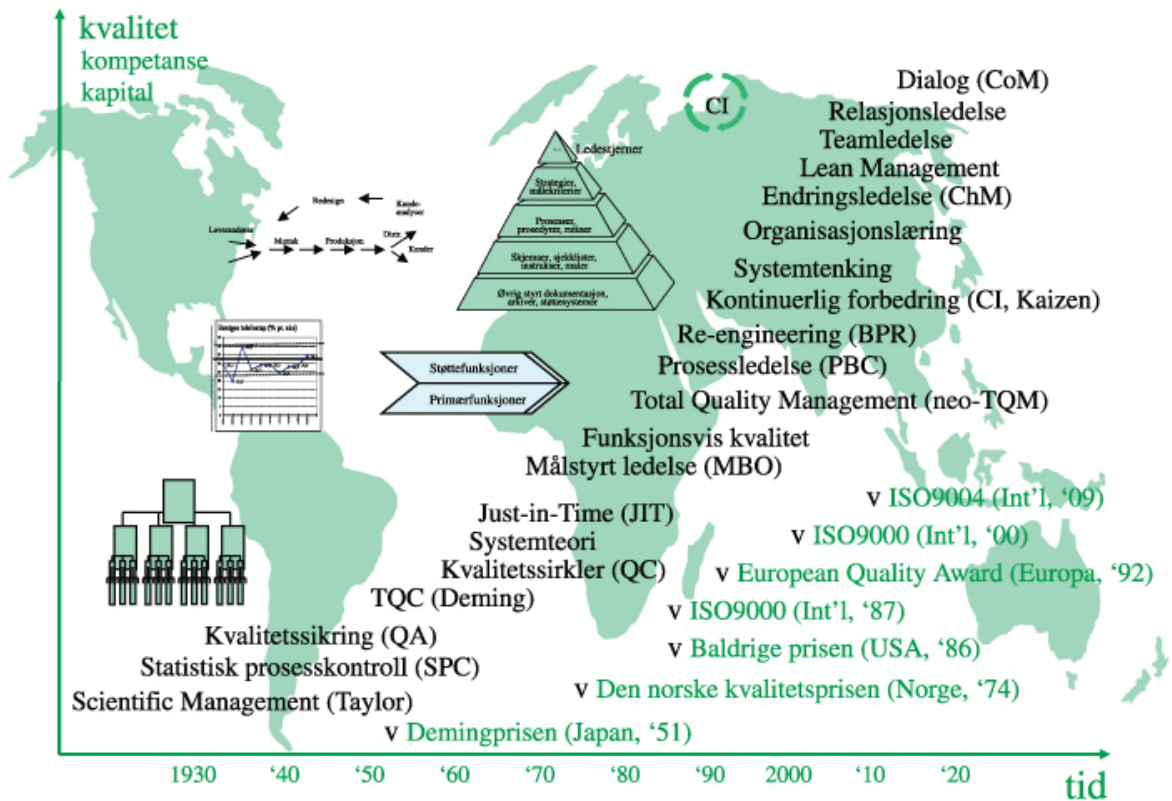


Ledelse teoriens utvikling siden 1800-tallet



En gjennomgang av ledelse teoriens historiske utvikling siden 1800-tallet og frem til idag for å gi den innsikt i hvordan synet på ledelse har utviklet seg i takt med samfunnets og næringslivets stadig endrede krav til arbeidet og medarbeiderne.

Innhold

Innhold	2
Brukervilkår (terms of use)	6
Ledelse teoriens historiske utvikling	7
Fra den klassiske læren til moderne ledelse	7
Fra transaksjonledelse til transformasjonledelse	8
Ledelse teorier før 1900-tallet	9
Den klassiske læren	9
Human-Relations bevegelsen	10
Styres av den teknologiske utviklingen	10
Hva fokuserer ledelse teoriene på?	11
Leder egenskaper	11
Teori X og Teori Y - en grunnleggende ledelse teori	12
Teori X	13
Teori Y.....	13
Ledelse teorier før 1900: Teorier for generaler og religiøse ledere	15
Bibelen og Buddhas åtteleddede vei (middelveien)	15
Sun Tzu sin ledelse teori	16
Great Man teorien	19
Profeten - den som ser inn i fremtiden	20
Den som samler folket med sine geniale ideer	20
Den som er garantisten for fremtidige gevinster	21
Ledelse teorier før 1930: Den klassiske læren	21
1916 - Administrasjons teorien	22
1915 - Scientific Management (rasjonaliseringsbevegelsen)	24
1922 - Byråkratiteorien	27
Strukturell leder	28
Fire sentrale ledelseprosesser	30
Ledelse teorier på 1930 - tallet: Human relation bevegelsen	31
Human-resource-leder	33
Ledelse teorier på 1950-1960-tallet	37
Organisasjonen som et åpent sosio-teknisk system	38
Kvalitetsirkler- MBO (Målstyring)	41
Hva er målstyring?	42
Målstyringsyklus	43
Etablering av arbeidsmål.....	44
Gjennomføring	44
Måling av resultater.....	44
Oppfølging av resultater	45
Ledelse teorier på 1970-tallet	46
Aker-modellen til George Kenning	47
Mintzberg sine 10 strategi skoler	50
Designskolen.....	50
Planleggingsskolen	51
Posisjoneringskolen	51
Entreprenørskolen.....	52
Den kognitive skolen	53
Læringsskolen.....	53

