

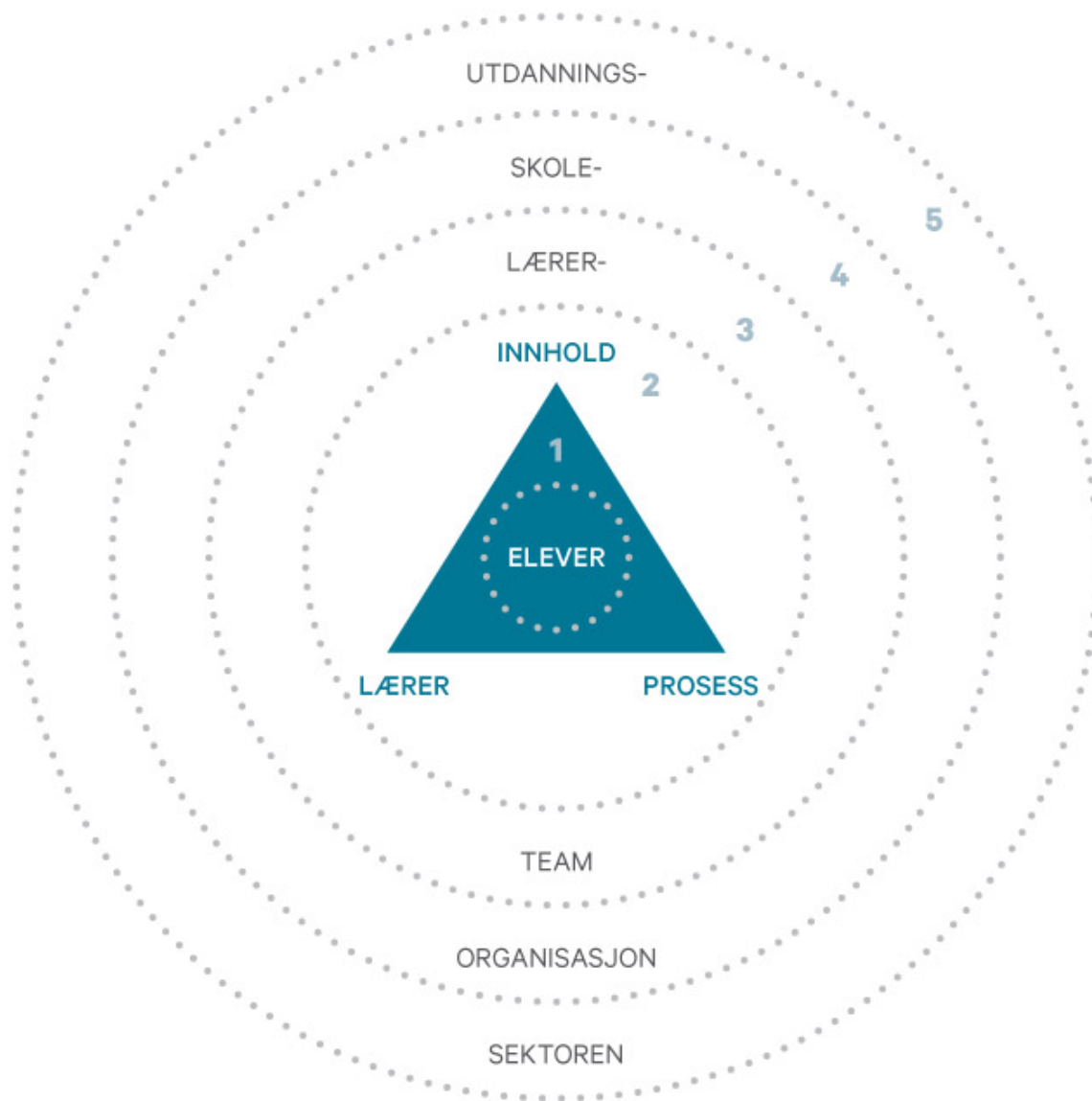
EIRIK J. IRGENS

SKOLEN

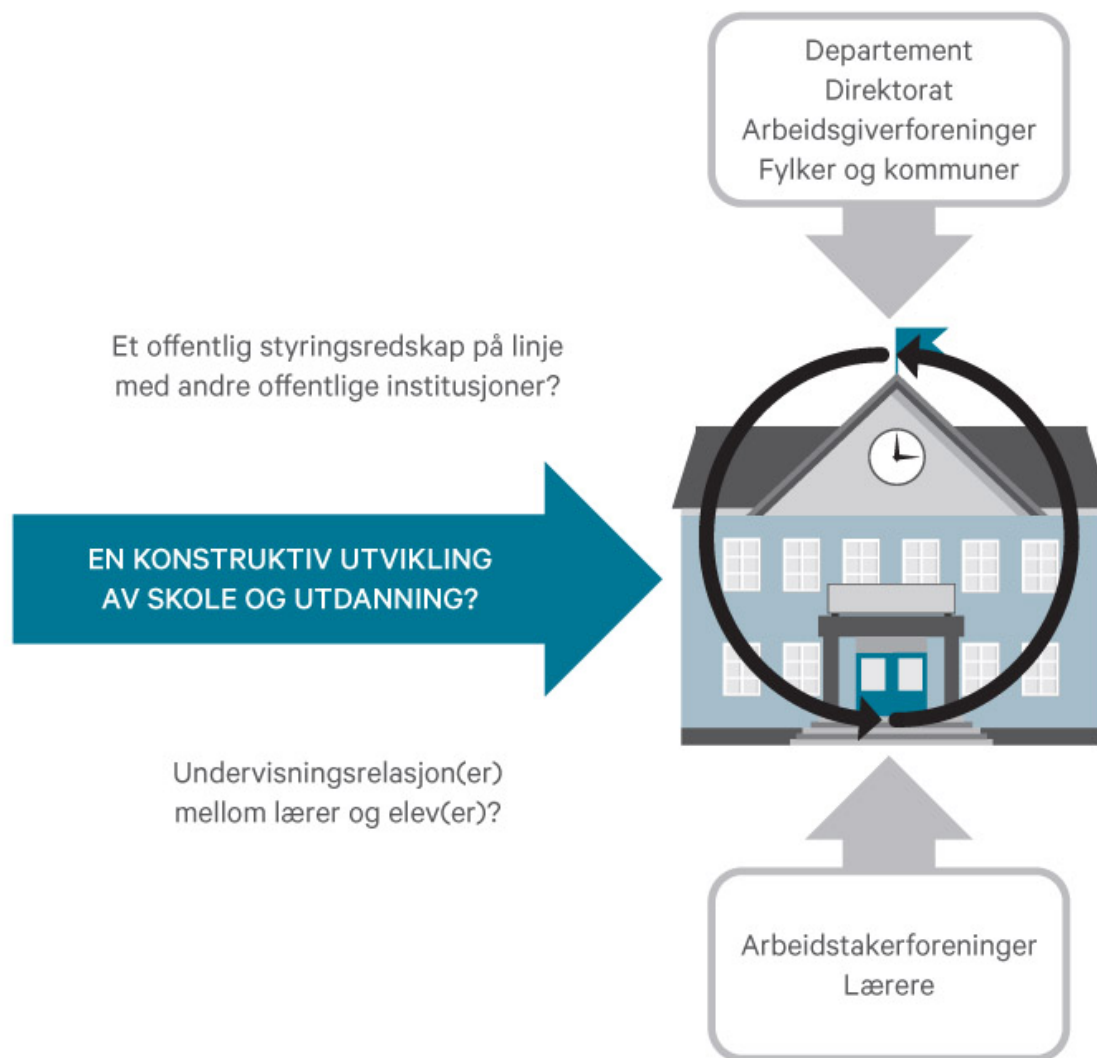
ORGANISASJON OG LEDELSE, KUNNSKAP OG LÆRING



FAGBOKFØRLAGET



Figur 0.1: Eleven i sentrum



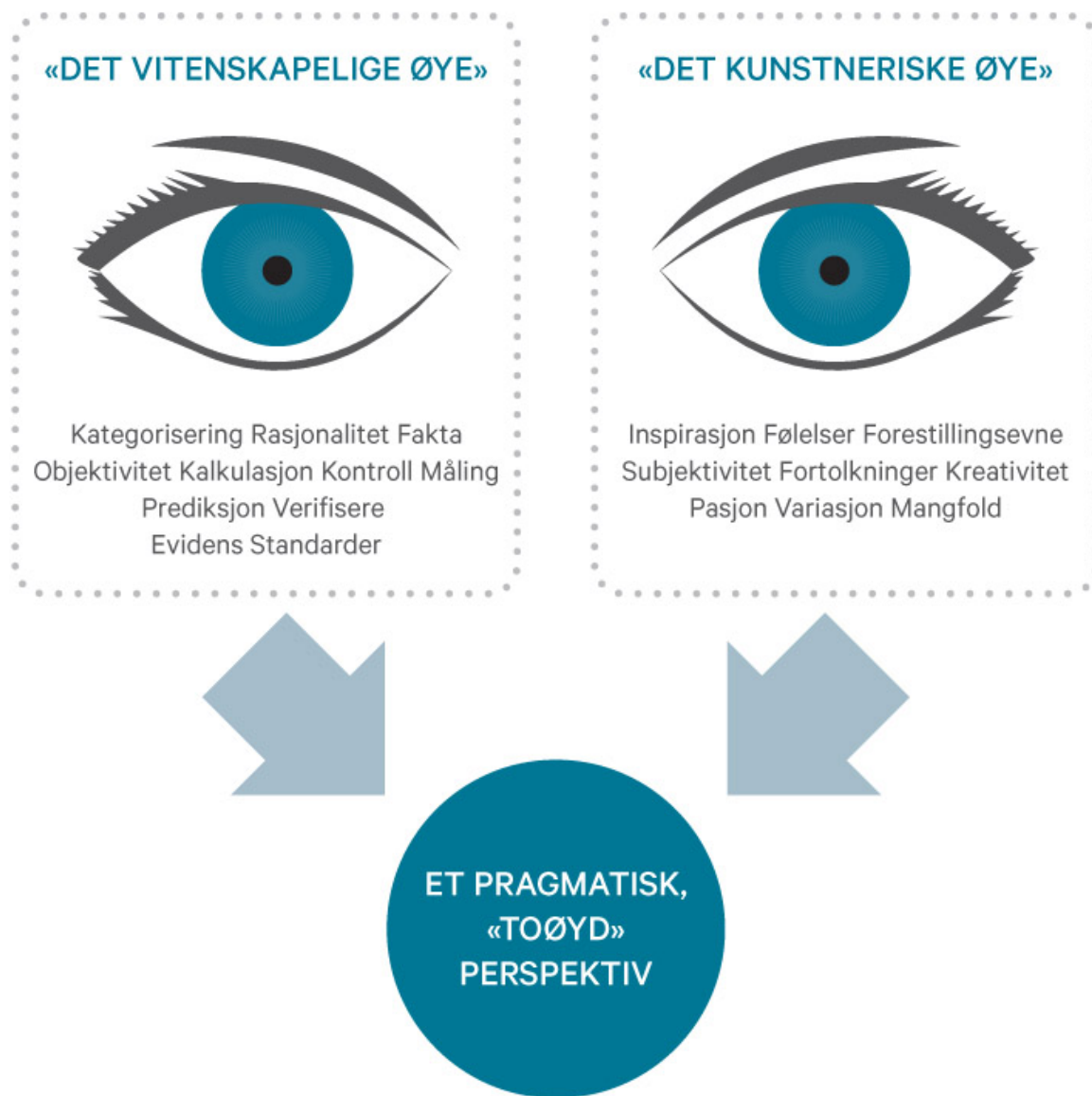
Figur 0.2: To motstridende syn på skole



Figur 1.1: Når vitenskap informerer teori og praksis



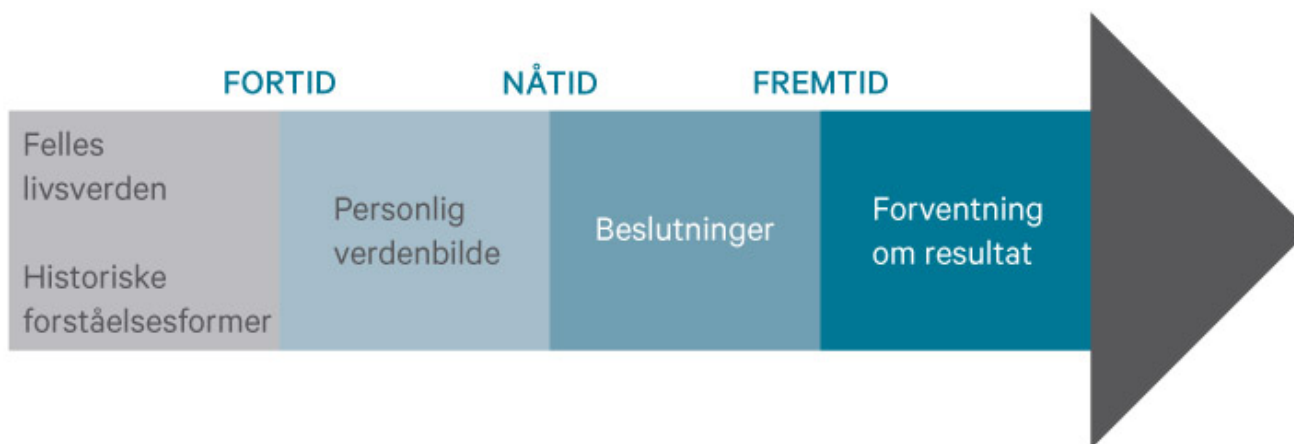
Figur 1.2: Når kunst informerer teori og praksis



