

Oppgave 1: Gjør rede for utviklingen i ledelsesteorier. Hva kjennetegner gode ledere i dagens arbeidsliv?

Utviklingen av ledelsesteorier har ekspandert enormt i løpet av de siste tiårene. Om vi reiser hundre år tilbake i tid, vil vi finne ledere som gjerne rulerte med en hard hånd, preget av overvåking og kontroll. Mye har skjedd siden da, og i denne oppgaven skal jeg derfor gjøre rede for utviklingen av forskjellige ledelsesteorier, samt beskrive hva som kjennetegner gode ledere i dagens arbeidsliv. Min drøftelse er dannet på grunnlag av pensumboken i ORG 109, «Organisasjon og organisering», Busch et. al. 2012.

«Bred enighet er det motsatte av lederskap» sa Margaret Tacher så fint for et par år tilbake. Ledelse er et vidt begrep, og er vanskelig å definere konkret, men kan gjerne beskrives som en prosess hvor en eller flere personer utøver kontroll, i større eller mindre grad, over en person eller en gruppe mennesker. Om vi ser nærmere på år 1900, er mannen Taylor en svært sentral skikkelse. Håndverkersamfunnet hadde blitt forlatt til fordel for den industrielle revolusjonen, og majoriteten av arbeidere jobbet i store fabrikker med masseproduksjon på rullebånd.

Taylorisme var en ledelsesteori som florerte på starten av 1900-tallet. Overvåking, kontroll, akkordlønn, stempeling inn og stempeling ut var en del av arbeidernes hverdag. Når man beskriver dette objektivt, kan det kanskje virke absurd. Det er viktig å understreke at grunnen til at taylorisme florerte i så stor grad som er faktum, er fordi dette var en teori som funket for det samfunnet den var beregnet på.

På 1920-tallet kom teoretikere som Fayol og Weber med innspill, om at det er viktig at de ansatte blir sett. Det var fortsatt innslag av overvåking og kontroll, da Taylor sine prinsipper ikke var helt glemt. Hawthorne-studiene ble utført, som gikk ut på at forskere endret på sentrale elementer i de ansattes hverdag som temperatur, lysstyrke osv. Resultatet forsøkene ga var at ingen av disse elementene hadde særlig innvirkning på de ansatte, så lenge de følte seg sett.

Dette ga rom for en oppblomstring av nye meninger og perspektiver fra teoretikere som Mayo, Trist og Bertalanffy. Her ble de ansatte satt i fokus, og organisasjoner ble sett på som et åpent system. I dagens organisasjoner finner man gjerne en blanding av flere ledelsesteorier. Teori X og teori Y er en humanistisk teori som belyser godt hvordan ledelse kan benyttes på forskjellige måter (Se tegning på vedlegg nr 1).

Teori X er en ledelsesteori hvor de ansatte blir utsatt for noe som kalles høvdingsledelse. Her gir lederen en ordre, og de ansatte skal gjøre dette uten å sette spørsmålstejn. Denne måten å lede på er gjerne preget av overvåking, kontroll og av at de ansatte ikke blir sett, som kan minne mye om taylorisme. Ved en leder som benytter X-preget ledelse vil de ansatte gjerne bli demotiverte, lite engasjerte og apatiske.

Teori Y, på den andre siden, er en svært positiv lederform som også kan kalles superledelse. Her gir lederen tillit til de ansatte, inkluderer dem i organisasjonens mål og delegerer dem med selvstendige arbeidsoppgaver. Med en Y-preget ledelse vil de ansatte bli motiverte, villige, arbeidssomme og vil gjerne også ende opp med en positiv innstilling.

For å belyse disse teoriene velger jeg å trekke inn et praktisk eksempel. Elektronikkbransjen Elkjøp benytter stemping og overvåking, men er de dermed en X-preget bedrift? Ikke nødvendigvis. Som nevnt, finner man gjerne en blanding av flere ledelsesteorier i dagens samfunn, og selvom Elkjøp benytter stemping og overvåking, benytter de også delegering, co-creation og inkludering i sine daglige rutiner.

Det går også an og se ledelsesteorier i lys av forskjellige dimensjoner. Her har vi en-, to-, tre-, og flerdimensjonal ledelse. Endimensjonal ledelse kan minne mye om teori X og taylorisme, da den ene dimensjonen som står i fokus er kontroll. I den todimensjonale ledelse vil man kontrollere, men også støtte i stor grad slik at de ansatte føler seg sett. Dette minner mye om ledelsesteorier som ble utviklet etter Hawthorne-studiene.

