

LEDELSESLABYRINTEN DESIDERATA	1
Generelt.....	1
Kopiereingsmulighet	2
Menylinjen	2
Ikon-funksjonene	2
TIL STUDENTEN.....	3
Registrere din vei gjennom labyrinten	3
Stille spørsmål underveis.....	3
TIL KURSLEDEREN	4
Materialet.....	4
Formålet med velsen Desiderata	4
Tid	4
Fremgangsmåte.....	5
Kurslederen informerer om fremgangsmåten som vil bli anvendt.	5
Oppvarming	6
Avslutning.....	6
Gruppediskusjon.....	6
Plenum	6
Kommentarer	6
VEDLEGG.....	8
Registreringsskjema.....	8
Anbefalt litteratur	8
Fasit med tre veivalg.....	9
Teorier og eksempler finnes her	9

LEDELSESLABYRINTEN DESIDERATA

Generelt

I dag er vi vitne til en omfattende teknologisk utvikling. Bruk av IT i undervisning er allerede en realitet og vil skyte fart i fremtiden. Det er behov for kompetanseoppbygging, men også for metodiske verktøy som motiverer til innlæring av kunnskap. Genuin og mindre overfladisk forståelse har en synergieffekt. Ledelseslabyrinten Desiderata er laget med dette i tankene.

Labyrinten er et pedagogisk spill som kombinerer vår iboende lyst til å spille og vår evne til å reflektere.

Denne labyrinten skal øve inn mange ledelsesteorier, men også gi idéer til utforming av retningslinjer man ønsker å få respektert og praktisert av både ledelsen og personalgruppen.

Ledelsesteorier har både konstante og dynamiske elementer. Eldre teorier danner grunnlag for nyere. Det er dessuten teorier som er brukbare i vår del av verden, men ikke andre steder og vise-versa. Anekdoter og eksempler brukes for å illustrere teoriene.

Utforming av retningslinjer gjør det lettere å håndtere konflikter som oppstår. Labyrinten starter derfor med et prosjekt som heter Desiderata. Arbeidet med å bygge opp et sett av retningslinjer starter avdelingsvis. Deretter bearbeider og viderefører ledergruppen materialet og resultatene for at Desiderata skal kunne gjelde for hele organisasjonen.

Labyrinten er blitt testet gjennom flere år, både individuelt og gruppevis, i klassesituasjon og på videreutdanningskurs for praktikere.

Kopiereingsmulighet

Desiderata er utviklet i WINDOWS-miljøet. Dette betyr at du kan kopiere den delen som du vil kommentere og lime den inn i tekstbehandlingsprogrammet eller i e-mail og sende det via nettet.

Menylinjen

[Her forklares menylinjer dersom det er nødvendig]

Ikon-funksjonene

[->]	Henter fram neste post
[]	Kopierer merket område
[T]	Henter fram teoridelen
[: -)]	Henter fram anekdoter
[]	Fører tilbake til utdelt passord
[0]	Avslutter øvelsen

OSV

TIL STUDENTEN

Labyrinten er et nettverkssystem. Utfordringen når du skal gjennomføre øvelsen er å velge riktige alternativer. Det gjelder ikke å handle raskt, men å handle riktig, dvs. fatte riktige beslutninger.

Registrere din vei gjennom labyrinten

Fra der du står i labyrinten kan du ikke se veien bak deg. Det er derfor viktig at du registrere din vei gjennom labyrinten på utdelte skjema. Deltakernes veivalg skal til slutt diskuteres med kurslederen og de andre deltakerne.

Dersom du er uenig i alternativene til veivalg, noter ditt valg i kolonnen ved siden, Du må likevel velge et av de oppgitte alternativene for å komme videre.

Stille spørsmål underveis

Mens du leser en side og før du bestemme deg for et valg, vil det kanskje dukke opp spørsmål du ønsker å få utdypt eller diskutert. Skriv spørsmålet i tredje kolonne. Deretter trykker du for å fortsette.

Måten å stille spørsmål på kan være meget avgjørende for diskusjon og meningsutveksling. Det er best med reflekterende spørsmål. Eks.

- Hvordan ville jeg ha reagert i en slik situasjon?
- På hvilken måte kan forskjellen mellom bruksteori og uttrykt teori være skadelig for lederutøvelse?
- Kan noen gi meg et eksempel på dobbelkrets- og enkelkretslæring?

TIL KURSLEDEREN

Materialet

- 1) CD-rom eller intranett/internett [?]
- 2) Veiledningshefte
- 3) Skjema for å notere veivalg og spørsmål
- 4) Forslag til fasit og plass til egne veivalg

Det kan være nyttig i tillegg å ta med seg instrumenter for å teste stil og profil, f. eks. McGregors teori X og teori Y, Mayer Briggs eller lignende.

Formålet med velsen Desiderata

- 1) å øve opp evnen til å fatte beslutninger
- 2) å øve inn de viktigste ledelsesteorier gjennom konkrete situasjoner
- 3) å anvende fasene i teorien DETI. Bokstavene står for Differensiering, Eksperimentering og erfaring, Teoridannelse og Innsikt
- 4) å anvende situasjonsvariablene i MØVK-typologien. Bokstavene står for Makt og myndighet, Økonomi eller tap og vinning, Virksomhet og handling samt Kunnskap og teknologi.

