



Emnekode : ORG 109
Kandidatnr. : 5126
Dato : 05.12.14
Ark nr. : 1 av 12

Oppgave 1) Tidlig på 1900-tallet var ledelsesteorier svært lite utbredt. Vi vet i dag at ledelse har blitt enormt viktig i enhver organisasjon. På starten av 1900-tallet ~~og~~ startet menneskene å tenke at ledelse var viktig for å drive effektivt. Vi kan si at vi har hatt en rask utvikling innenfor ledelsesteorier. I denne oppgaven vil jeg presentere utviklingen i ledelsesteorier og presentere ulike ledelsesteorier som er aktuelle i dagens samfunn. I tillegg vil jeg se på hva som kjennetegner gode ledere i dagens arbeidsliv.

1900-tallet startet med tanker om at å drive effektivt var det mest lønnsomme. Det å produsere mest mulig var viktig, og ved å ~~gjøre dette~~ benytte seg av ledelse ville man oppnå dette. Vi hadde et marked som ikke ble delvist, man kunne produsere og produsere, etterspørselen var der fortsatt. Den første perioden på 1900-tallet har vi hatt vitenskapelig bedriftsledelse. Her var Taylor en enormt viktig person. Taylor mente at ved styring og kontroll ville bedriften oppnå bedre resultater. Vi kan knytte dette opp til McGregors menneskesyn. McGregor mente at lederne kunne se på de ansatte på to ulike måter. ~~syn.~~ Disse to ulike menneskesynene kaller vi teori X og teori Y. Teori X vil si at menneskene blir sett på som late og sløve. Det er derfor behov for kontrollering og styring. Lederen har lite apati og medfølelse overfor de ansatte.



Emnekode : ORG 109
Kandidatnr. : 5126
Dato : 05.12.14
Ark nr. : 2 av 12

Vi kan altså knytte Taylors syn, som ble lagt for Taylorisme, opp i mot teori X.

Videre på rundt 1920 kan vi snakke om den administrative skolen. Grunnleggeren her var

Den administrative skolen var også preget av styring.

Strukturen i organisasjonen var viktig. ~~Pluss~~

Spesialisering var svært sentralt. Dette vil si at det var satt bestemte oppgaver knyttet til den enkelte stilling.

Når man snakker om teori X og Taylorisme er det viktig å være kritisk til denne. Teoriene kan kritiseres fordi de girer alle under en kam. Det er viktig å huske at alle mennesker ikke er like. Alle er ikke late og sløve

På rundt 1920 oppstod også den byråkratiske skolen. Her var også spesialisering viktig. De ansatte skulle styres. Lederen skulle være øverst i hierarkiet, det var altså høy grad av sentralisering. Vi kan på en måte sammenlikne dette med Taylorismen og teori X, ved at kontrollering og måltid var viktig. Det som derimot skiller den byråkratiske skolen fra Taylorismen og teori X er at de ansatte godtar at kontrollering og styring er en sentral del i bedriften.

Mellom 1930 og 1950 oppstod tanken om at mennesket også var et sosialt vesen i jobbsammenheng. De ansatte trengte tilbakemelding og oppmuntring for å prestere bedre. Opphavsmannen av human relations var Mayo. Han utførte undersøkelser, som kalles for Hawthorne undersøkelsene, som viste at menneskers arbeid



Emnekode : ORG 109
Kandidatnr. : 5126
Dato : 5.12.14
Ark nr. : 3 av 12

mer effektivt om de ble sett. Undersøkelsene dreide seg om små endringer som endring av belysning og temperatur. Bare det at de ansatte ble sett førte til at de jobbet mer effektivt.

Vi kan knytte Hawthorne-undersøkelsene opp mot McGregors andre menneskesyn, nemlig teori Y. Dette var det positive menneskesynet som gikk ut på at om lederen var støttende og førte det til mer motiverte og engasjerte ansatte.

Videre ser vi at teori Y har blitt mer og mer utbredt. Lederen er nødt til å ta hensyn til menneskers behov, og ikke bare være opptatt av effektivitet og resultater. Vi kan si at ledelse kan føre på gjennom, som vil si at de ansatte styres, eller det kan føre på med, hvor de ansatte blir mer inkludert i ledelsen. Ledelse gjennom blir sett på som den harde måten, og vi kan si at det blir sett på som den amerikanske metoden. Ledelse med er derimot den myke metoden, vi kaller den gjerne for den skandinaviske metoden.