Tredimensjonal ledelse støtter, kontrollerer og tar også inn gitt situasjon for å lede best mulig. Det kan hende at en bestemt ledelsesform, for eksempel teori Y, ikke passer seg i alle situasjoner. I store fabrikker kan det hende at det ikke er like lett å delegerer arbeidsoppgaver og inkludere de ansatte, som i en mindre entreprenør-organisasjon for eksempel. Derfor er situasjonen relevant når det kommer til ledelse, og dette blir trukket inn i den tredimensjonale ledelsesformen.

Flerdimensjonal ledelse inkluderer støtte, kontroll, situasjonen, læring og frihet. Det som kjennetegner organisasjoner som benytter flerdimensjonal ledelse er at lederne lærer av sine ansatte. De ansatte har frihet til å løse arbeidsoppgaver slik de ønsker, men dette blir igjen fulgt opp av sjefen som ønsker at de ansatte skal bli så uavhengige som mulig.

Hva som kjennetegner en god leder i dagens arbeidsliv kan det være mange forskjellige meninger om. Hva er egentlig en leder? «En leder er en som har blitt tildelt ansvar for å nå bestemte mål i en organisasjon, og som har blitt tildelt myndighet til å fatte nødvendige beslutninger.» En leder er altså en person som skal være ansvarlig for å nå organisasjonens mål, og som har ansvar for å opprettholde organisasjonens dagsorden. Er man en god leder bare fordi man setter mål og tar ansvar? KS lederpolicy beskriver en god leder som: «En som støtter, stiller krav og utforder sine ansatte.» De sier også: «For å lykkes som arbeidsgiver må man løse en del floker. De kan man ikke løse ved å gjøre slik man gjorde i går.» De mener med andre ord at støtte og krav står i fokus, og at en leder må være i en kontinuerlig forbedringsprosess.

Innenfor hva som kjennetegner en god leder, er tre prosesser relevant.

Målsetningsprosessen, beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen. Dette er prosesser som er svært avgjørende for hva slags eksempel lederen setter for sine ansatte. Klarer lederen å sette resultatorienterte, objektivt målbare, tidsbestemte, utviklende og realistiske mål? (ROTUR) Klarer lederen å fatte nødvendige beslutninger og avgjørelser for å nå disse målene? Hvordan kommuniserer lederen underveis med sine ansatte?

Kommunikasjon vil mange si er nøkkelen til et godt lederskap. Føler de ansatte at lederen er en de kan snakke med? Eller føler de at lederen er en distansert skygge de kun ser på personalmøter? Tilstedeværelse er en av mange viktige kvaliteter hos en leder. En leder skal ose av selvtillit, men ikke på den arrogante måten. En leder skal ha tillit til sine ansatte, men samtidig følge opp og kontrollere at de oppfyller kravene som stilles. En leder skal gi av seg selv, men ikke for mye, da det er viktig å opprettholde sin hierarkiske posisjon i bedriften. Med andre ord, å være en god leder er ingen enkel sak.

I denne oppgaven har jeg gjort rede for utviklingen av forskjellige ledelsesteorier, samt trukket frem relevante eksempler og teorier. Ledelse er noe som er i kontinuerlig forandring. Utviklingen av teknologi, marked og utdanning vil trolig spille inn på utvikling av nye teorier, som senere kanskje vil få oss til å fnyse av oppfatninger som er relevante per dags dato.

En god leder er vanskelig å definere, men kort oppsummert kan man si at en god leder er en som benytter superledelse, som vil si at han/hun stiller krav, støtter, kontrollerer

og delegerer. Alle har selvsagt sin egen oppfatning av hva en god leder er, dannet på grunnlag av tidligere erfaringer, holdninger, normer og verdier osv. Men jeg tror de fleste vil være enige i at en god leder, er en man ser opp til og respekterer, uavhengig av hvilken bedrift man jobber i.

Oppgave 2: Definer begrepet kompetanse. Presenter de mest sentrale læringsteoriene. Hva kjennetegner lærende organisasjoner?

