

Svar på to av de tre oppgavene.

1. Ledelse

Forklar hva som menes med ledelse, og gjør rede for ulike innfallsvinkler for å studere ledelse. Drøft deretter forholdet mellom administrasjon og ledelse, og gjør rede for ulike roller som ledere kan ivareta i organisasjoner. Forklar til sist hva som beskrives i det såkalte ledergitteret.

Ledelse kan forklares på ulike måter:

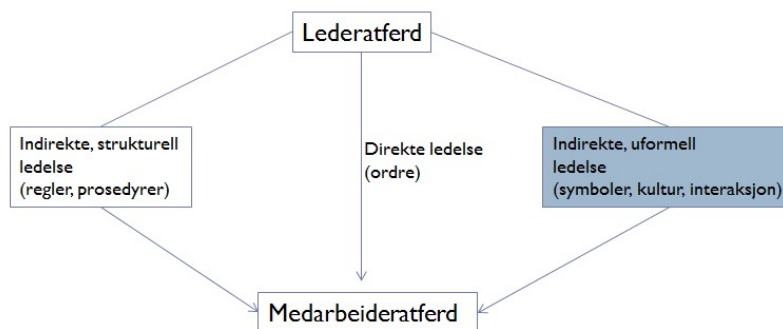
Formell ledelse er en type atferd som sikter mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd

Ledelsens hensikt er å få andre til å gjøre noe.

Ledelse skal bidra til organisasjonens måloppfyllelse.

Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer.

Forskjellen mellom direkte og indirekte ledelse illustreres i figuren:



Ledelse kan studeres fra ulike vinkler:

som egenskaper hos personer (personlighetstrekk//trekkteorier)

som ferdigheter (personlige, tekniske, analytiske, mellommenneskelige, gruppeorienterte)

som atferd (lederstil)

Med *ledelse* tenkes vanligvis på atferd som har som formål å påvirke mennesker og å jobbe med ting som visjoner og kultur. *Administrasjon* henspiller på formelle aspekter og på styring. Administrasjon og ledelse kan også sees på som ulike aspekter ved den formelle lederrollen.

Mintzberg skiller mellom tre hovedgrupper av roller (sentrale oppgaver) som ledere ivaretar:

Interpersonelle roller

Informasjonsroller

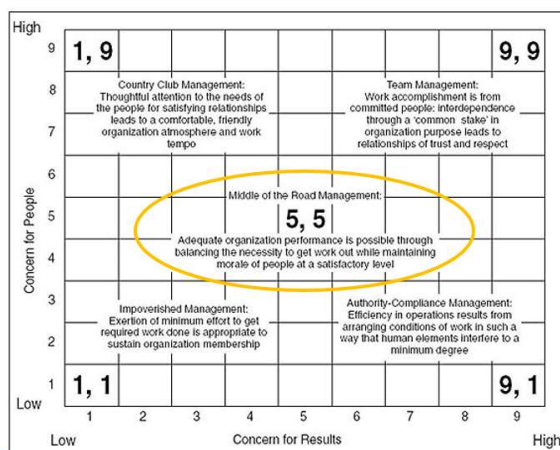
Beslutningsroller

Hver av disse rollene kan igjen spesifiseres ytterligere.

Blake & Moutons ledergitter:

Personal-orientert

Gruppe-orientert



Maktesløs, «laissez-faire»

Oppgave-orientert

2. Byråkrati

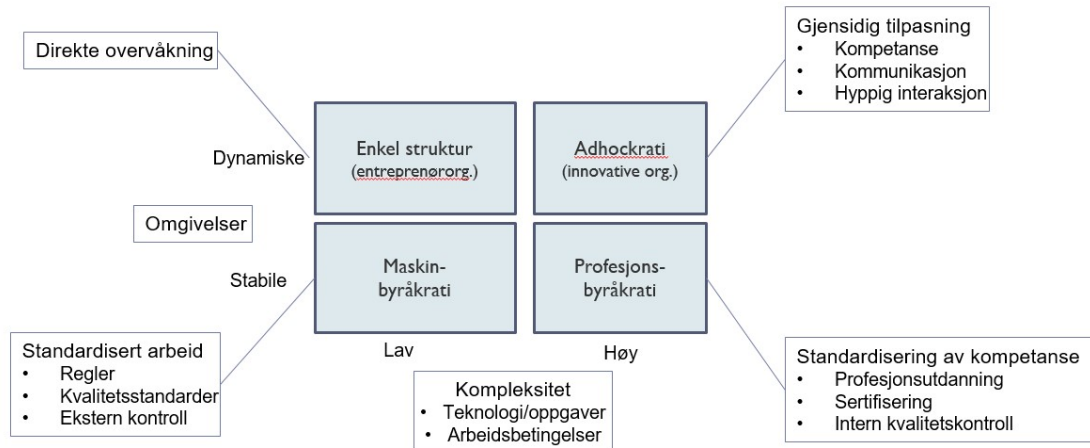
Forklar hva som menes med et byråkrati, og gjør rede for hva som ifølge teorien kjennetegner et byråkrati. Gjør deretter rede for Mintzbergs begreper maskinbyråkrati og profesjonsbyråkrati (profesjonelt byråkrati). Drøft til sist sterke og svake sider ved byråkratisk organisering.