Figur 1.3: Å kombinere perspektiver



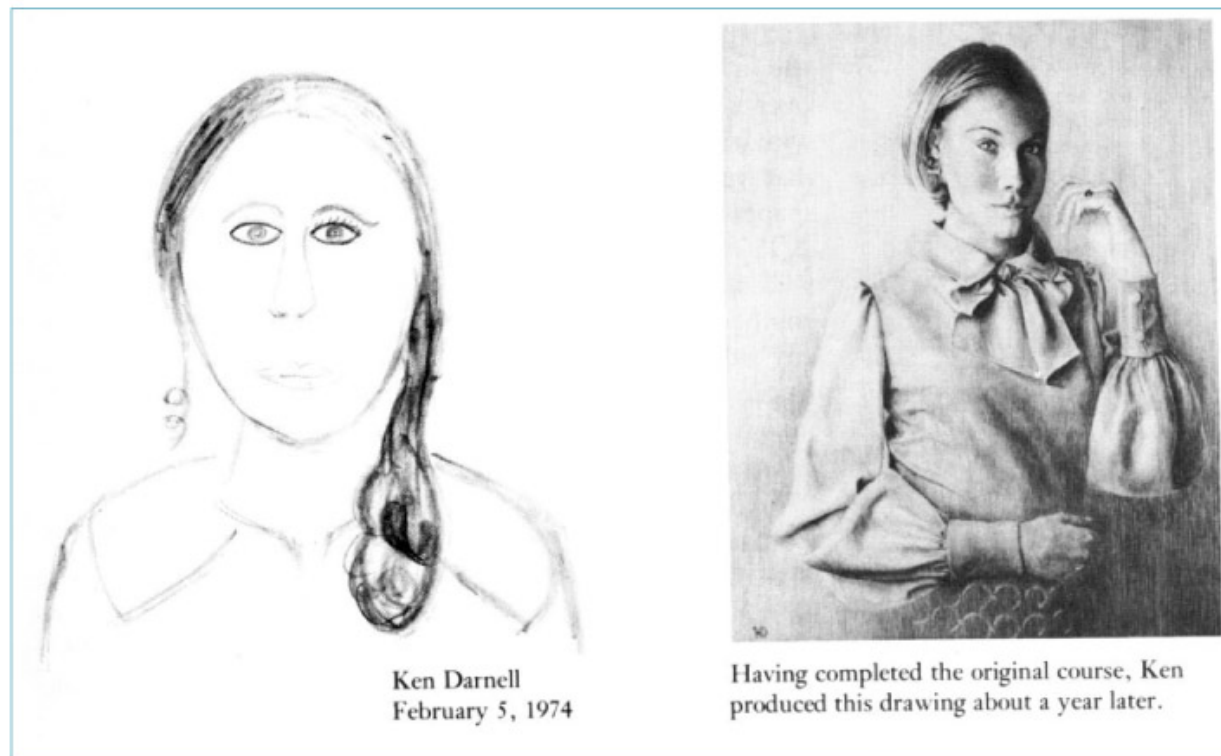
Figur 1.4: Våre personlige verdensbilder som individuelle fortolkningsrammer



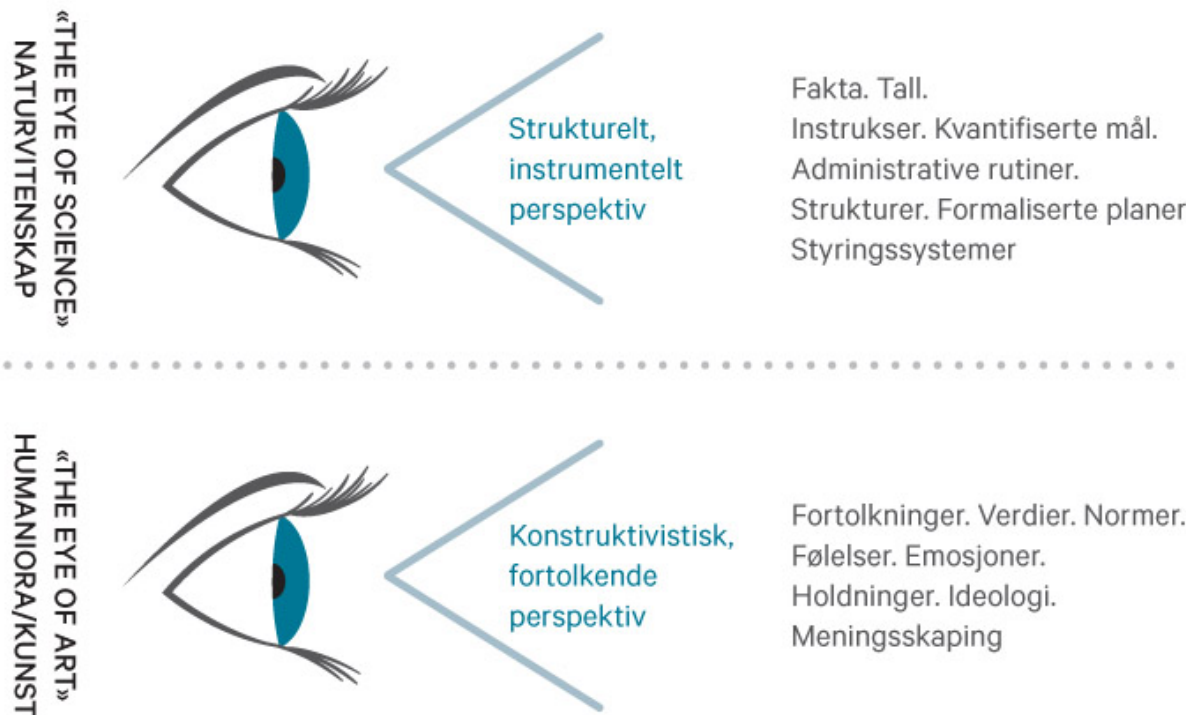
Figur 1.5: Våre handlinger mellom fortid og framtid



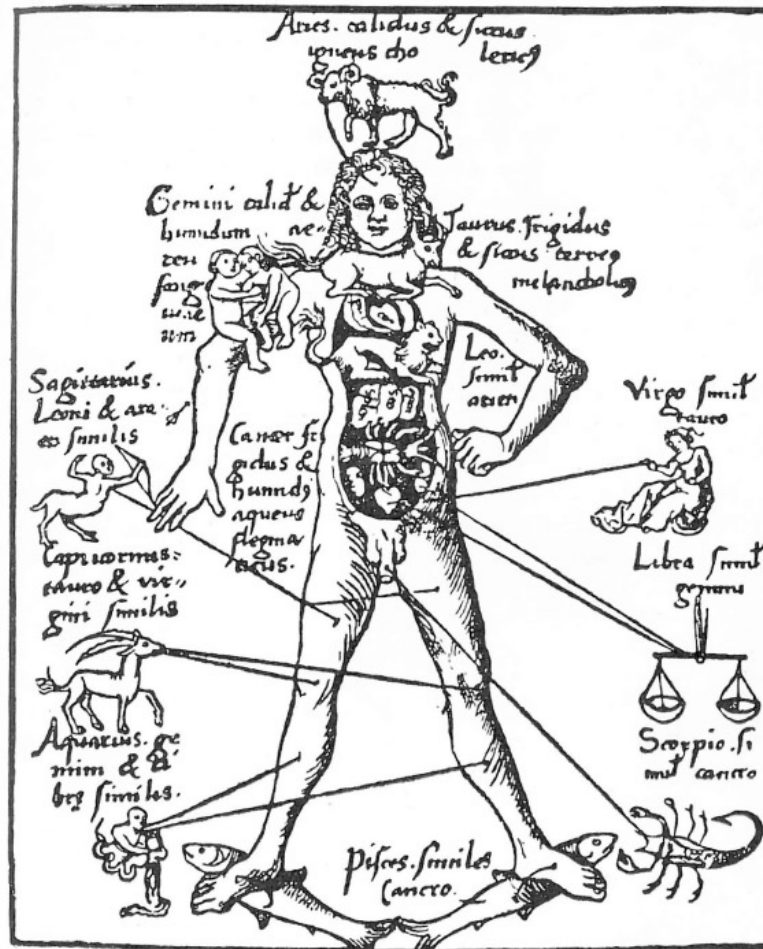
Figur 1.6: Byen Imola i fugleperspektiv (Leonardo da Vinci, 1502)



Figur 1.7: Forbedret praksis (Edwards, 1979)

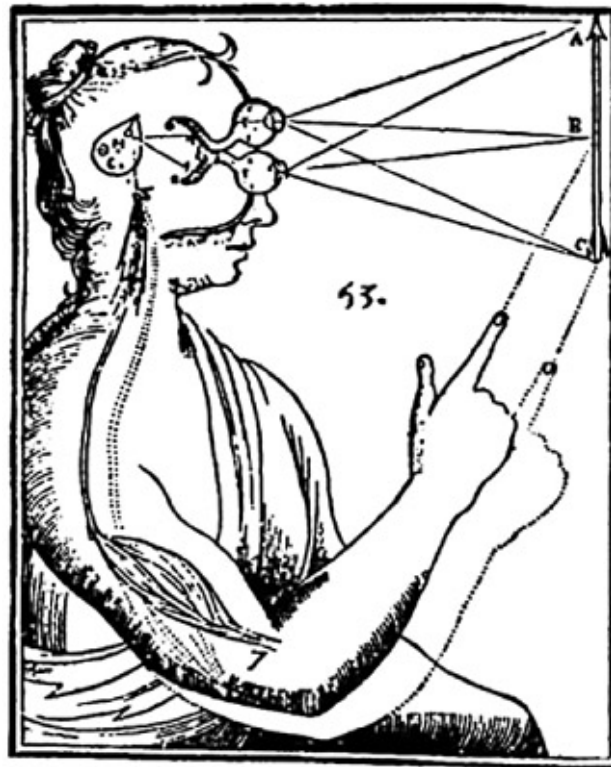


Figur 1.8: To ulike innganger til organisasjon og ledelse



Det som skulle skje, det skjedde, og det som skjedde, det måtte skje; alt var forutbestemt — «skrevet i stjernene» som man også sa. Det var en fast tro at hver enkelt del av legemet sto under innflytelse av et bestemt stjernebilde, og når en ble syk, ble en årelatt det ene eller det annet sted på kroppen, alt etter som det ene eller det annet stjernebilde i øyeblikket var framherskende. På denne figuren kunne datidens leger finne ut hvilke deler av kroppen de enkelte stjernebilder påvirket.

Figur 2.1: Førmoderne forklaringsmøter (Holmsen og Jensen, Norges historie 1949)

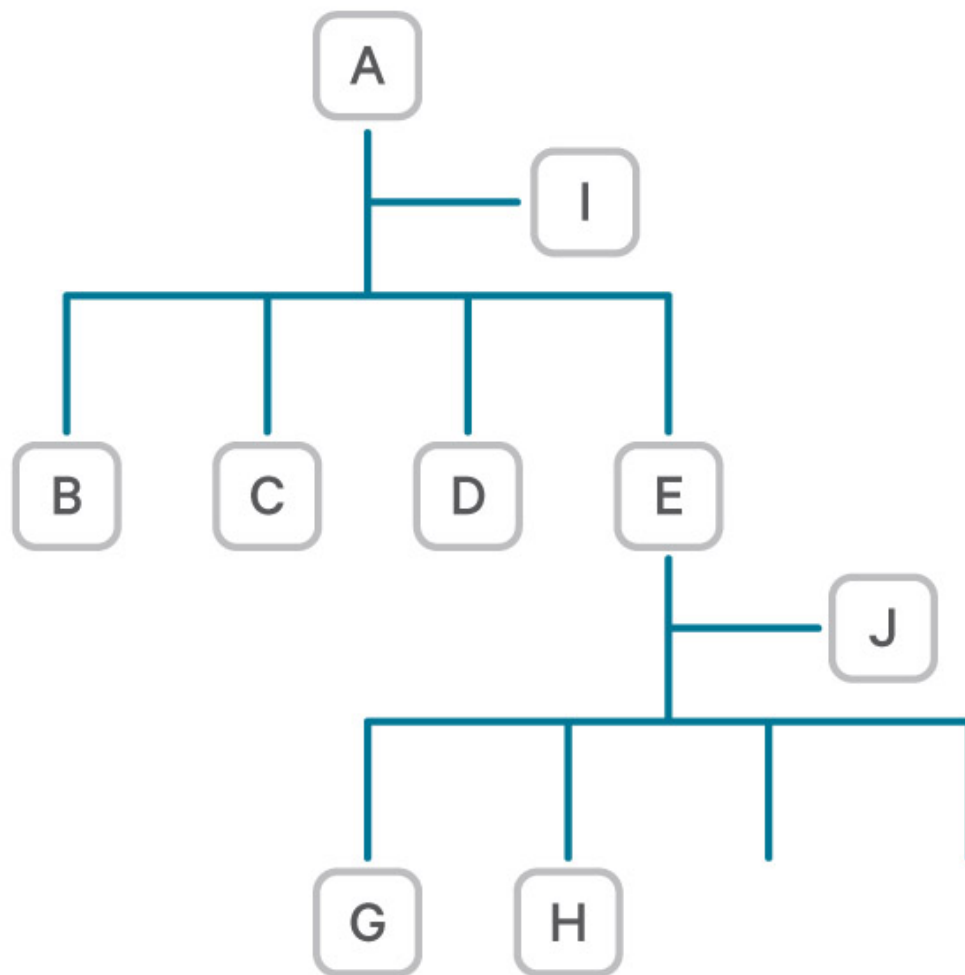


Figur 2.2: Descartes' illustrasjon av dualismen mellom kropp og sjel

År	Singer (symaskiner)	McCormick (innhøstingsmaskiner)
1855	900	2500
1860	12 000	4100
1865	26 000	3800
1870	128 000	9000
1875	250 000	11 500
1880	500 000	21 600
1885	---	49 000

(Kilde: Hounshell:1984, gjengitt i Nielsen, Nielsen og Jenssen 1990: 211).