Vi husker alle de forferdelige forelesningene på ungdomsskolen og videregående hvor vi terpet, terpet og terpet. «Det her må dere lære dere!» glefset alltid faglæreren med irritasjon i øyekroken. Etter mange timer med terping, satt faget som smurt, men etter en uke var det glemt. Har vi da lært noe? I denne oppgaven skal jeg se nærmere på hva kompetanse og læring faktisk er, presentere de mest sentrale læringsteoriene, samt drøfte hva som kjennetegner lærende organisasjoner. Min drøftelse vil være dannet på grunnlag av pensumboken i ORG 109, «Organisasjon og organisering», Busch et. al. 2012.

Læring er noe vi mennesker har gjort hele livet. Fra vi ble født har vi lært gjennom å herme etter våre foreldre, andre barn og voksne. Læring defineres gjerne som når vi mennesker tilegner oss ferdigheter og kunnskaper, som er relativt permanente. Etter å ha tilegnet oss kunnskaper og ferdigheter får vi kompetanse på gitt område, og kompetanse defineres som: «ferdigheter, kunnskaper, evner og holdninger som til sammen danner grunnlag til relativt varig endring i tankesett og atferd». Læring og kompetanse går hånd i hånd, og det finnes mange forskjellige måter å tilegne seg kompetanse på.

Det har blitt gjort utallige forsøk og eksperimenter på hvordan individer lærer best. To sentrale læringsteorier innenfor dette feltet er operant- og klassisk betinging. Klassisk betinging går ut på lære gjennom stimulus og respons. Ivan Pavlov utførte et eksperiment som omhandlet nettopp dette. Det ble satt inn et aparat i en forsøkshunds munn for å se når den begynte å produsere spytt. Pavlov ringte med en bjelle, og ga hunden en saftig posjon hundefôr. Han gjentok øvelsen et par ganger for å lære hunden at bjellen betyr mat, altså stimulus – respons. Etterhvert når han ringte med bjellen så de

at spyttutskillelsen i munnen til hunden, begynte allerede i det bjellen ringte, uten at det var noen spor av mat i nærheten. Prosjektet var da vellykket, Pavlov hadde lært å få hunden til å tenke på mat, bare ved lyden av en bjelle.

Klassisk betinging er altså når vi sanser noe; det kan være noe vi hører, ser, lukter eller smaker. Om man går i skogen en tørr høstdag og lukter brann, vil man automatisk bli redd. Dette er fordi vi assosierer lukten av brann med noe skremmende, og noe som kan skade oss. Klassisk betinging blir støtt og stadig brukt i reklamer i aviser, sosiale medier og TV. Om Tesla skal reklamere for sin nye bilmodell, vil de nesten garantert iscenesette en vakker dame som kjører. Er dette fordi damer og bil har noe med hverandre å gjøre? Nei, men det er fordi de vil vi skal assosiere. Når vi tenker tilbake på merket Tesla vil vi da nesten garantert huske reklamen, siden "hun pene dama var med der!"

Operant betinging på den andre siden er når det innføres belønning/straff for ønsket/uønsket atferd (Se tegning på vedlegg nr. 2) Dette kan vi eksemplifisere ved å tenke oss en due i et bur. Vi vil at duen skal hakke på veggen en gang, og når den utøver ønsket atferd, får den utlevert brødsmler automatisk. Det har blitt gjort flere forsøk lik dette, og det viser seg gang på gang at duen skjønner at om den hakker en gang på veggen får den utlevert mat. For å forsterke den ønskede atferden i større grad, får duen ekstra gode brødsmler, hver gang den hakker tre ganger etter hverandre på veggen. Duen vil da, i de fleste tilfeller, hakke tre ganger for å få utlevert den gode maten. Om duen på den andre siden utøver uønsket atferd eller ikke forstår hva den skal gjøre, kommer straffen inn. Kanskje man må gi duen et lite støt, eller en annen form for estinksjon av uønsket atferd. Operant betinging er med andre ord læring gjennom handling, hvor man får belønning for ønsket atferd og straff for uønsket atferd.