Maktskolen	54
Kulturskolen	54
Omgivelsesskolen	55
Konfigurasjonsskolen	55
Dagens situasjon.....	56
Just in time.....	57
Politiske rammen og politiske leder.....	62
Ledelsesteorier på 1980 - tallet	68
Aksjonsvitenskap ("Action Science") og organisasjonslæring	71
DIPE-syklusen	73
Hva ligger i begrepet "handlingsteori"?	73
Dobbelkretslæring	75
Situasjonsbestemt ledelse.....	78
Autoritær og demokratisk lederstil	80
Medarbeidernes kompetanse	81
Lederstiler:.....	82
Autoritær/instruerende ledelsesform (Telling)	83
Selgende/Integrerende ledelsesform (Selling)	83
Deltakende ledelsesform (Participating)	84
Delegerende ledelsesform (Delegating)	85
Sammenhengen mellom kompetanse og lederstil	86
Kritikk mot situasjonsbestemt ledelse	87
Den symbolske rammen	87
Organisasjonen som et teater	88
Bruk av den symbolske rammen	88
Hvordan bruke den symbolske rammen?	89
Symbolisk ledelse	91
Ledelsesteorier på 1990 - tallet	93
Transaksjonsledelse	96
Betinget belønning	97
Ledelse gjennom unntak	97
Transformasjonsledelse	98
Hva er transformasjonsledelse?	99
Kjennetegn ved transformasjonsledelse	101
Idealisert innflytelse (Karisma).....	103
Karismatisk ledelse.....	104
Karismatisk leder vs. transformasjonsledelse	105
Inspirerende motivasjon	106
Intellektuell stimulering.....	106
Individuell hensynstaking	107
Positiv ledelse	108
Sammenhengen med andre ledelsesteorier	110
Oppsummering av transformasjonsledelse	111
Total kvalitetsledelse (TQM)	111
Hva er Total kvalitetsledelse (TKL/TQM)?.....	113
8 ledelsesprinsipper for totalt kvalitetsledelse	115
Kundens og prosessens stemme teller like mye.....	117
Hva er kvalitet?.....	117
Kvalitetstap.....	118
Hvordan utvikle et kvalitetstyringsystem?	119

Prosesstankegangen	120
Kvalitetspolitikk og kvalitetsmål	120
Den øverste ledelsens rolle i systemet for kvalitetsstyring	120
Dokumentasjon	121
Termer og definisjoner	121
Six Sigma og kvalitethjulet (PDCA)	123
Rammeverket til Six Sigma	123
Kvalitethjulet (PDCA)	124
Kontinuerlig forbedring gjennom hypotesetesting	125
Lean – en prosessfilosofi	126
Muda – sju ganger sløsing	127
Inntil 85% av tiden brukes på "sløsing"	128
Leans grunnsteiner	128
Fokus på kunde	128
Forbedring av verdikjeden	129
Opprettholde flyt	129
Trek produktet gjennom systemet (pull)	130
Søken etter perfektjon	130
Kaizen	130
Oppsummering	131
ISO standarden	133
ISO 9004:2009	133
ISO 9004 om økonomi	134
ISO 9004 om egenvurdering	135
ISO 9004 om læring	136
Hvordan utnytte ISO 9004?	136
EFQM modellen (European Foundation of Quality Management)	137
Anvendelsesområder	139
Innføring og bruk av EFQM-modellen	140
Business Prosess Reengineering	141
Hva er Business Prosess Reengineering?	141
Hva er formålet med Business Prosess Reengineering?	143
Hva fokuserer Business Prosess Reengineering på?	144
Modell for Business Prosess Reengineering	147
Hvordan gjennomføre et Business Prosess Reengineering prosjekt?	149
Forstudier	149
Hovedstudiet	149
Bærende prinsipper	150
Roller i et Business Prosess Reengineering prosjekt	152
Prosess forbedring	152
Ressursmuligheter	153
Aktivitetsmuligheter	154
Organisatoriske muligheter	154
Evaluering og valg av muligheter	155
Balansert målstyring	156
Historien bak balansert målstyring	156
Hva er balansert målstyring?	157
Hva bruker vi balansert målstyring til?	159
Definisjon av balansert målstyring	159
De fire perspektivene innen balansert målstyring	160