Tid

Det må beregnes god tid til ledelseslabyrinten. Ca en time til individuelt arbeid og to timer til gruppearbeid.

Arrangement

Klasserom og grupperom eller et stort møtelokale med de nødvendige hjelpemidler: tilstrekkelig antall datamaskiner, flip-overe, overhead-prosjektor, osv

I en klassesituasjon og med heltidsstudenter vil øvelsen kunne gjennomføres i samsvar med en bestemt kursplan og som supplement til pensum. Mye av ledelseslitteraturen på markedet vil kunne kombineres med Desiderata. Gjennomført på et kurscenter og med deltidsstudenter eller praktikere, bør kursleder bistå med korte innlegg som passer til øvelsen og avsette mer tid til gruppediskusjonen.

Fremgangsmåte

Kurslederen informerer litt om formålet med øvelsen og understreker at det er viktig å notere sin vei gjennom labyrinten og notere eventuelle svaralternativer og spørsmål. Kurslederen viser selv hvordan dette gjøres på skjemaet som skal deles ut til deltakerne.

Kurslederen informerer om fremgangsmåten som vil bli anvendt.

- 1) Du leser en historie i begynnelsen av øvelsen og svarer på spørsmål hele veien ut. Øvelsen inneholder bestemte svaralternativer som du skal velge mellom.
- 2) Svaret som du velger, viser til et nummer/lenke. Noter dette på det utdelte skjemaet. Du kan supplere de gitte svaralternativene ved å notere dine egne dersom de gitte ikke dekker din refleksjon. Når øvelsen er slutt har du full oversikt over dine veivalg, kommentarer og spørsmål. Disse skal brukes til diskusjon etterpå.
- 3) Noen ganger hengives du til en bestemt teori eller anekdote, men du kan også lese de teoriene og eksemplene/aneddotene du selv velger (jfr. knappen "teorier" og knappen "eksempler").
- 4) Du kan bli spurt underveis om å notere et passord. Passordet gjør at du forlater den nåværende side, lese om noe annet et annet sted og kommer tilbake til den opprinnelse siden igjen. Et passord kan også lede deg direkte til et annet passord, men det er det første passordet som er viktig. Dette er nummeret på siden du har forlatt.

[NB! Retur funksjonen kan automatiseres ved å trykke på knappen "passord"]

Oppvarming

Kurslederen kan også starte med et instrument som f. eks. McGregors teori X og teori Y, Mayer Briggs eller lignende. Skjemaene samles og deltakerne begynner på Desiderata.

Avslutning

Det anbefales at Desiderata gjennomføres individuelt og deretter diskuteres gruppevis med oppsummering i plenum.

Gruppediskusjon

Hvert gruppemedlem har foran seg sin liste over sin vei gjennom labyrinten og sine spørsmål. Dette er basis for diskusjonen.

Plenum

- 1) Listene deltakere har med seg kan sammenlignes med "**fasiten**" kurslederen har eller kurslederens eget veivalg og kommentarer.
- 2) Lærer eller kursleder innleder diskusjonen på basis av spørsmål eller merknader deltakerne har notert seg.
- 3) Kursleder spør om deltakerne har interne retningslinjer og verdien slike dokumenter har i deres organisasjon. Det er viktig med innsikt i hvordan standarder (plandokumenter og styringssystemer) kan hemme eller fremme organisasjonslæring og eieforhold til planer og retningslinjer.

Kommentarer

- 1) Vår sosialiseringprosessen virker inne på våre handlinger. En teori som er viktig å diskutere er handlingsteorien og læringsteorien til Argyris & Schön:

Bruksteori, uttrykt teori, dobbelkrets og enkelkretslæring. Disse øves inn gjennom labyrinten. Bruksteori og uttrykt teori fremhever forskjellen mellom det vi sier og det vi gjør (handlingsteorien). Enkelkrets- og dobbelkretslæring belyser faren ved å henge seg for mye opp i standarder og rutiner, særlig dersom de ikke ajourføres med jevne mellomrom.

- 2) Under gruppediskusjoner kan det vise seg at noen av deltakerne ønsker oppfølging på sin arbeidsplass f. eks. i form av kollegaevaluering eller Desiderata-prosjekt. Her er det viktig å diskutere med den enkelte de forhold denne ønsker å gjøre noe med, undersøkelsesparametre som egner seg, metoder for datainnsamling og for evaluering og oppfølging. Ansvar for innsamling og tolkning av data bør også diskuteres nøye.

VEDLEGG

Registreringskjema

Mitt valg blant gitte alternativer	Mitt valg utenom de gitte alternativene	Eventuelle argumenter og spørsmål
43		
44		
45		
OSV		

Anbefalt litteratur

- Andersen, Jan Aarum. Ledelse og ledelsesteorier. Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag, 1995. ISBN 82-7037-930-1
- Bion, W. R. Experiences in Groups and other papers. London: Tavistock Publications Ltd, 1961. ISBN 442 72550 1
- Fischer, Grete og Nils Sortland. Innføring i organisasjonspsykologi. Olo: Tano, 1994. ISBN 82-518-3259-4
- Andersen, E. S. et al. Ledelse på norsk. Prinsipper, arbeidsmåter og resultater. ad Notam, 1994. ISBN 82-417-0377-5