~~I dag kan vi stille mellom ulike ledelsesteorier. Vi stiller ofte mellom~~

I dag kan vi treffe frem flere ulike ledelsesteorier, og noen kan være:

- Lederbeluste teorier
- Lederstilte teorier
- Situasjonsbestemt ledelse
- Integrerende ledelsesteori



Emnekode : ORG 109
Kandidatnr. : 5126
Dato : 5.12.14
Ark nr. : 4 av 12

Med ledertrekkteorier tenker vi på teorier som viser at lederen har ~~preste~~ bestemte trekk. Vi kan da snakke om "Den store mann". Dette var forståelse på personligheten til ledere, som sa at lederen ikke kunne lære seg å være leder, at det var medfødt. Hvem som helst kunne ikke være ledere, det var bestemte personer som hadde personligheten til dette. Andre ledertrekkteorier er personlighetsteorier, hvor lederen kan være karismatiske eller transformatoriske.

Med lederstilteorier tenker vi på i hvor stor grad lederen er opptatt av ~~medarbeiderne~~ de ansatte, og å ~~oppnå~~ oppnå resultat. Vi tenker altså på hvor menneskeorienterte og hvor resultatorienterte lederen er. Vi kan da skille mellom:

- Teorier med én dimensjon
- Teorier med to dimensjoner
- Teorier med tre dimensjoner

Med teorier med én dimensjon ~~tenker~~ er lederen enten opptatt av å ^{kun} oppnå resultater eller opptatt av medarbeiderne. Her kan vi trekke inn Michigan-undersøkelsen. Dette var undersøkelsen som viste at de mest effektive bedriftene var de som var menneskeorienterte.

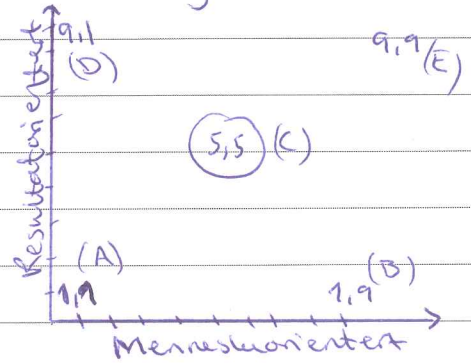
Med teorier med to dimensjoner er lederen opptatt av både resultat og medarbeiderne. Det sentrale her er i hvor stor grad de er ~~opptatt~~ menneskeorienterte og i ~~hvor~~ hvor



Emnekode : ORG 109
 Kandidatnr. : 5126
 Dato : 5.12.14
 Ark nr. : 5 av 12

stor grad de er resultatorienterte. Vi kan da trekke inn ledergitteret, som viser gir en forestilling over dette.

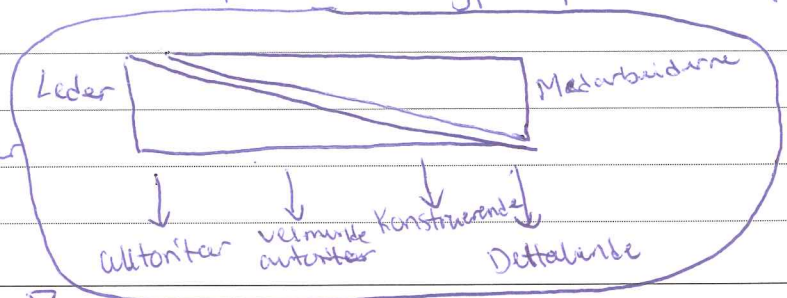
Ut i fra ledergitteret kan vi forklare hvor menneskeorienterte og hvor resultatorienterte lederne er. Vi kan si at den beste lederen ville ha vært C. Dette er altså en person som både er opptatt av medarbeiderne, samtidig som han ~~viser~~ er opptatt av å få gode resultater.



Teorier med tre dimensjoner vil si teorier hvor lederen er opptatt av menneskene og resultat, i tillegg til situasjonen de er i. Situasjonsbestemt ledelse er et eksempel på teorier med tredimensjoner. Dette blir også sett på som en egen ledelsesteori.

~~Teori~~ / situasjonsbestemt ledelsesteori er hovedtanken at ingen lederstil er den beste, man må se ut i fra situasjonen lederen er i for å velge i hvor stor grad ledelsen skal foregå gjennom eller sammen, altså myk eller hard. Situasjonen har betydning for ~~hvor mye~~ hvilken lederatferd lederen skal benytte seg av. Vi kan hovedsakelig skille mellom fire ulike typer for lederatferd:

- Autoritær
- Velmende autoritær
- Konsulerende
- Deltakende



Modellen viser i hvor stor grad lederen delegerer og styrer.