Det går an og se læring i lys av forskjellige prosesser. På vedlegg nummer tre har jeg tegnet opp to forskjellige måter man kan se læring på. Kolb (1995/2001) valgte å skissere opp læring som en syklisk prosess, som omhandler at man erfarer noe konkret, gjør nødvendige endringer, prøver ut disse endringene i praksis, og slik går det på rundgang. Her er det rom for kritikk da mange synes det blir abstrakt og for fjernt fra virkeligheten. Om man ser på den andre modellen, laget av Tor Geir Kvinen, kan man se at læring heller er innslag av flere forskjellige læringsmåter: Klassisk- og operant betinging, kognitiv- og sosial kognitiv læring og organisatorisk læring. Dette tørr jeg påstå er mer relevant og mer konkret enn hva Kolb sin modell er. Det er viktig å ta i

betraktning at disse modellene er laget med et 15 – 20 års mellomrom, som ofte gir rom for kritikk og forskjeller.

Det går også an og lære gjennom opplevelse. Vi mennesker lærer spesielt godt når vi kan knytte vår læring til noe, og om vi lærer gjennom å oppleve vil de fleste sitte med inntrykket av at læringen sitter igjen på et dypere plan enn normalt. Øverst på vedlegg nummer 4 har jeg skissert en modell laget av Tor Geir Kvinen. Her beskriver han en situasjon i dyreparken, hvor en gjest får et dyr til å gjøre et triks med hjelp fra dyrepasser. Dette kaller han integrert samskapende opplevelseslæring gjennom adaptiv fleksibilitet i situasjonen. Kort fortalt kan modellen tolkes slik at gjesten lærer ved hjelp av dyrets og dyrepasserens iscenesettelse. Dette kan virke som en abstrakt og komplisert modell ved første øyekast, men min objektive mening er at den beskriver opplevelseslæring på en allsidig måte.

Ved drøftelsen av hva en lærende organisasjon er, vil jeg først starte med å definere hva en organisasjon er: «En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Etzioni, 1982) og «En organisasjon er en integrasjon av økonomiske, teknologiske og menneskelige ressurser som til en viss grad arbeider mot felles mål» (Grimsø, 2000) En organisasjon er altså en gruppe mennesker, som har gått sammen for å realisere bestemte mål.

Faktorene som spiller inn på om en organisasjon er lærende eller ei, er mange. Om vi tar en nærmere titt på vedlegg nummer 4, har jeg skissert opp teori U som er laget av Otto Scharmer. Denne teorien er svært omfattende når det kommer til hva slags krav som stilles til en lærende organisasjon. Som vi ser på modellen skal organisasjonen lære av sine tidligere feil eller «Download patterns from the past» som den opprinnelige modellen tilsier. Dette betyr at organisasjonen skal ta innover seg de feil de har gjort tidligere, og lære av disse feilene. De må få tilgang til et åpent sinn i denne prosessen, før de utøver nye resultater basert på tidligere erfaringer. Om en organisasjon opptrer slik som det er beskrevet i teori U vil jeg si de er på god vei, til å bli en lærende organisasjon.

Andre momenter som spiller inn i om organisasjonen er lærende eller ikke, er hvor flinke de er til å tilpasse seg markedet. Om vi tar en liten titt på modellen skissert på vedlegg nummer 2, ser vi at «Survival of the fittest» er gjeldende. I dagens samfunn skjer det gigantiske endringer hele tiden, særlig når det kommer til teknologi. Om bedriften

ikke greier å tilpasse seg kundens behov, og markedets krav vil den mest trolig gå konkurs. Et klinkende godt eksempel på akkurat dette er selskapet Kodak. Kodak var ledende innenfor analog kamerautvikling, hadde omsetning på mange milliarder, og hadde butikker i hele verden. Men i og med at de ble forelsket i egen teknologi og ikke greide å kanablisere på egne produkter, gikk de fra ledende selskap innenfor sitt område til konkurs på et relativt kort tidsrom. Om Kodak hadde forstått kundens behov, og lyttet til markedets krav, kan det godt hende at de fortsatt hadde vært et av verdens ledende selskaper innenfor kamera den dag i dag.

Gunnar Førsund har utarbeidet noe som kalles LEAN-thinking. Denne måten å tenke på er et godt grunnlag om man vil utarbeide en lærende organisasjon. LEAN-thinking inneholder seks grunnleggende prinsipper: Kundeverdi, fjerne sløseri, etterspørsel basert på flyt, kontinuerlig flyt og kontinuerlig forbedring. I denne sammenhengen er særlig kontinuerlig forbedring relevant.