Byråkrati betyr egentlig kontorstyre. Den sentrale bidragsyteren til forståelse av byråkratiet er Max Weber, som peker på byråkratiet som en organisasjonsform som kan håndtere kompleksiteten i det moderne samfunnet, basert på rasjonalitet, forutsigbarhet, regelverk og legal autoritet.

Webers idealtypiske beskrivelse sier at byråkratiet er kjennetegnet ved:

- Upartiskhet, likebehandling
- Regelverk for saksbehandling
- Formal arbeidsdeling
- Hierarki
- Skriftlighet, arkivering
- Opprykk etter ansiennitet
- Formelle kvalifikasjoner
- Uavsettelige byråkrater

Mintzbergs beskriver noen grunnleggende organisasjonskonfigurasjoner, gruppert etter omgivelsenes og arbeidsoppgavenes kompleksitet, og der organisasjoner benytter ulike virkemidler for koordinering, som illustrert i figuren:



Merk at byråkrati er betegnelse på en organisasjonsform.

Det en i dagligspråket legger i «byråkrati», er oftest det vi omtaler som byråkratiets dysfunksjoner.

Velfungerende byråkratier forutsetter:

- Forutsigbarhet og planlegging
- Ansvars plassering
- Oppgavefordeling
- Løsningsprosedyrer/regelverk

Typiske dysfunksjoner er:

- Ansvarsfraskrivelse
- Rigiditet
- Regelfokus
- Ineffektivitet

Byråkratiets utfordringer er særlig knyttet til:

- Dynamiske omgivelser
- Omgivelsessensitivitet
- Endringshåndtering
- Omstillingsevne

3. Strategi

Forklar hva som menes med en organisasjons strategi og hvordan strategi kan betraktes ut fra ulike perspektiver. Gjør deretter rede for Michael Porter's bidrag innenfor strategiforskningen.

Strategi kan beskrives som de virkemidlene en organisasjon tar i bruk for å nå sine mål. Det er vanlig å skille mellom to hovedperspektiver på strategi:

Ressursbaserte strategier, som har å gjøre med egenskaper ved organisasjonen som gir den konkurransemessige fortrinn.

Generiske strategier – som har å gjøre med hvordan en organisasjon posisjoner seg i forhold til marked og konkurrenter. Dette omtales også som *bransjetilnærming*.

Det finnes ulike typer ressurser: menneskelige (human kapital), fysiske (maskiner, utstyr, råvarer...), organisatoriske (formelle og uformelle kvaliteter/kapabiliteter). Ulike ressurser er av ulik betydning i ulike bransjer og konkurransesituasjoner. Viktig ved ressurser er at de er unike, dvs at de ikke enkelt kan kopieres av andre, eller erstattes.

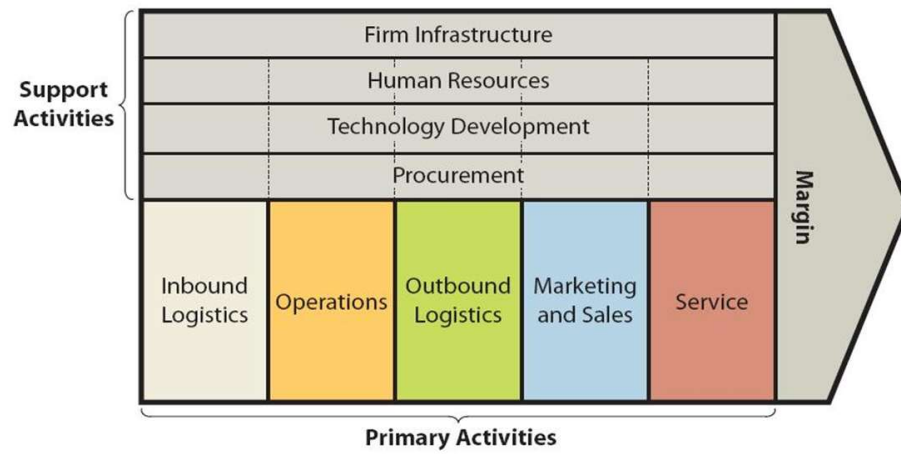
Porter er særlig kjent for sine arbeider om generiske strategier. Han peker på tre hovedtyper:

- Kostnadseffektivitet (Produksjon, logistikk, distribusjon)
- Differensiering (skille seg ut) (Unike produkter, merkevarebygging/branding)
- Fokusering/segmentorientering (rette seg mot et avgrenset marked)

Porter har videre bidratt med det som er kjent som «the five forces», dvs fem sentrale faktorer som har betydning for hvor godt en organisasjon gjør det:



Et annet viktig bidrag er verdikjedemodellen, og skillet mellom primæraktiviteter og støtteaktiviteter, der det viktige strategiske grepet er å optimalisere verdikjeden, f.eks. ved å bestemme hva det er fornuftig å stå for selv, og hva som kan settes ut til andre (outsourcing).



I pensum er det også referert til andre bidragsyttere som det kan være aktuelt å ta med.