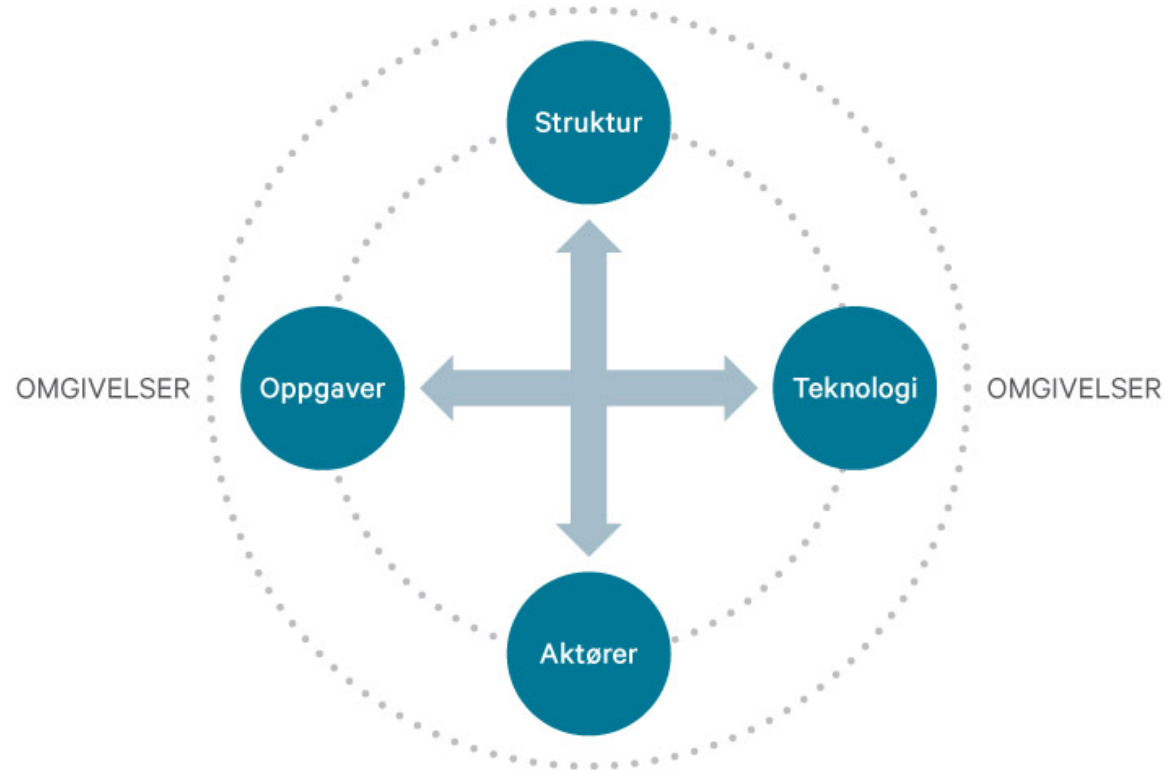
Tabell 2.1: Produksjonstall for amerikanske virksomheter som tidlig innførte «det amerikanske system»



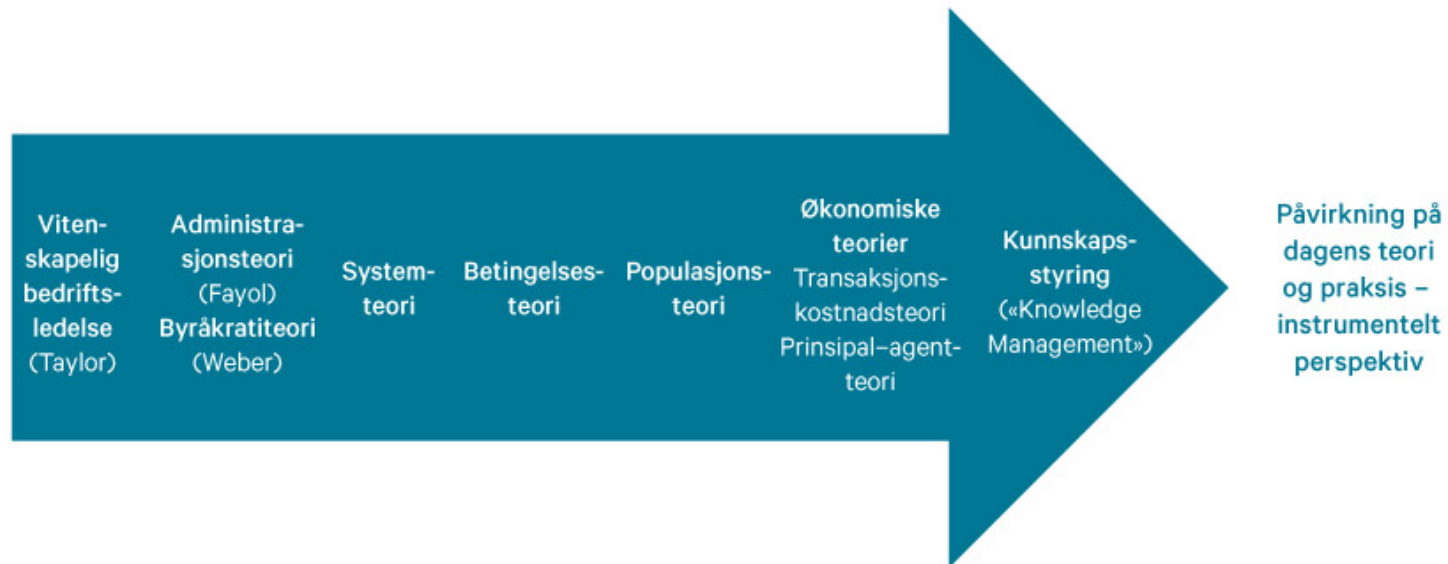
Figur 2.3: Linje–stab-organisering



Figur 2.4: Virksomheten som en enkel, åpen systemmodell



Figur 2.5: Harold Leavitts systemmodell, «Leavitts diamant»



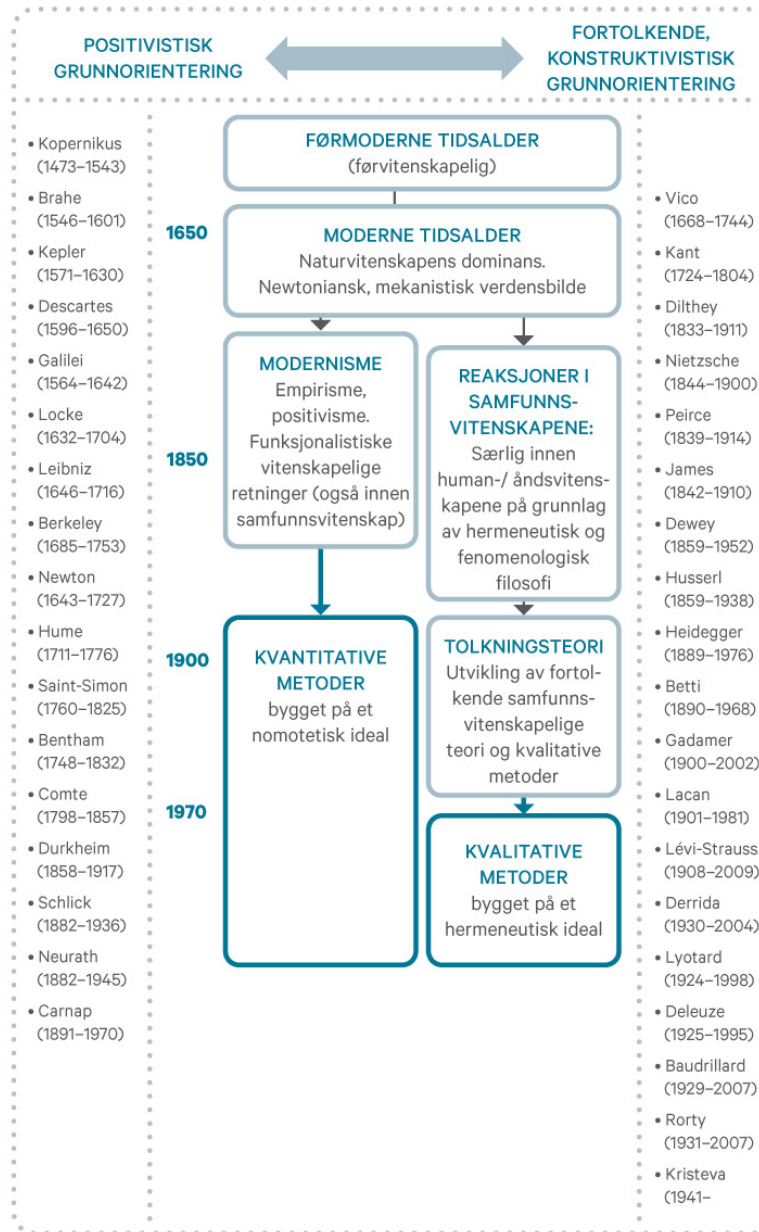
Figur 2.6: Teorier som har bidratt til utvikling av et instrumentelt organisasjonsperspektiv