Emnekode : ORG 109
 Kandidatnr. : 5126
 Dato : 5.12.14
 Ark nr. : 6 av 12

Vi kan si at det er tre faktorer som påvirker hvilken atferd som benyttes i situasjonsbestemt ledelse. Dette er mennesken (medarbeiderne), selve oppgaven og lederen selv. Med medarbeiderne tenker vi på i hvor stor grad de har evne og vilje til å utføre en oppgave.

Ved en uvilleg og udyktig medarbeider er det altså behov for en autoritær lederstil. Er medarbeideren derimot både dyktig og villeg kan deltakeren benytte seg av en deltakende atferd. Her får medarbeideren ~~ikke~~ styre mer selv.

Lav	Udyktig	Uvilleg
	Villeg	Dyktig
Høy	Villeg	Villeg
	Udyktig	Dyktig
	Low	High
	Evne	Hy

Selve oppgaven har også betydning for hvilken atferd som skal benyttes. Er oppgaven ulik kan det være behov for å trekke innfler i Det samme gjelder om teknologien er ulik. Er oppgaven tidsbestemt, for eksempel at det må slye raskt, kan en autoritær ~~ledersstil~~ lederatferd være mest.

Den siste faktoren som har betydning for hvilken atferd som skal benyttes er lederen selv. Dette kan blant annet innebære lederens verdisystem, altså hva han verdsetter som viktig. Det kan også gjelde lederens tillit til de ansatte. Har lederen høy tillit, stoler han på medarbeiderne, og kan dermed bruke en mer deltakende ~~ledersstil~~ lederatferd.

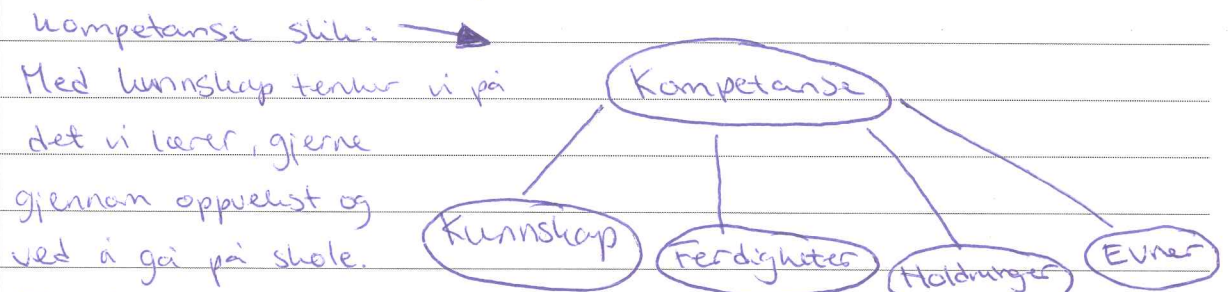
* Se siste ark !!!



Oppgave 2)

I Denne oppgaven skal jeg tal for meg begrepet kompetanse, og definere dette. Videre skal jeg se på de ulike læringsteoriene, med utgangspunktet i læringsteorien. Jeg vil også se på hva som kjennetegner lærende organisasjoner helt på slutten av oppgaven.

Med kompetanse mener vi hvordan mennesker basert på erfaringer ~~er~~ erverver seg kunnskap, ferdigheter og holdninger som er relativt ~~stabil~~ permanente. Vi kan skissere kompetanse slik:



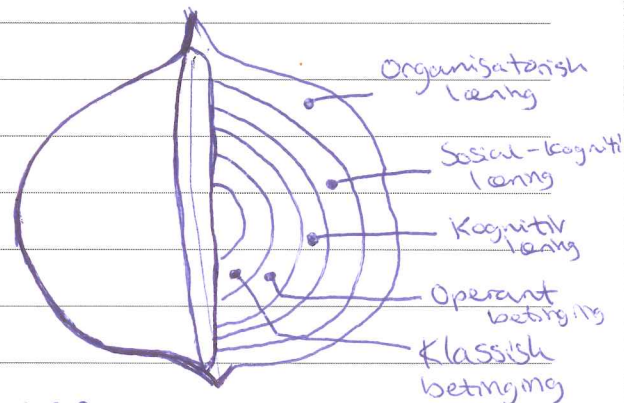
Ferdigheter er derimot

worden vi lærer vi benytte/realisere kunnskapen. Vi kan for eksempel si at ~~kunnskap~~ om vi har kunnskap om hvordan man kjører bil vet man det teoretiske sett, mens ferdighet er at man faktisk klarer det. Holdninger er de instillingen man har til å ~~ten~~ for eksempel lære noe.