For å være en lærende organisasjon kreves det konstant forbedring og flyt for å tilfredsstille kundens behov. Om man for eksempel tar kleskjedene H&M og Cubus. Utvalget er relativt likt, og de ligger ofte med et par meter avstand fra hverandre. Hvorfor skal kunden velge å handle på Cubus istedenfor H&M eller omvendt? Det er viktig at konkurrentene følger med på hverandres aktivitet, for å opprettholde flyten og for å fjerne sløseri. Om H&M reklamerer med en knakende godt tilbud på en flanell-pysjamas til kr 149 og Cubus sine nærmest identiske koster kr 249, ja, hvorfor skal kunden da velge å handle hos Cubus? Cubus må da ta nødvendige forutsetninger for å få kunden til å ville handle hos dem. Dette betyr ikke nødvendigvis en prisnedgang på gitt produkt, men kanskje andre betydelige tiltak som er relevante i situasjonen.

I denne oppgaven har jeg definert begrepene kompetanse og læring, presentert sentrale og relevante læringsteorier, samt beskrevet kriterier for en lærende organisasjon. Klassisk- og operant betinging er to av de mest sentrale læringsteoriene, som påvirker vår atferd i ulik grad, avhengig av hvordan de brukes i praksis. Hvordan man oppfatter ulike læringsteorier i praksis er individuelt, dannet på grunnlag av våre verdier, holdninger, virkelighetsoppfatning osv.

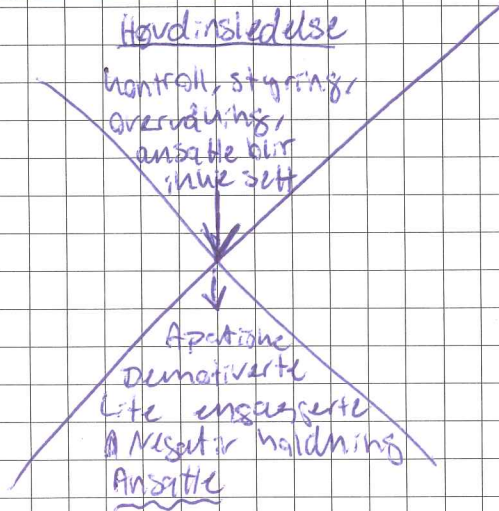
Kort fortalt kan man si at det som kjennetegner lærende organisasjoner er de organisasjoner som er i konstant endring. Organisasjonen må opprettholde en flyt, være

observant i forhold til kunder og marked og følge med på den teknologiske og økonomiske utviklingen. I dagens samfunn finner man en mye større grad av lærende organisasjoner, enn hva man gjorde for et par tiår tilbake, som jeg tørr påstå er en positiv utvikling. Om ledere i bedrifter er flinke til å løfte blikket fra egne produkter, høre på innslag fra kunder og ansatte og ikke bli forelsket i egen teknologi, er det et stort steg mot å bli en lærende organisasjon.