Figur 2.7 Krefter som har påvirket utviklingen av et instrumentelt perspektiv



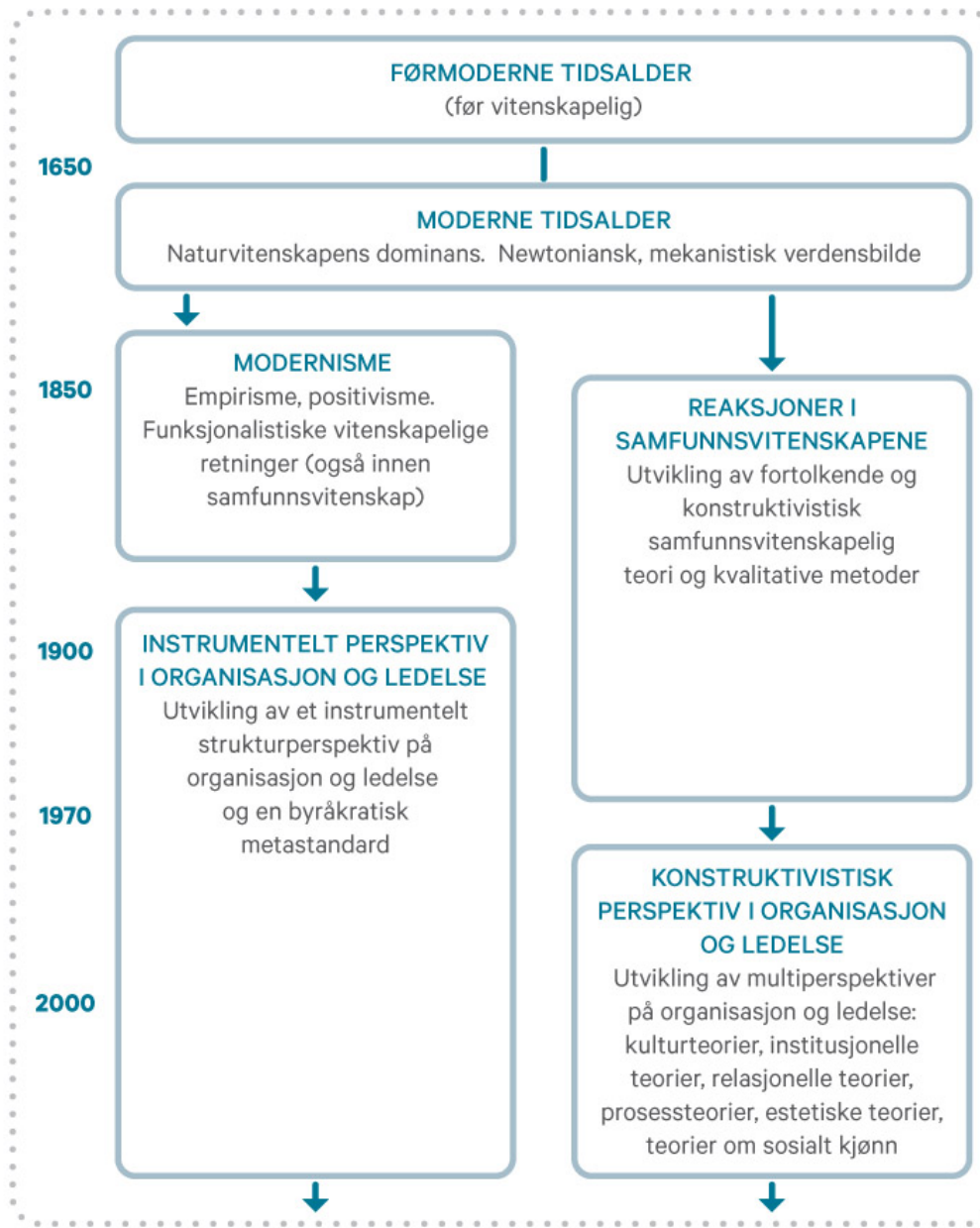
Figur 2.8 Presidio Modelo-fengselet



Figur 3.1: To perspektiver i den moderne tid

Ideal: nomotetisk <i>Et generaliserende (allmenngyldig), nomotetisk ideal (nomo = lov)</i>	Ideal: hermeneutisk <i>Et hermeneutisk (fortolkende), idiografisk ideal – (singulariserende, beskriver det særegne)</i>
• finne og formulere årsakssammenhenger og naturlover – forklare og forutse • kontroll med variablene (viktig) • viktig med <i>presisjon</i> • subjekt–objekt-forhold • objektivitet • representativitet • reliabilitet • validitet • generalisering viktig • kontrollere betingelsene • rigid systematikk viktig • <i>forklare</i> viktigere enn å forstå • breddekunnskap; store utvalg • tallorientert – kvantitative metoder	• finne tolkninger og meningssammenhenger, identifisere ulike perspektiver • liten kontroll med variablene (uviktig) • viktig med <i>følsomhet</i> og <i>fleksibilitet</i> • subjekt–subjekt-forhold • innlevelse, empati • fortolkning • troverdighet («kredibilitet») • intuisjon • det spesifikke viktig • tilpasse seg betingelsene • fleksibel systematikk viktig • <i>forstå</i> viktigere enn forklare • dybdekunnskap; små utvalg • orientert mot karakteristikk – kvalitative metoder
Beslektede ord og uttrykk: positivisme, funksjonalisme, realisme, rasjonalisme, subjektivisme, maskinperspektiv; strukturelt, substansielt, modernistisk	Beslektede ord og uttrykk: fenomenologisk, hermeneutisk, prosessuelt, romantisk, konstruktivistisk, interpretiv, relativistisk, postmodernistisk; idealisme, tolkingsperspektiv

Tabell 3.1: To idealer i metodologi



Figur 3.2: To retninger i organisasjon og ledelse



Figur 3.3: «Allegori over god ledelse» (Ambrogio Lorenzetti, utdrag)



Figur 3.4: «Allegori over dårlig ledelse»

Dimensjon	Kjennetegn
Maktdistanse	I hvor stor grad man godtar at makt er ulikt fordelt, og at autoritet er noe som følger med for eksempel stilling og posisjon.
Individualisme – kollektivism	Hvis man er individsentrert, er man opptatt av seg selv og de nærmeste rundt en (familie, venner) og lar de nære prioriteringer gå foran samfunnets bestemmelser. Hvis man er kollektivsentrert, aksepterer man at kollektive bestemmelser og samfunnets regler skal gå foran individuelle prioriteringer.
Usikkerhetsunnavikelse	I hvor stor grad man forsøker å unngå usikkerhet ved å innføre regler og ved å styre og begrense avvikende ideer og atferd.
Maskulinitet – femininitet	Er det et «hardt» eller «mykt» samfunn? Er samfunnet preget av for eksempel penger, pågåenhet og materiell velstand eller av mellommenneskelige forhold, omsorg og livskvalitet?

Tabell 3.2: Hofstedes opprinnelige kulturdimensjoner (etter Hofstede, 1993)

Nasjon	Maktdistanse	Usikkerhets- unnvikelse	Individualisme	Maskulinitet
Brasil	69	76	38	49
Japan	54	92	46	95
Norge	31	50	69	8
Pakistan	55	70	14	50
Storbritannia	35	35	89	66
USA	40	46	91	62
<i>Gjennomsnitt for 40 land</i>	52	64	50	50

Tabell 3.3: Ulikheter i nasjonale kulturer (utdrag fra Hofstede's undersøkelse, etter Dahl & Habert, 1986)



Figur 3.5: Ulike kulturnivåer (etter Schein, 1985, s. 14)

Statisk kunnskap: Kunnskap i et instrumentelt perspektiv	Prosessuell kunnskap: Kunnskap i et praksisorientert perspektiv
Kognifisert: Abstrakt «kunnskap om» som er avhengig av konseptuelle ferdigheter og kognitive evner, og som «sitter i hodet».	Mediert: Kunnskapen er <i>mediert</i> fordi den kommer til uttrykk i og blir formet og tilpasset av ulike medier som språk, teknologi, samarbeidsformer og kontroll.
Kroppsliggjort: En kunnskap som er knyttet til handling, og som er avhengig av fysisk tilstedeværelse og samhandling ansikt til ansikt.	Situert: Kunnskapen er <i>situert</i> fordi den eksisterer i tid og rom og er knyttet til spesifikke kontekster.
Kulturifisert: Kunnskapen finnes i felles forståelse og delte mentale bilder. Kulturifisert kunnskap kan man tilegne seg blant annet ved å bli sosialisert inn i en profesjon eller en organisasjon.	Provisorisk: Kunnskapen er <i>provisorisk</i> fordi den er konstruert og konstant i utvikling. Den er foreløpig og har begrenset holdbarhet.
Nedfelt: Kunnskapen finnes nedfelt i teknologi, prosedyrer, systematiske rutiner og fordeling av roller.	Pragmatisk: Kunnskapen er <i>pragmatisk</i> fordi den er målrettet, nytteorientert og rettet mot bestemte hensikter.
Kodifisert: Kunnskapen kommer til uttrykk gjennom signaler og symboler i bøker og manualer og i form av digitalt og elektronisk lagrede data.	Utfordret: Kunnskapen er konstant <i>utfordret</i> fordi den er relatert til makt, dominans og underordning. Det vil alltid være en alternativ kunnskap.

Tabell 3.4: Et instrumentelt og et praksisorientert perspektiv på kunnskap i organisasjoner (Ertsås & Irgens, 2014, s. 161, etter Blackler, 1995)

Kjennetegn	Den formelle organisasjon	Den flyktige organisasjon
Grenser	Klare	Uklare, «fuzzy»
Lederskap	Sentralisert, relativt konstant	Skiftende, ikke-eksisterende
Medlemskap og rekruttering	Kontraktbasert	Gjennomtrengelig, flytende, ikke-kontraktuell
Forpliktende engasjement / dedikasjon	Ekstern, ytre belønning	Intern, selvforsterkende indre belønning
Størrelse	Store organismer	Små enheter
Organisasjonsstruktur	Formell, vanligvis hierarkisk	Uformell, heterarkisk (nettverksaktig)
Arbeidsfordeling	Høyt differensiert, byråkratisk	Rudimentær, ufullstendig
Oppgaver	Spesialisert, behov for høy ekspertise	Ikke-spesialisert, ikke behov for høy ekspertise
Roller	Bestemt av autoritetene	Bestemmes av deltakerne
Regler og prosedyrer	Formulert eksplisitt («mapped out»), bare delvis internalisert	Implisitt, ikke formulert eksplisitt, varierende, fullstendig internalisert

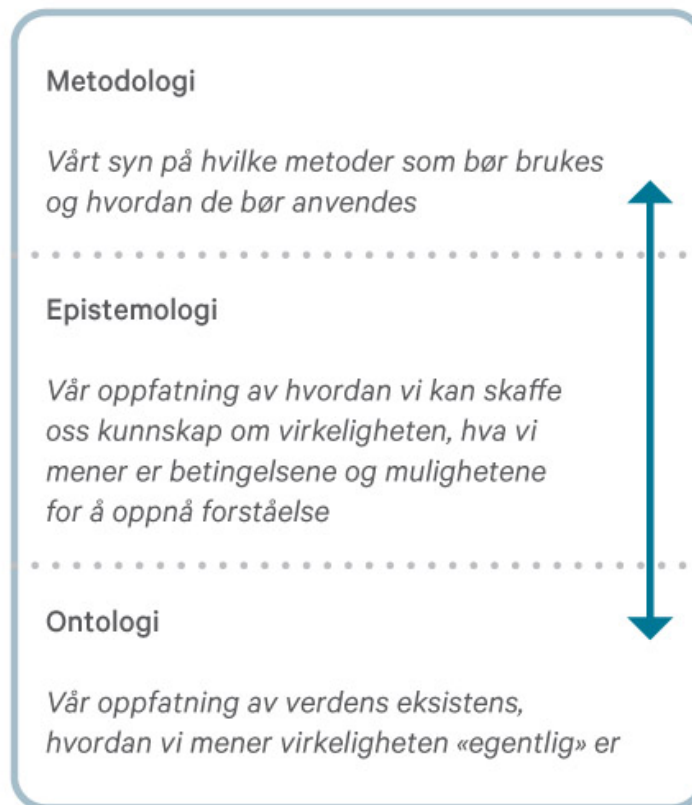
Tabell 3.5: Den formelle vs. den flyktige organisasjon (etter Weick, 1993, s. 374)



Figur 3.6: Et utvalg motstrømsteorier

To perspektiver på kunnskap i organisasjoner	
Hovedperspektivet (instrumentelt, strukturelt, statisk, substansielt, objektivistisk)	Motstrømsperspektivet (konstruktivistisk, tolkningsorientert, relasjonelt, praksisbasert, prosessuelt)
• Kunnskap er resultatet av en intellektuell prosess, frukten av tenkning. • Kunnskap er objektiv – korresponderer med virkeligheten. • Kunnskap er en avgrensbar enhet som kan atskilles fra mennesker. • Kunnskap er noe mennesker og organisasjoner <i>har</i>. • Kunnskap er objektive, statiske fakta. • Kunnskap finnes på individ- og organisasjonsnivå. • Kunnskap kan måles og gis en verdi. • Eksplisitt kunnskap er viktigere enn taus kunnskap. • Kunnskap kan oppdeles i ulike avgrensbare kategorier. • Kunnskap kan ved hjelp av koding og tekst overføres mellom mennesker (kodifiseringsstrategi). • IT er avgjørende for suksess. • Organisasjoner er som maskiner og må kontrolleres og optimaliseres. • Kunnskap er «hard» evidens, sikker viten framkommet gjennom systematisk vitenskapelig arbeid. • Ledelse og undervisning er teknikk.	• Kunnskap er rotfestet i praksis, handling og sosiale relasjoner. • Kunnskap er subjektivt – tolkning av virkeligheten. • Kunnskap er kroppsliggjort i mennesker. • Kunnskap er sosialt konstruert, skapt i samhandling mellom mennesker, og handler om mening. • Kunnskap er dynamisk – kunnskapsprosessen er like viktig som kunnskap. • Kunnskap er subjektiv, knyttet til maktforhold og konstant utfordret. • Kunnskap er innbakt i kultur. • Taus og eksplisitt kunnskap henger sammen. • Kunnskap er multidimensjonal og i praksis vanskelig å atskille i kategorier. • Kunnskap kan være taus og må overføres gjennom samhandling (personifiseringsstrategi). • Samarbeid og tillit er avgjørende for suksess. • Organisasjoner er fortolkningssystemer og må forstås og utvikles gjennom fortolkning og refortolkning. • Kunnskap er «myk» evidens som man kommer fram til gjennom utprøving i praksis. • Ledelse og undervisning er kunst.

