organisering og gjenfinning av kunnskap. Teorien går ut på at me lærer ved å lage visse skjema inne i hovudet som hjelper oss med å tolke



Emnekode : ORG - 109
Kandidatnr. : 9007
Dato : 04.12.15
Ark nr. : 8 av 12

Oppg. 2

ulike situasjoner. T.d. vil eg som student ha laga meg eit skjema for korleis eit universitet ser ut, så dersom eg reiser på eit utenlandsk universitet vil dette kunne hjelpe meg å tolke den nye situasjonen. Ein kan også lage skript som fortel korleis ein skal handle i bestemte situasjonar. Sterke skript fortel oss kva handlingar som er nødvendige og i kva rekkefølge dei skal utførast, mens svake skript i hovudsak fortel oss kva handle. som er nødvendige. Uman kognitiv læringsteori så finnes det tre former for innlæring. Kumulativ innlæring går ut på å etablere nye skjema (t.d. for heilt nye situasjonar), assimilativ innlæring går ut på å justere skjemaene (t.d. etterkvart som ein lærer meir i eit fag) og akkomodativ innlæring går ut på å endre heile den kognitive strukturen. (T.d. få ein heilt ny forståelse for noko) Sosial kognitiv læringsteori går ut på at ein lærer utifrå dei erfaringane andre gjer seg. Dersom eg t.d. opplever at min medstudent får kjøft av forelesaren for å snakke høgt i forelesninga, så vil eg lære at det er ønska atferd ~~og dermed vil eg lære~~ ~~at~~ Denne teorien fokuserer også på sammenheng mellom kunnskap og atferd, fordi det er ikkje gitt at kunnskapen viser seg i atferda. Det som har noko å seie for dette er ferdigheter, motivasjon og subjektiv mestringsevne. Motivasjon er den prosessen som setter i gang, gir retning til, opprettholder



Emnekode : ORG-109
Kandidatnr. : 9007
Dato : 04.12.2015
Ark nr. : 9 av 12

Oppg. 2

og bestemmer intensitet i atferd. Subjektiv mestingssevne er hva du sjølv har på at du kjem til å få til noko. Dess større SME du har, dess større er sjansen for at du gjer kunnskapen om til atferd. Den siste forma for læring er organisasjonslæring. Dette begrepet viser til den samla kompetansen og kompetanse utviklinga ein organisasjon har. Org. læring bygger på at individet først lærer noko og så formidlar dette vidare til dei andre medl. i organisasjonen som etterkvart innfører dette som praksis. Det skjer altså eit samspel innad i organisasjonen som fører til læring. Til dømes kan ein medarbeidar ha vore på kurs, og formidlar så sine erfaringar vidare til dei andre org. medlemmene. Eit viktig element innan organisasjonslæring er overgangen frå taus til eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap er kunnskap som vanskeleg lar seg utnykke i ord. Dersom kunnskapen går frå taus til taus blir det kalla ~~interorganisering~~ ^{sosialisering}, frå taus til eksplisitt er eksternalisering, frå eksplisitt til taus blir kalla internalisering og ved eksplisitt til eksplisitt skjer det ei vidareutvikling av den eksplisitte kunnskapen. Innad i ein organisasjon er det viktig at for store delar av kunnskapen ikkje er taus, fordi då kan viktige kunnskapar gå tapt dersom medarbeidarane med den tause kunnskapen sluttar.



Emnekode : ORG - 109
Kandidatnr. : 9007
Dato : 04.12.15
Ark nr. : 10 av 12

Oppg. 2 Organisasjonslæringa kan dreie seg om både enkelkeretslæring og dobbelkeretslæring. Enkelkeretslæring dreiar seg om at ein lærer/ endrar seg innanfor dei rammene ein allerede har satt. T.d. vil ein student som får dårleg på eksamen trulig lese meir på pensum neste gong. Dobbeltkeretslæring handlar om at ein utfordrar dei rammene ein har satt, altså ein kan endre mål og verdiane i tillegg. T.d. vil studentane ved dobbeltkeretslæring forstå at ein må dra inn ting frå utanfor pensum for å kunne gjøre det bra på eksamen og dermed vil ~~dei lese til eksamen på ein nytt~~ dei ha utfordra rammene for læringa.

Mens org. læring dreiar seg om korleis individ lærer innad i organisasjonen så dreier begrepet lærande organisasjonar seg meir om ~~kor~~ kva org. betingelsar som legg til rette for læring. Kjenneteiken ved lærande organisasjonar er at læringa skal koblast opp mot resultat, resultatane bygger på individuell forpliktelse, det skal stimulerast til å tenke nytt og utvikle felles mål og organisasjonsmedlemmene skal lære og lære i fellesskap. For at dette skal kunne skje så er det viktig at organisasjonen legg opp til systemtenking, altså at dei ser organisasjonen som ein heilheit som i stor grad blir påverka



Emnekode : ORG-109
Kandidatnr. : 9007
Dato : 04.12.15
Ark nr. : 11 av 12

Oppg. 2

av omgivelsane. Det må også leggjast til rette for at individet kan lære og at det blir lagt opp til eit trygt miljø der ein kan utveksle kunnskap (gruppelæring). I tillegg er det viktig at organisasjonen skapar ein felles visjon å jobbe mot.

Eksempel på dette vil vere organisasjonar der ein til dømes legg opp til møter der ~~Det positive med lærande organisasjonar, er at dei~~

medarbeidarane kan dele kunnskapar og utveksle erfaringar, og at ein oppmuntrar medarbeidarane til å utvikle seg sjølv.

Det positive med lærande organisasjonar er at det er eit innovativt begrep som koplar sammen mange område i ein organisasjon. For at ein organisasjon skal kunne overleve er det viktig at den heile tida fokuserer på læring og utvikling.

Dei negative sidene med slike organisasjonar er at det kan vere vanskelig å få til i praksis, samt at det kan bidra til å styrke ledarens kontroll, noko som kan verke negativt på organisasjonen. Samfunnsutviklinga har gjort at medarbeidarar i større grad ønsker seg ledaarar som har ein støtte- og veiledande funksjon og som legg opp til sjølvstyre.



Emnekode : ORG-109
Kandidatnr. : 9007
Dato : 04.12.15
Ark nr. : 12 av 12

Oppg. 2	<p>For å oppsummere har eg i denne oppg. definert begrepet læring som i stor grad knyttar seg til erverving og utvikling av kunnskapar og ferdigheter. Eg har deretter deretter gått igjennom klassisk betinging, operant betinging, kognitiv lærings teori eg, sosial kognitiv lærings teori og organisasjonslæring som er dei mest sentrale formene for læring. Eg har også gått gjennom lærande organisasjonar som er eit innovativt begrep, men kan vere vanskelig å gjennomføre i praksis.</p>
---------	---