Vi kan se en tydelig sammenheng mellom kompetanse og læring. En organisasjon må hele tiden endre seg i takt med omgivelsene. Når en organisasjon skal endre seg er det ofte behov for læring. Vi kan si at endring er en viktig drivkraft for læring. Det er nødvendig for ny og bedre kompetanse blandt de ansatte.

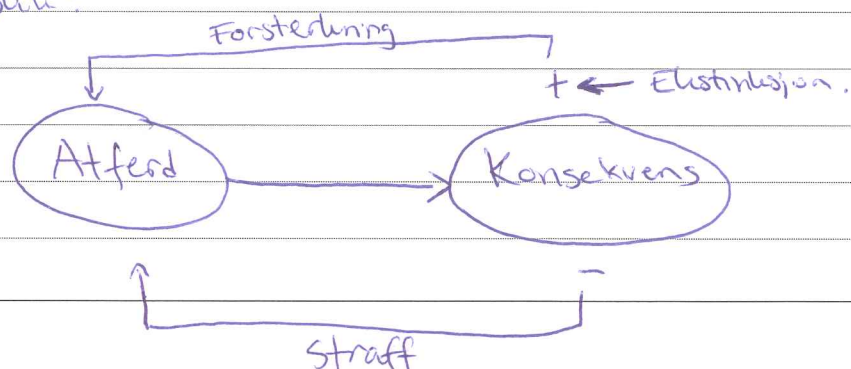
Vi kan stille mellom ulike læringsteorier i dagens samfunn. De ulike læringsteoriene kan skisseres ved hjelp av "læringsløken"

De to innerste læringsteoriene går under behaviorismen, altså klassisk betingning og operant betingning.



Klassisk betingning går ut på at om man lærer noe så sitter det hele tiden. Vi kan for eksempel knytte det til en hund som blir lært opp til å komme når man ringer i en bjelle. Dette vil da sitte inne og hunden har lært ut når bjellen ringer kommer han. Et annet eksempel kan være pugging. Når man har lært noe sitter det i hodet.

Operant betingning vil si at belønninger og straff (dvs. konsekvenser) vil føre til læring. Gjør man noe som fører til gode belønninger, lærer man at måten man brukte var god, og man vil sannsynligvis benytte seg av denne metoden også neste gang. Et eksempel kan være dingsmetoder til eksamen. Før man bra på eksamen vil man sannsynligvis ha lært at dingsmetoden man brukte var god, og vil da sannsynligvis bruke denne igjen. Vi kan illustrere operant betingning slik:





Emnekode : ~~408~~ ORG 109
Kandidatnr. : 5126
Dato : 5.12.14
Ark nr. : 9 av 12

Vi ser altså av modellen at positive konsekvenser forsterker sannsynligheten for at atferden blir gjentatt, mens straff gjør motsatt. Med eksklusjon fjerner man

For eksempel kan man ta en sprøyte for å gjøre at man fjerner avhengigheten man får av nikotin ved fast røyking. Etterhvert vil ikke røykingen få noe positiv effekt, og man slutter derfor å røyke.

Med kognitiv læring tenker vi på læring som skjer i hodet vårt. Her er handlingskjema svært sentrale. Dette vil si at man benytter seg av visse "kort" man har laget opppe i hodet, som grunnlag for videre læring. For eksempel vil en student som begynner å studere i utlandet benytte seg av kort han har laget seg opppe i hodet om hvordan skolen er bygd opp. Selvsagt ~~er det~~ ~~er det~~ kan det være store forskjeller på skoler i utlandet og i Norge. Derfor bruker man kortene man har, og bygger læringen på disse.

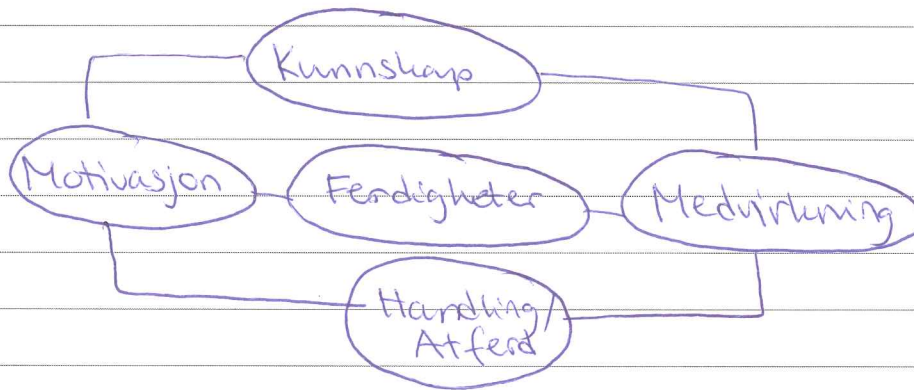
Sosial kognitiv læring vil si at man lærer av å se på andre og se på konsekvensene av andres handlinger. Man får kunnskap av å observere andre. Om kunnskapen fra andre derimot blir realisert kan vi si at avhenger av tre faktorer.