Tabell 3.6: To syn på kunnskap i organisasjoner



Figur 3.7: Paradigmatiske forutsetninger

Analysenivå	Mot hvilket nivå retter man søkelyset: globalt, nasjonalt, regionalt nivå, system/organisasjon, gruppe, individ? Eller på tvers av nivåer?	<i>Hvor?</i>
Analyseenhet	Hvilket fenomen er det man er særlig opptatt av? Hvilke temaer og problemstillinger er mest sentrale? Hva presenteres som hovedutfordringene?	<i>Hva?</i>
Stemme	Hvem er det som først og fremst slippes til? Hvem sin stemme høres tydeligst? Hvilke personer, grupper eller roller favoriseres? Er det noen stemmer som ikke slipper til?	<i>Hvem?</i>
Metode	Hvilke framgangsmåter argumenteres det for? Hvilke anbefalinger gis? Hvilken teori for handling tilbys?	<i>Hvordan?</i>
Rasjonale	Hva er begrunnelsen for å gå fram på denne måten? Hvordan legitimeres denne framgangsmåten? Hva gjøres for å gi denne teorien autoritet og troverdighet? Er teorien primært normativ (anbefalende eller retningsgivende) eller deskriptiv (beskrivende)?	<i>Hvorfor?</i>
Grunnleggende antakelser	Hvilke forutsetninger og antakelser ligger under? Hvilken ontologi (antakelse om virkeligheten) og epistemologi (antakelse om hvordan man kan få kunnskap om virkeligheten) ligger til grunn? Hvilket menneskesyn og oppfatning av organisasjoner dominerer? Hvilken vekt legges på rasjonalitet og tenkning, henholdsvis på følelser og emosjoner?	<i>Basis?</i>

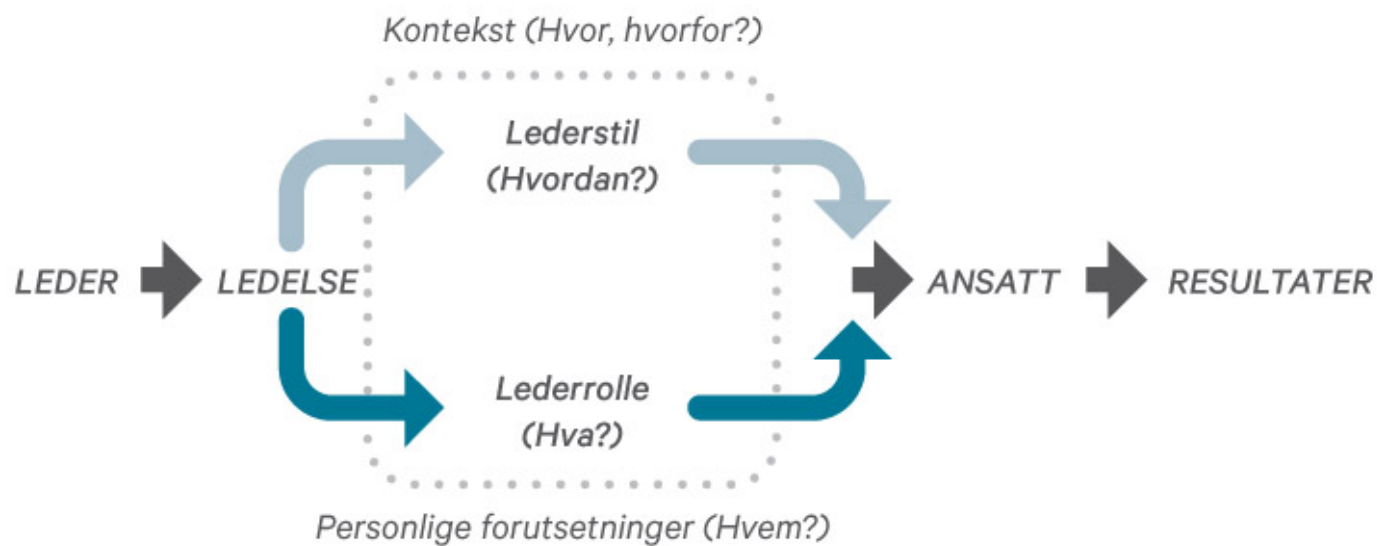
Tabell 3.7: Klassifisering av organisasjons- og ledelsesideer



Figur 4.1: Sentrale spørsmål i organisasjon og ledelse

Styring (management)	Ledelse
<i>Styring kan gi uttrykk for et mekanisk og instrumentelt syn</i>	<i>Ledelse kan gi uttrykk for et organisk syn</i>
MAN STYRER maskiner, systemer, politikk, soldater	MAN LEDER mennesker, organisasjoner og sitt eget arbeid
STYRING forteller at noen står for tenkningen og andre for utførelsen	LEDELSE forteller at man har en gjensidig relasjon
STYRING gir assosiasjoner til dirigering, kontroll, overvåkning, styringsdata, enveis informasjon, kommando/formidling	LEDELSE gir assosiasjoner til motivasjon, tilrettelegging, delegering, tillit, kommunikasjon, toveis utveksling, forståelse/mening
STYRINGSPERSPEKTIVET er mekanisk	LEDELSESPERSPEKTIVET er sosialt
ORGANISASJONEN er som en maskin	ORGANISASJONEN er et sosialt system av frie aktører
VERDEN blir konkret, entydig og gitt	VERDEN blir tvetydig, kompleks, mangfoldig og skapes av aktørene
MÅL blir konkrete, målbare, absolutte	MÅL blir retningsgivende, indikatorer
VIRKSOMHETEN kan programmeres gjennom styringssystemer	VIRKSOMHETEN må skapes og omskapes gjennom kontinuerlig læring
KUNNSKAP kan deles gjennom informasjon i for eksempel dokumenter	KUNNSKAP skapes gjennom fortolknings- og kommunikasjonsprosesser

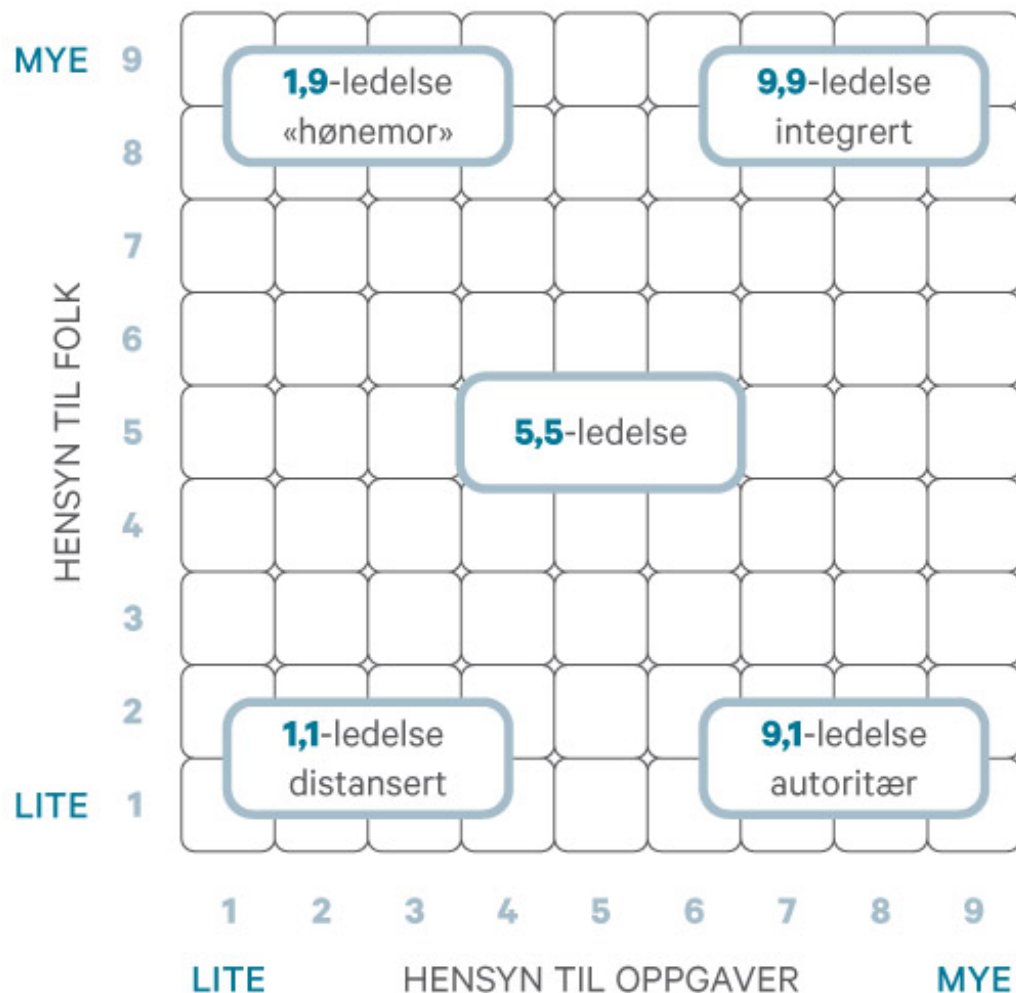
Tabell 4.1: (etter Irgens, 2007, s. 179) Hva begrepene styring og ledelse kan gi uttrykk for



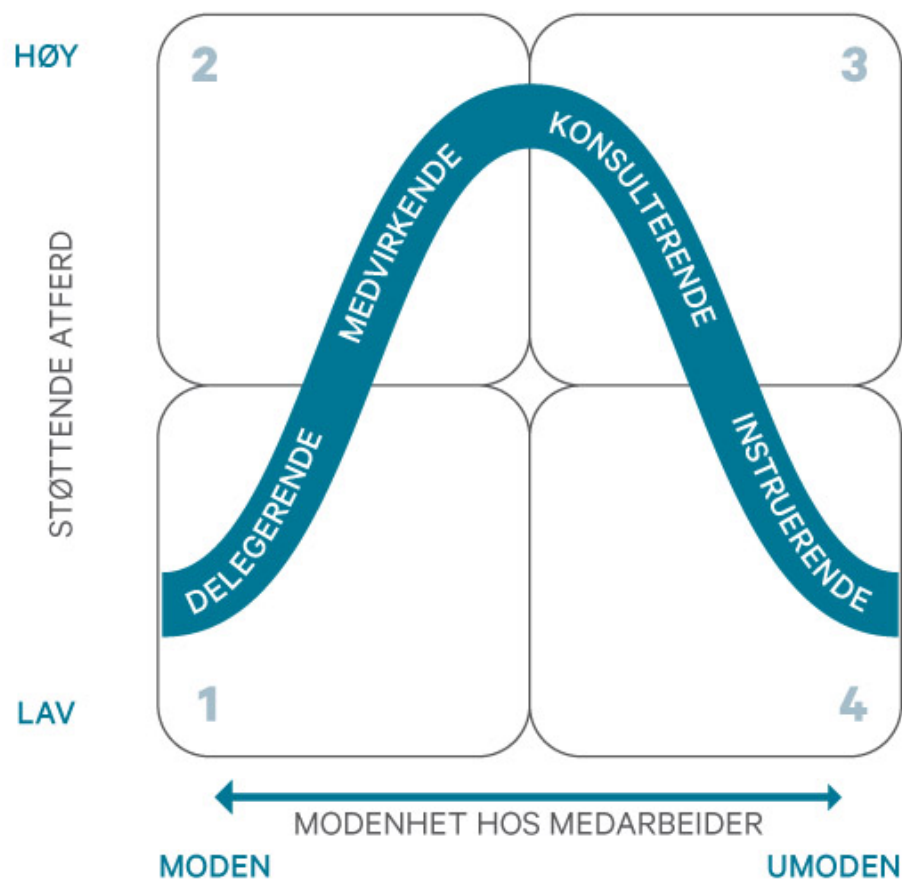
Figur 4.2: En instrumentell modell for ledelsesprosessen

Lederstilteori	Teoriens fokusområde
Egenskapsteorier	Studier av arvede egenskaper eller andre særpreg ved lederen
Endimensjonale lederstilteorier	I hvor stor grad en leder er opptatt av mennesker <i>eller</i> arbeidsoppgaver, om man er dirigerende <i>eller</i> støttende
Todimensjonale lederstilteorier	I hvor stor grad man klarer å være <i>både</i> menneskeorientert <i>og</i> oppgaveorientert, dirigerende eller støttende
Tredimensjonale, situasjonsbestemte lederstilteorier	I hvor stor grad ledere klarer å ta hensyn til både mennesker og oppgaver ut fra en vurdering av <i>konteksten</i>

Tabell 4.2: Utviklingen av lederstilteorier



Figur 4.3: Blake og Moutons ledergitter



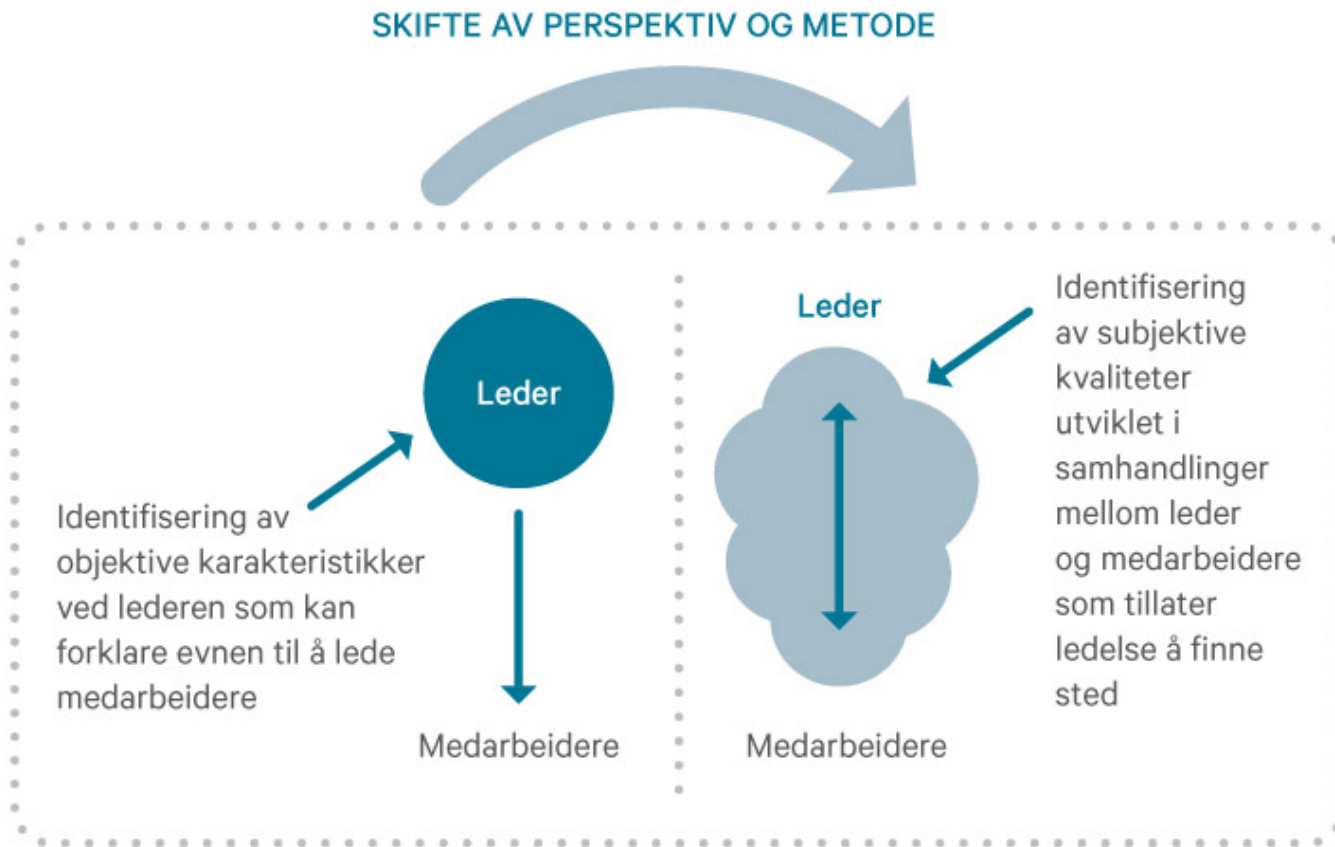
Figur 4.4: Hersey og Blanchards (1969) situasjonsbestemte lederstilteori