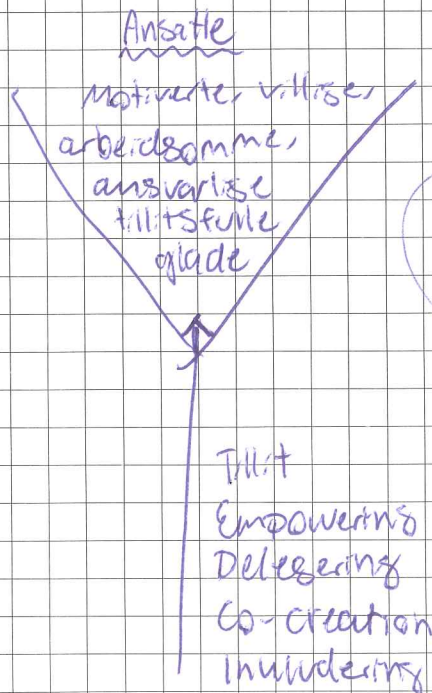
1

Teori X



Oppgave 1

Teori Y



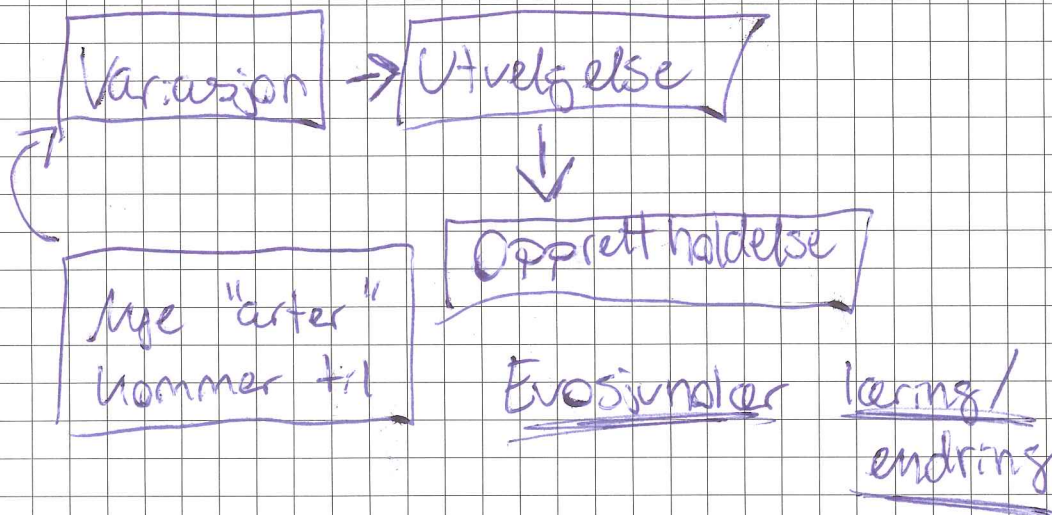
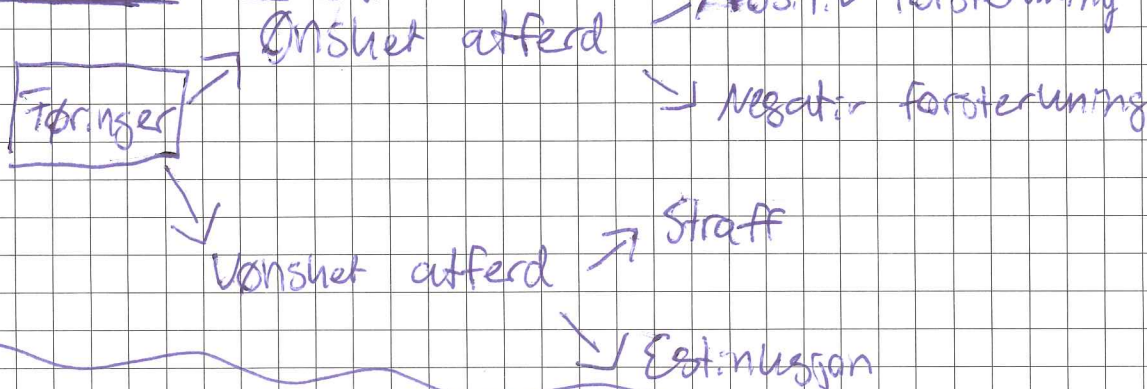
Superledelse

vide
-Tor Geir Urvinen
(McGregor 1980)