Årsak - virkning forhold	161
Det finansielle perspektivet.....	162
Kundeperspektivet	162
Interne forretningsprosesser.....	162
Læring og vekst perspektivet.....	163
Tradisjonell versus strategisk økonomistyring.....	163
Hvorfor bruke balansert målstyring?.....	164
Balansert målstyring er et strategisk ledelsesystem	166
I balansert målstyring er utgangspunktet virksomhetens misjon, verdier, visjon og strategi	167
Misjon	167
Verdier	168
Visjon	168
Strategi.....	169
Sammenhengene mellom perspektivene i balansert målstyring.....	170
Kritikk mot balansert målstyring.....	171
Ledelsesteorier etter år 2000	173
Systemanalytisk Verdiledelse	181
En universal ledelsesteori for alle typer virksomheter.....	181
Et rammeverk for helhetlig ledelse	182
Plan + Kultur + System = Virksomhetens resultat	183
Verdibasert ledelse styrer kulturutviklingen	185
Systemteori forklarer virksomhetens kompleksitet.....	186
Teoriens formål	190
Rammeverket for forretningsplanleggingen	190
Markedssystemet.....	192
Forretningsgrunnlaget	195
Omdømme (rykte og profil)	197
Verdigrunnlag.....	200
Strategisk kjerne.....	203
Systemet.....	206
Ressurs perspektivet.....	213
Prosessperspektiv	214
Supportperspektiv	216
Kundeperspektiv.....	216
Læring og vekstperspektivet	217
Styring og kontroll.....	218
Hva kan vi lære av ledelsesteoriene?	220
Hva er en teori og hvorfor trenger vi å lære å bruke dem?.....	221

Brukervilkår (terms of use)

Dette er en e-bok som består av ulike artikkelserier hentet fra: <http://eStudie.no>

E-boken er lastet ned for personlig bruk. Det er ikke lov til å kopiere innholdet eller spre det til andre uten skriftlig samtykke på forhånd. Andre kan laste ned sin egen personlig e-bok ved å gå til <http://eStudie.no>.

Ønsker du å bruke artikkelserien som en del av et undervisningsopplegg kan du inngå en klasse- eller partneravtale som gir deg muligheten til å distribuere kopier til alle dine elever og kursdeltakere til en redusert pris. Send i såfall en forespørsel til redaksjonen@eStudie.no.

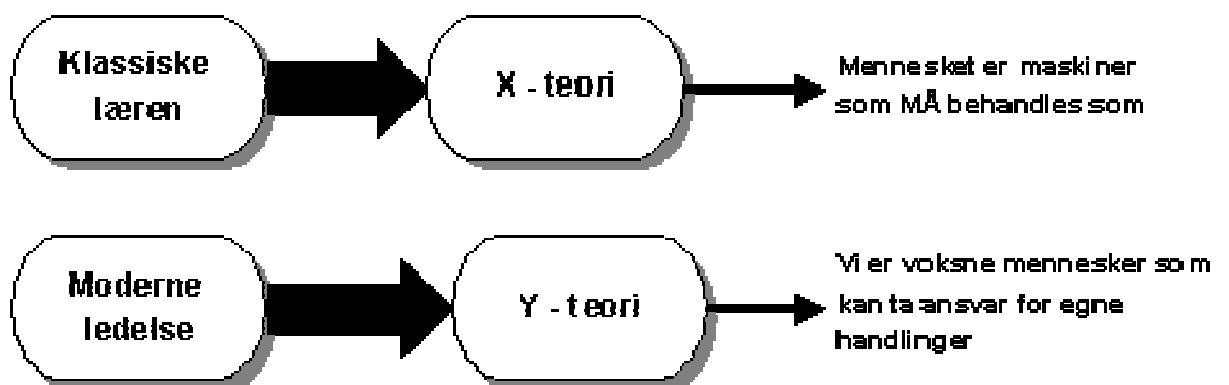
Ledelse teoriens historiske utvikling

Fra den klassiske læren til moderne ledelse

Helt siden begynnelsen av 1800-tallet er det blitt utviklet ledelse teorier som prøver å forklare hvordan en organisasjon bør organiseres og ledes.

De eldste av disse teoriene kalles i dag den "*klassiske læren*". For å illustrere forskjellen mellom denne teorien og det vi idag kaller "*moderne ledelse*" kan best illustreres gjennom **X- og Y-teorien** til D. McGregor, fra Massachusetts Institute of Technology ("*The Human Side of Enterprise, 1964*").

En teori som skiller mellom to typer mennesker; *X- og Y-mennesker*.



Mens den "*klassiske læren*" ser på mennesket som maskiner som må behandles som en maskin (Teori X), ser "*moderne ledelse*" på mennesket som voksne mennesker som er i stand til å ta ansvar for sine egne handlinger (Teori Y). Overgangen fra å legge vekt på Teori X til Teori Y har vært en kvantesprang i måten å tenke lederskap på. Noe jeg vil komme inn på i resten av artiklene i dette kapittelet.