Mismanagementtype	Managementtype
P000 = den ensomme ulv	Paei = den produktive
0A00 = byråkraten	pAei = administratoren
00E0 = brannstifteren	paEi = entreprenøren
000I = supermedløperen	pael = integratoren
0000 = nullet	PAEI = læreboklederen
PA00 = slavedriveren	Paei = stattholderen
Pa0I = den velvillige prins	Pael = hyrden
0A0I = den patriarkalske byråkrat	pAei = den medfølgende administrator
P00I = smågruppetreneren	Pael = føreren
P0E0 = spirepasseren	Pael = grunnleggeren
PAE0 = soloutvikleren	PAEi = utvikleren
00EI = demagogen	paEI = læreren
0AEI = den falske Messias	pAEI = den nidkjære oppkomling
0AE0 = den ridende mare	pAEi = djevelens advokat
POEI = den karismatiske guru	PaEI = statsmannen

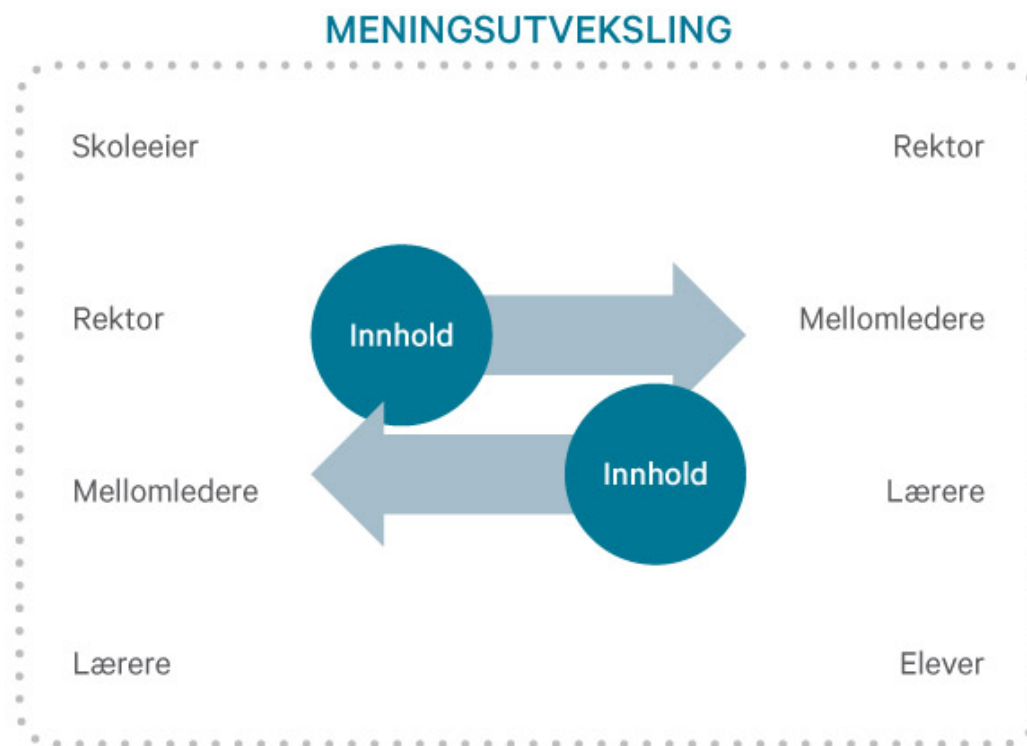
Tabell 4.3: Gode og mindre gode lederroller etter Adizes (1980, s. 101–102)

Management/styring <i>Transaksjon</i>	Leadership/lederskap <i>Transformasjon</i>
Gjøre ting rett	Gjøre de rette tingene
Kontrollere ansatte	Gi ansatte handlingsrom
Drifte det bestående	Utvikle ansatte og organisasjonen
Styre ved hjelp av regler	Lede ved hjelp av verdier
Gi ordrer og informasjon	Kommunisere og veilede
Rigid	Fleksibel
Autoritær	Demokratisk
Reaktiv	Proaktiv
Trygghetssøkende	Søker utfordringer
Planer og mål	Visjoner
Utvikle ytre motivasjon hos ansatte	Utvikle indre motivasjon hos ansatte

Tabell 4.4: Forskjeller mellom styring og lederskap



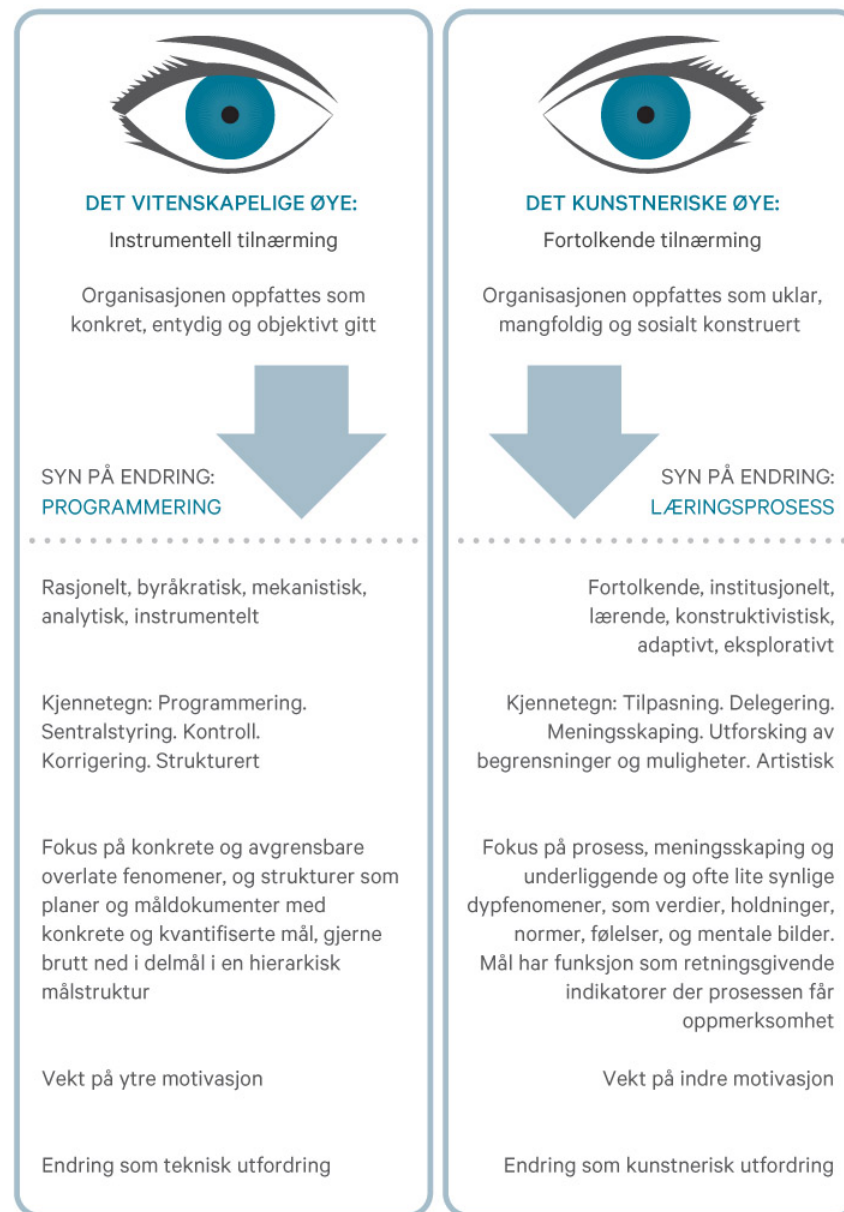
Figur 4.5: Et endret perspektiv i forståelsen av ledelse (Hansen et al., 2007, s. 555)



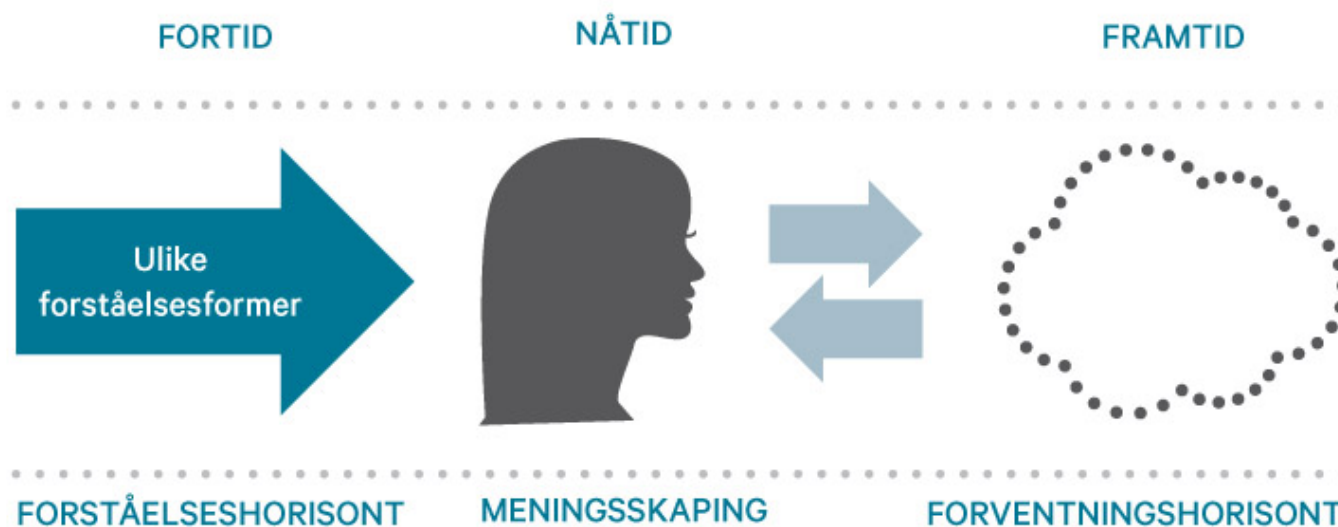
Figur 4.6: Et transaksjonsperspektiv på samarbeid og kunnskaping



Figur 4.7: Et relasjonelt og sosialkonstruktivistisk perspektiv på samarbeid og meningsskaping



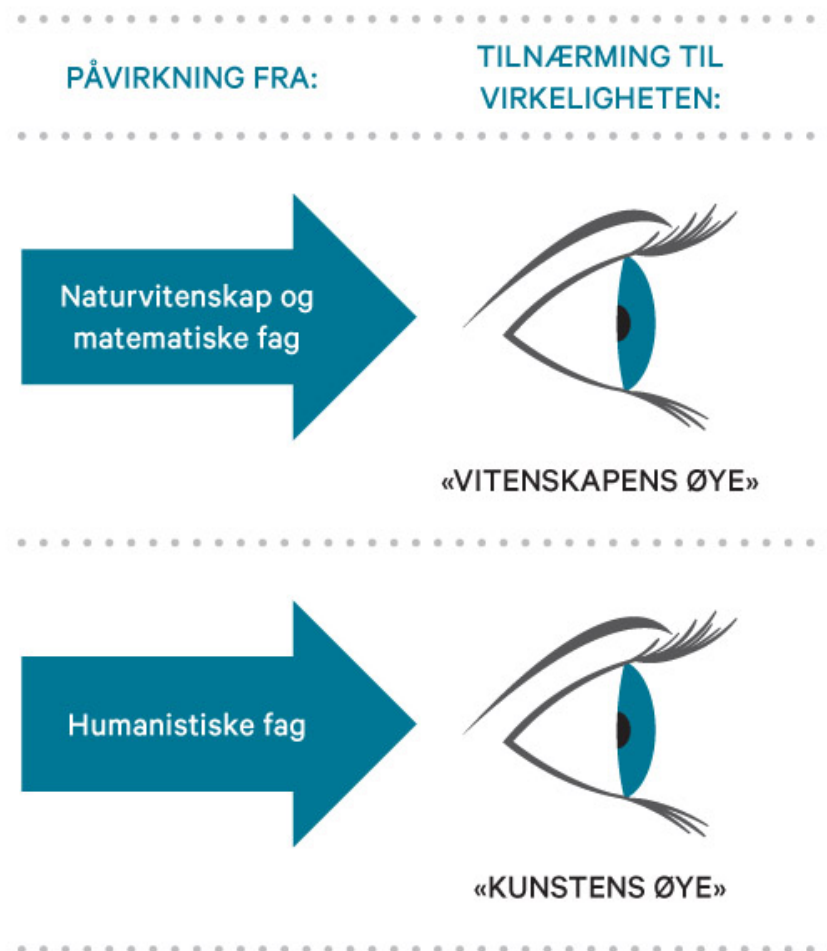
Figur 4.8: To perspektiver på organisasjoner og endring (Irgens, 2011b, s. 209)