1. Motivasjon: personen må ha en andre drivkraft og ønske om å utføre handlingen.
2. Ferdigheter: personen må ha de ferdighetene som trengs til å utføre handlingen
3. Medvirking: personen må ha tro på at han selv klarer å utføre handlingen. Tillit til seg selv.



Emnekode : ORG 109
Kandidatnr. : S126
Dato : 5.12.14
Ark nr. : 10 av 12

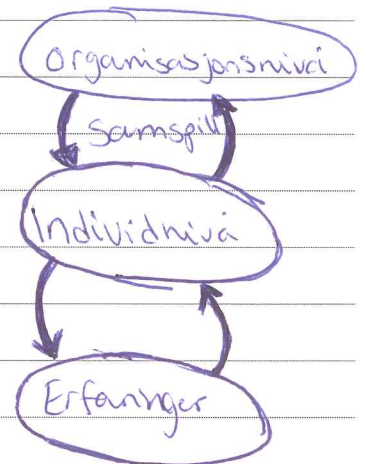
Hvordan sosial-kognitiv læring går fra kunnskap til handling kan vi skissere slik:



Med organisatorisk læring mener vi at for at læring skal skje på organisasjonsnivå, må det enkelte individ lære. Vi kan si at all læring skjer på individnivå. Dette fører derimot til læring på organisasjonsnivå. Gjennom forhandlinger, kommunikasjon, diskusjoner og samspill, kan vi si at læring på individnivå overføres og skaper læring på organisasjonsnivå. Dette er det vi kan kalle lærende organisasjoner.

Vi kan skissere organisatorisk læring slik:

Vi kan altså tydelig se at samspillet mellom de enkelte individene i en organisasjon skaper læring på organisasjonsnivå. Dette kan for eksempel skje gjennom deling av erfaringer.





Emnekode : ORG 109
 Kandidatnr. : 5126
 Dato : 5.12.14
 Ark nr. : 11 av 12

Et viktig punkt innenfor den organisatorisk læring er hvordan taus kunnskap vil gå til å bli eksplisitt kunnskap, og motsatt. Med taus kunnskap tenker vi på kunnskap som er vanskelig å uttrykke ~~for~~, for eksempel er det vanskelig å forklare hvordan man svømmer eller kjører bil, man bare gjør det.

En modell som viser forholdet mellom taus kunnskap og eksplisitt kunnskap er "Knowledge Management". Denne kan illustreres slik:

		FRA	
		Taus-kunnskap	Eksplisitt-kunnskap
TIL	Taus-kunnskap	Sosialisering	Eksternalisering
	Eksplisitt kunnskap	Internalisering	Kombinasjon.

Med sosialisering ~~skaper~~ går taus kunnskap til taus kunnskap.

Dette er ofte læring som skjer i oppveksten vår.

Med Eksternalisering ønsker man å få taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Dette kan gjøres ved diskusjoner og refleksjon, såkalt for eksempel at en lærer prøver å forklare en annen hvordan man underviser. Med internalisering ~~skaper~~ mens vi motsatt av eksternalisering, mens kombinasjon er den viktigste formen hvor læring skjer gjennom skrift og diskusjon.



Emnekode : ORG 109
Kandidatnr. : 5126
Dato : 5.12.14
Ark nr. : 12 av 12.

Lærende organisasjoner er altså organisasjoner hvor læring skjer på individnivå og ~~er~~ gjennom samspill overføres til organisasjonsnivå. Lærende organisasjoner er opptatt av endring, som er en viktig drivkraft for ~~er~~ læring. De er også opptatt av å skape motivasjon for læring. De har gjerne gode kursmuligheter og andre gode læringsstrategier. Lærende organisasjoner må ha et ønske om å utvikle seg, og de må være opptatt av omgivelsene og interessentene, altså de som har betydning for organisasjonen.

* Oppgave 1.

* Gode ledere:

- Tar ansvar
- Skaper visjon
- Opptatt av medarbeiderne men også seg selv
- Settles mål
- Godt forhold mellom ansatte
- ~~Både opptatt av~~
- Både menneskeorientert og resultatorientert. Se ledersjitteret.
- Tar hensyn