2

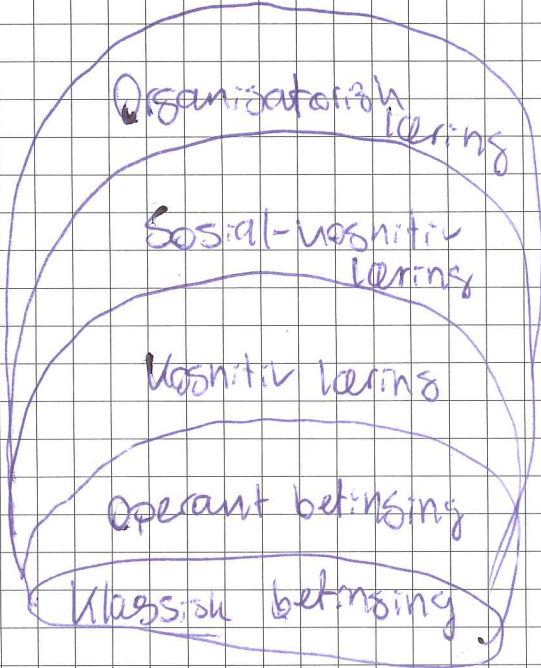
Operant betingning





3

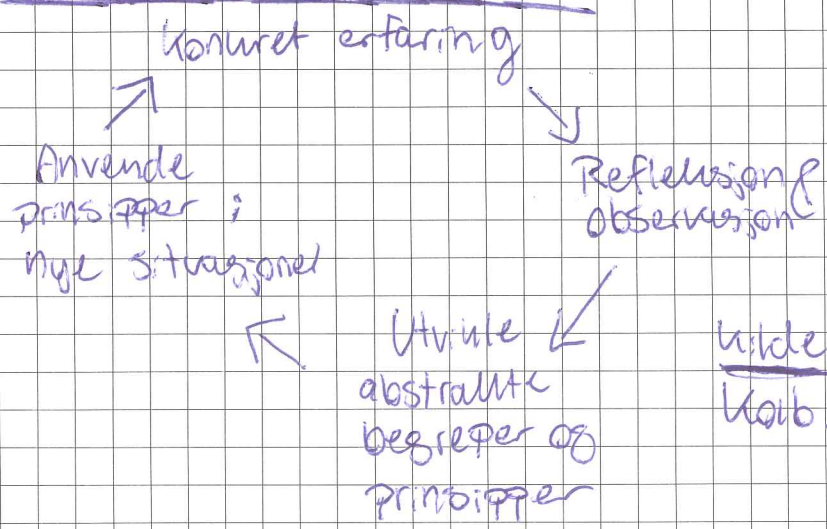
~~Organisatorisk læring~~



Wilde

Tor Geir
Kvinem

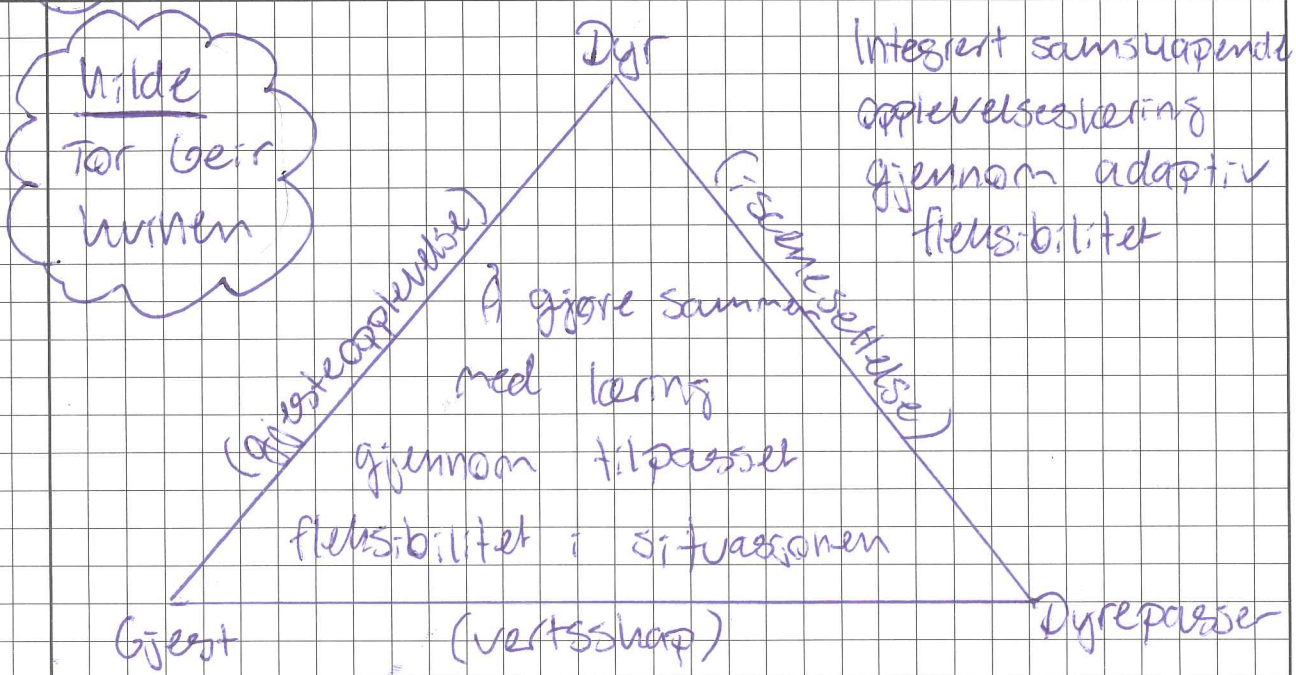
Læring som syklisk prosess



Wilde
Korb, 1995/2001



4



Teori U