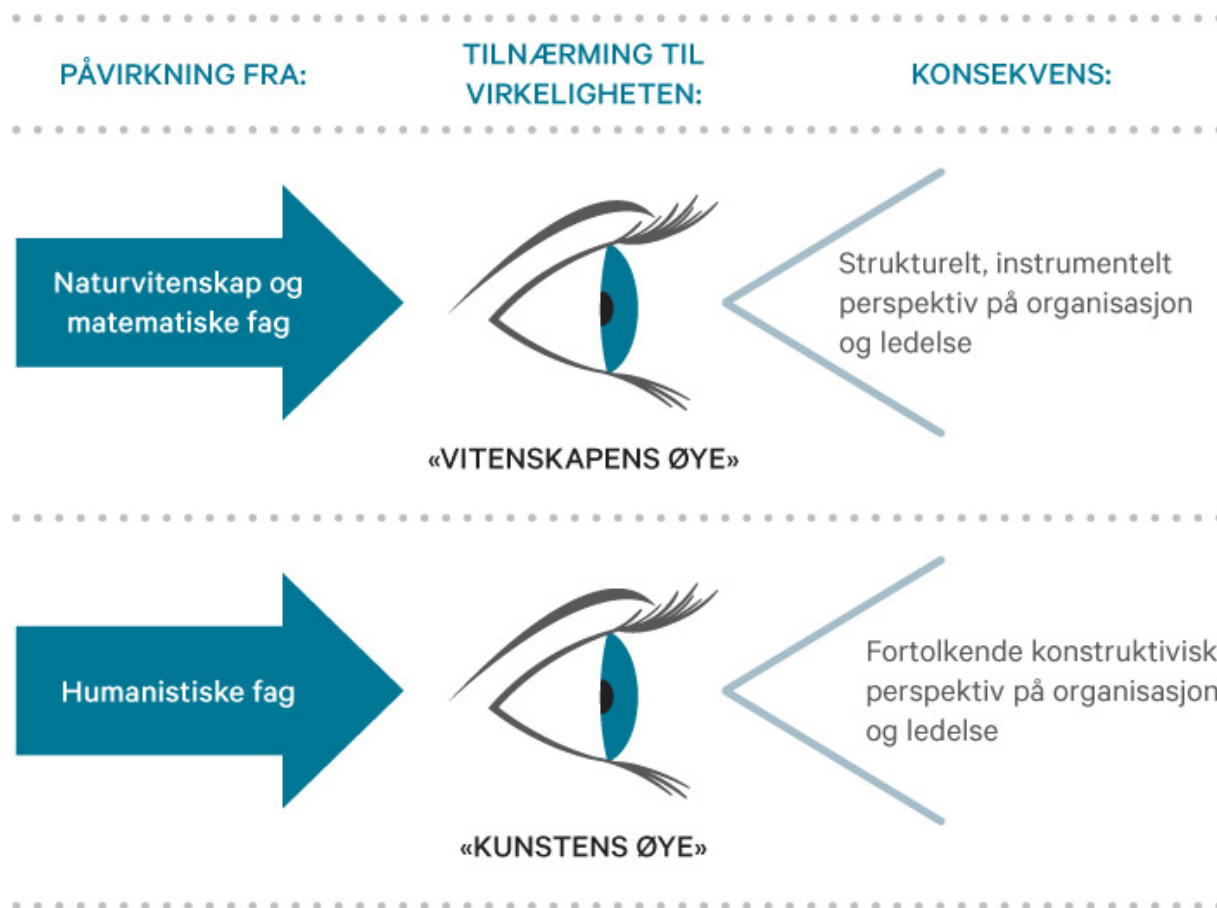
Figur 5.1: Forståelsesformer preger oss

Instrumentelt/strukturelt perspektiv	Konstruktivistisk/fortolkende perspektiv
Realist	Idealist
Nomotetisk	Hermeneutisk
Strukturer	Aktør, «agency»
Tilskuer	Deltaker
Positivist	Konstruktivist
Forklaring	Forståelse
Manifest innhold	Latent innhold
Subjekt	Objekt
Fakta	Fortolkning
Kunnskap som objekt	Kunnskap som prosess
Systemverden	Livsverden
Overflatestruktur	Dypstruktur

Tabell 6.1: Dikotomier i organisasjonsteori



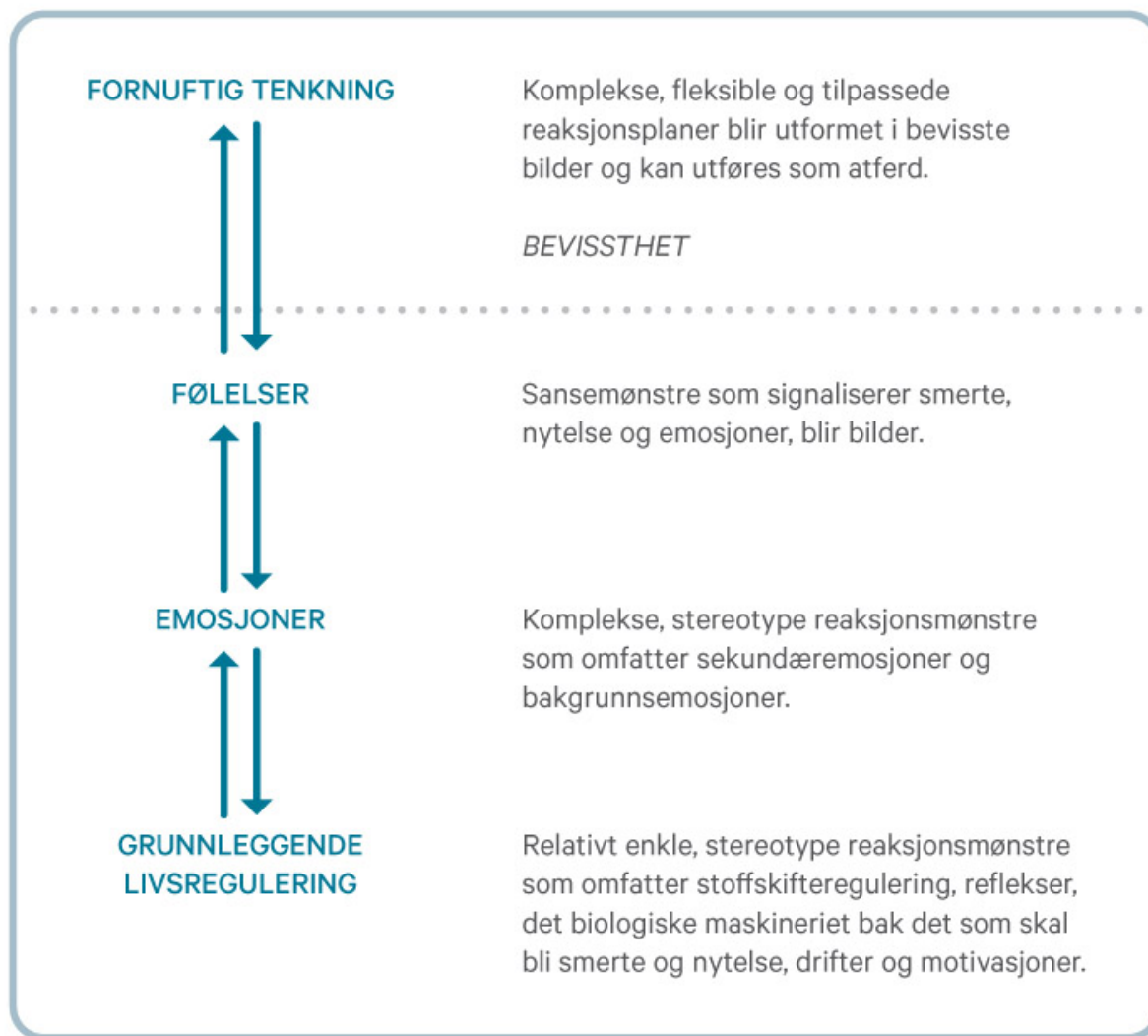
Figur 6.1: Det vitenskapelige og det kunstneriske øye



Figur 6.2: To tradisjoner, to øyne og to perspektiver

OVERFLATESTRUKTUR: DET UMIDDELBART SYNLIGE Synlig lederstil, formaliserte prosedyrer, retningslinjer, avtaler, informasjonsrutiner, vedtak, planer, strategier, mål, testresultater, regler, organisasjonskart, kommunikasjons- og samarbeidsformer, rapporteringssystemer, arbeidsverktøy, teknologi
DYPSTRUKTUR: GRUNNLEGGENDE FORUTSETNINGER Styrende normer, verdier, trosoppfatninger, antakelser, holdninger, forutsetninger for ressursfordeling og maktutøvelse, etikk, estetikk, følelser, emosjoner, ideologi, kultur, mentale bilder, visjoner

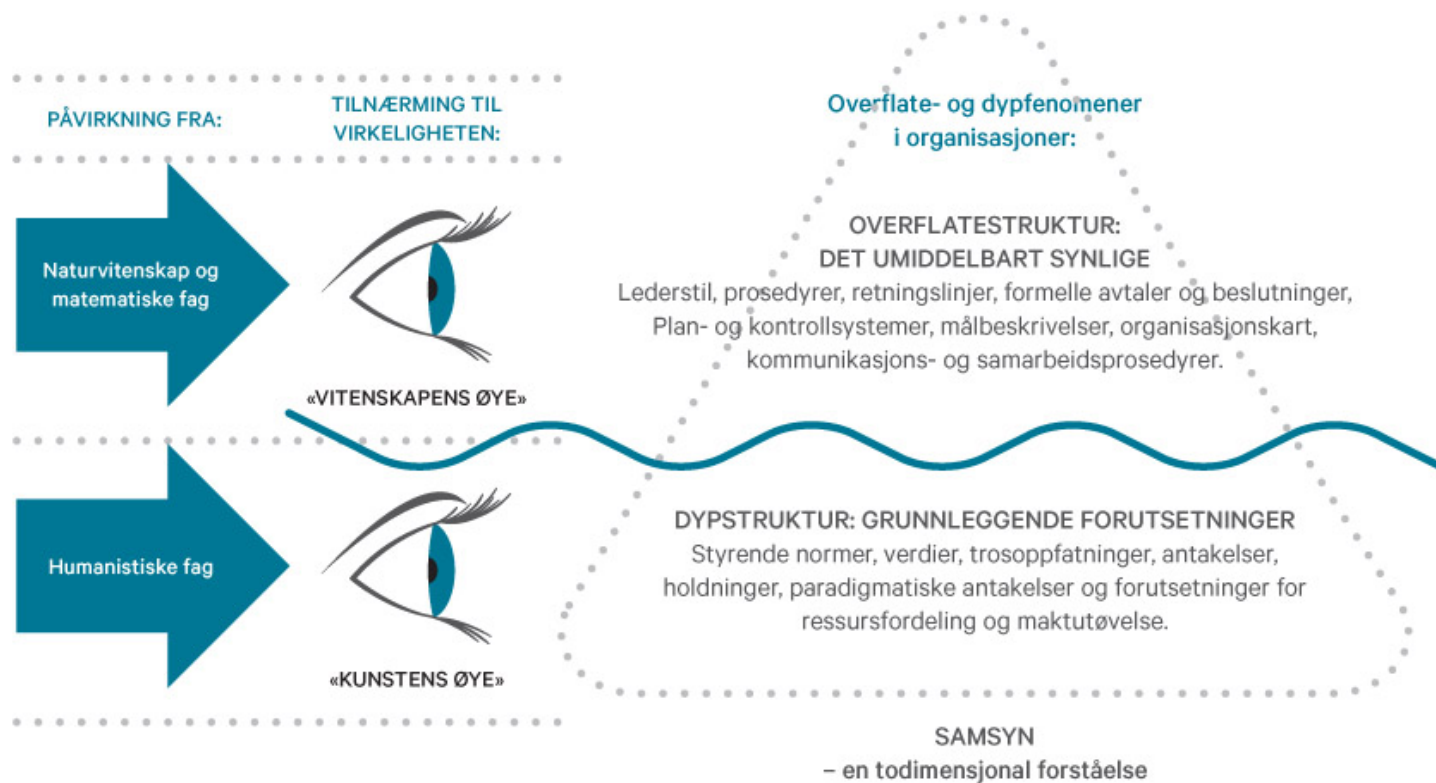
Tabell 6.2: Overflate- og dypphenomener i organisasjoner



Figur 6.3: Livsreguleringsnivåer (etter Damasio, 2002, s. 61)



Figur 6.4: En overflate- og dypnivåmodell av organisasjoner

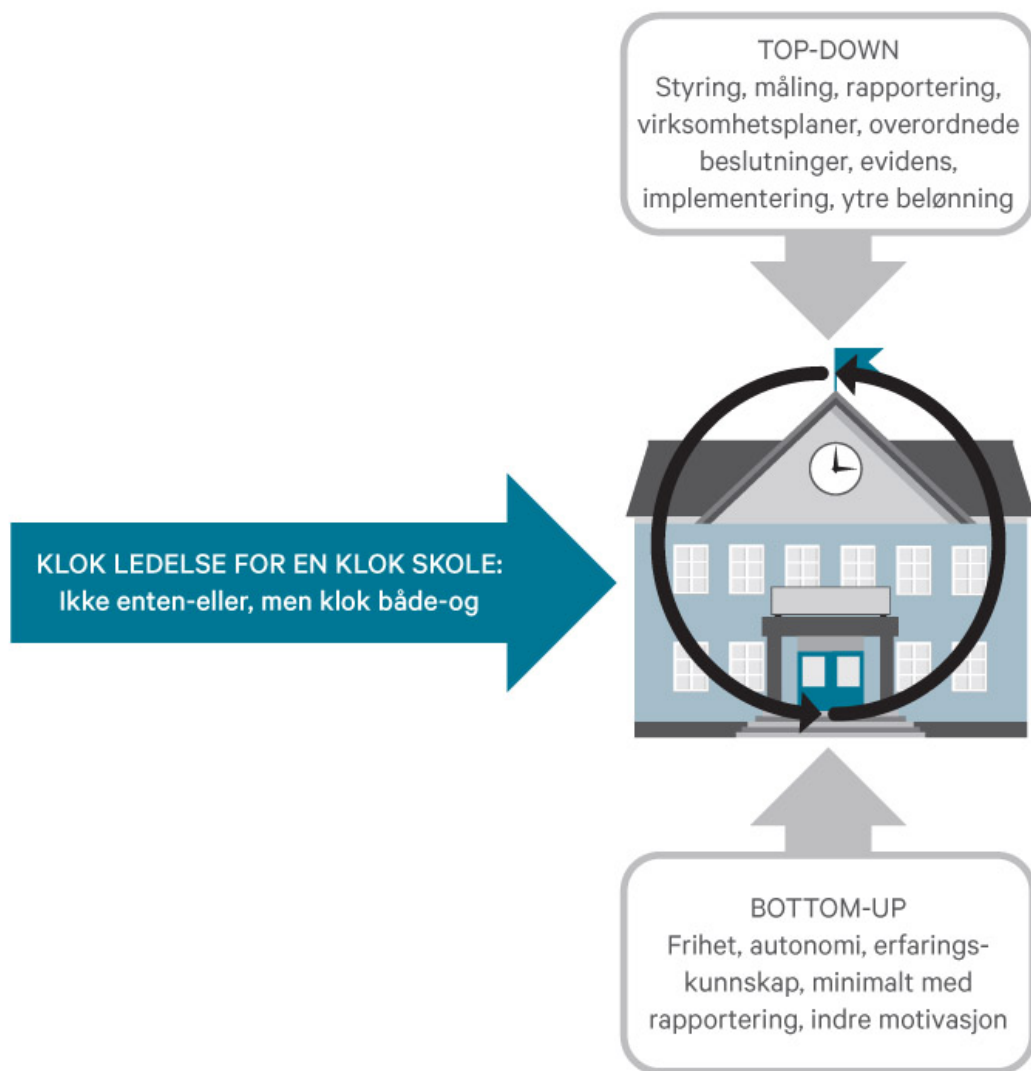


Figur 6.5: Organisasjonens isfjell i et toøyd perspektiv

	DET VITENSKAPELIGE ØYE <i>Instrumentelt, strukturelt perspektiv</i>	TOØYD BLIKK <i>Holistisk perspektiv, samsyn</i>	DET KUNSTNERISKE ØYE <i>Konstruktivistisk, fortolkende perspektiv</i>
			
ORGANISERING	Klare linjer, tydelig struktur, klar arbeidsdeling. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi sikre kontroll?</i>	Etter situasjon og oppgave. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi veksle mellom og eventuelt kombinere formelle og uformelle organisasjonsformer?</i>	Uformell organisering, organisasjon som prosess heller enn som statisk struktur. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi sikre fleksibilitet?</i>
ARBEIDS-GRUPPER	Formelt besluttet, avklarte deltakere, gitte oppgaver/mål/hensikt. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi organisere grupper til å utføre forhåndsbestemte oppgaver?</i>	Akseptere og stimulere uformelle gruppedannelser, samtidig etablere formelle grupper for å sikre kontinuitet i oppgaveløsning og kunnskapsdeling. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan sikre teamsamarbeid i spenningsfeltet mellom kontroll og frihet?</i>	Deltakerbestemt etter lokale behov. Selvledede praksisfellesskaper. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi stimulere til samarbeid og gruppedannelse?</i>
UTVIKLING	Designere utviklingsprosesser gjennom klare mål, utpeking av deltakere og strukturer av prosesser. Styre endringsprosesser og reformer top-down. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi styre innovasjonsprosessen for å nå nye mål?</i>	Tilrettelegge for utviklingsprosesser gjennom minimale, men tilstrekkelige strukturer. Holde blikket rettet mot hvordan struktur og ustruktur samspiller i utviklingsprosesser. Kjernes spørsmål: <i>Hvor trengs struktur og design av prosessene, og hvor vil dette tvert imot drepe innovasjon?</i>	Oppfordre og stimulere ansatte til stadig nytenkning. Legge til rette for at kreative arbeidsmiljøer skal oppstå. Oppmuntre og legge til rette for at endringsprosesser og reformer skjer bottom-up. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi utløse de kreative ressursene blant våre ansatte?</i>
KONTROLL	Definere og formalisere kvalitetsstandarder som følges opp gjennom systemer, måling og rapportering. «Ytre regnskapsplikt» Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi måle og kontrollere ved hjelp av objektive systemer?</i>	Etablere ubyråkratiske kontrollsystemer og utvikle evnen til selvledelse og egenkontroll. Ha i fokus hvordan formell kontroll og uformell kontroll, definerte kvalitetsstandarder og ideologi og verdier påvirker hverandre og skaper både ønskede og uønskede resultater. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi utvikle tilstrekkelige kontrollsystemer samtidig som vi tillater bruk av profesjonelt skjønn?</i>	Sikre kvalitet gjennom ideologi og ved å sørge for at ansatte tar sitt faglige skjønn i bruk når de vurderer kvaliteten i eget og andres arbeid. «Indre regnskapsplikt» Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi utvikle kritisk bevissthet, egenkontroll og selvledelse hos våre ansatte?</i>

ARBEIDS-AVTALER	«Hard contracting»: Definere stillingsinnhold og arbeidsoppgaver gjennom formelle og skriftlige kontrakter. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi gjennom formalisering sikre at ansatte gjør det de skal?</i>	Hybride avtaler: Etablere tilstrekkelige muntlige og skriftlige kontrakter med ansatte som regulerer både formelt og reelt. Kjernes spørsmål: <i>Hvilke områder trenger vi å formalisere, og hvilke avtaler kan vi inngå uformelt og muntlig?</i>	«Soft contracting»: Etablere uformelle og muntlige psykologiske avtaler og forhandle disse gjennom oppfølgingsamtaler etter behov. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi avklare gjensidige forventninger på en uformell og fleksibel måte?</i>
KUNNSKAPS-DELING	Kodifiseringsstrategi: Sikre nedfelling av kunnskap og kunnskapsdeling gjennom formaliserte og personuavhengige systemer. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi bruke teknologi for å nedfelle og dele ansattes kunnskap?</i>	Hybride strategier: Identifisere hvilken type kunnskap som kan håndteres gjennom datasystemer, og hvilke som kan og bør beholdes menneskelige nettverk. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi finne den optimale avveining mellom systemer og personer?</i>	Personifiseringsstrategi: Legge til rette for at kunnskap skal deles og spres person til person. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi legge til rette for at ansatte deler og sprer sin kunnskap gjennom personlige møter og nettverk?</i>
MOTIVASJON	Strategier for utvikling av ytre motivasjon ved hjelp av definerte arbeidsmål og insentivsystemer. Kjernes spørsmål: <i>Hvilke målstrukturer, belønninger og kontrollsystemer trenger vi for å få ansatte til å yte maksimalt?</i>	Vektlegge utvikling av commitment (forpliktelse og positiv identifikasjon) til oppgaver og organisasjon. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi utvikle rettfærdige belønningssystemer der det er nødvendig, og samtidig utvikle identitetsfølelse og indre motivasjon hos våre ansatte?</i>	Personalledelse innrettet mot at ansatte skal utvikle indre motivasjon. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi som ledere forløse målorientering og arbeidsglede i den enkelte ansatte?</i>
UNDERVISNING	Identifisering og implementering av den beste undervisningsmetoden i de enkelte fag. Unngå metodefrihet. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi begrense lærernes autonomi og erstatte metodefrihet og skjønn med vitenskapelige, evidensbaserte undervisningsformer?</i>	Utvikle et profesjonelt skjønn som informeres av både forskning og erfaringer gjort i egen og andres praksis. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi bidra til at lærerne både holder seg oppdatert faglig og prøver ut og lærer av nye undervisningsmetoder?</i>	Sørge for at den enkelte lærer har frihet til å arbeide på de måter hun/han finner mest egnet, og tør å stole på egne praksiserfaringer. Kjernes spørsmål: <i>Hvordan kan vi stimulere lærerne til å utvikle sin autonomi og sitt skjønn og utvikle seg som kunstnere i klasserommet?</i>

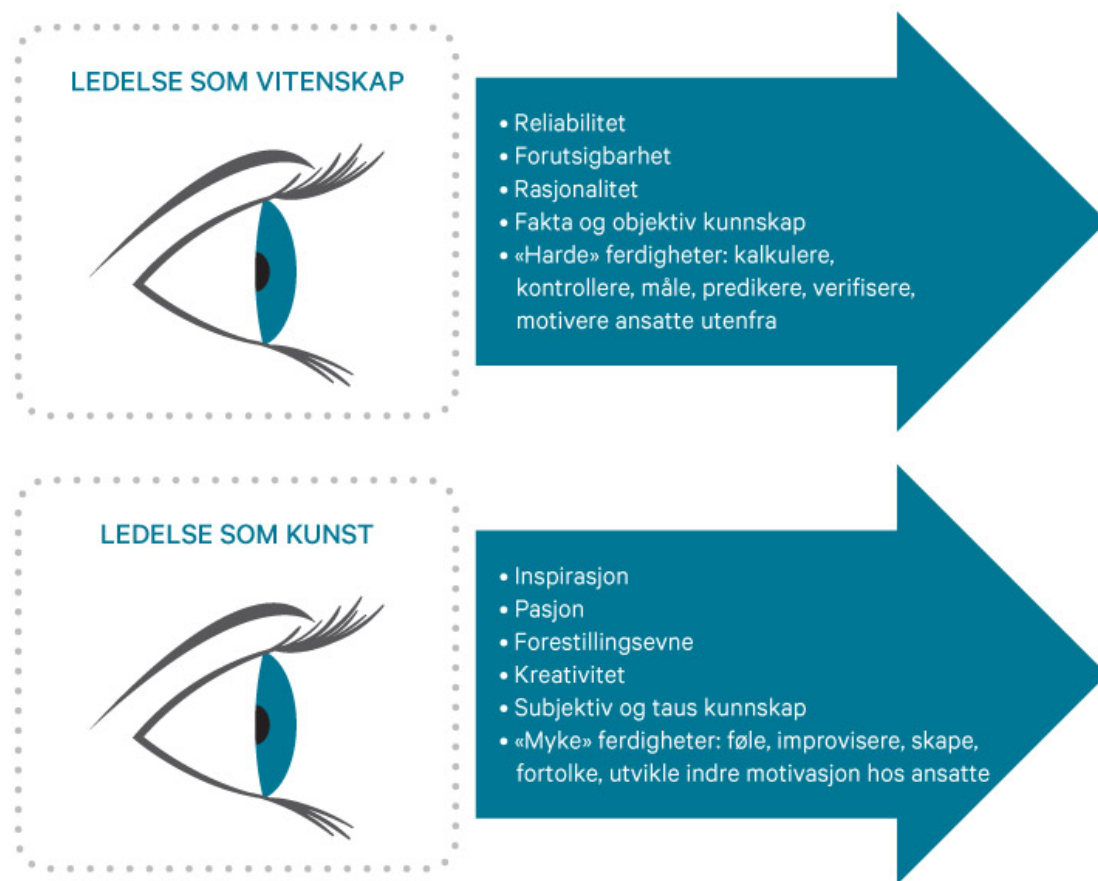
Tabell 6.3: Ulike blikk på organisasjonsfenomener



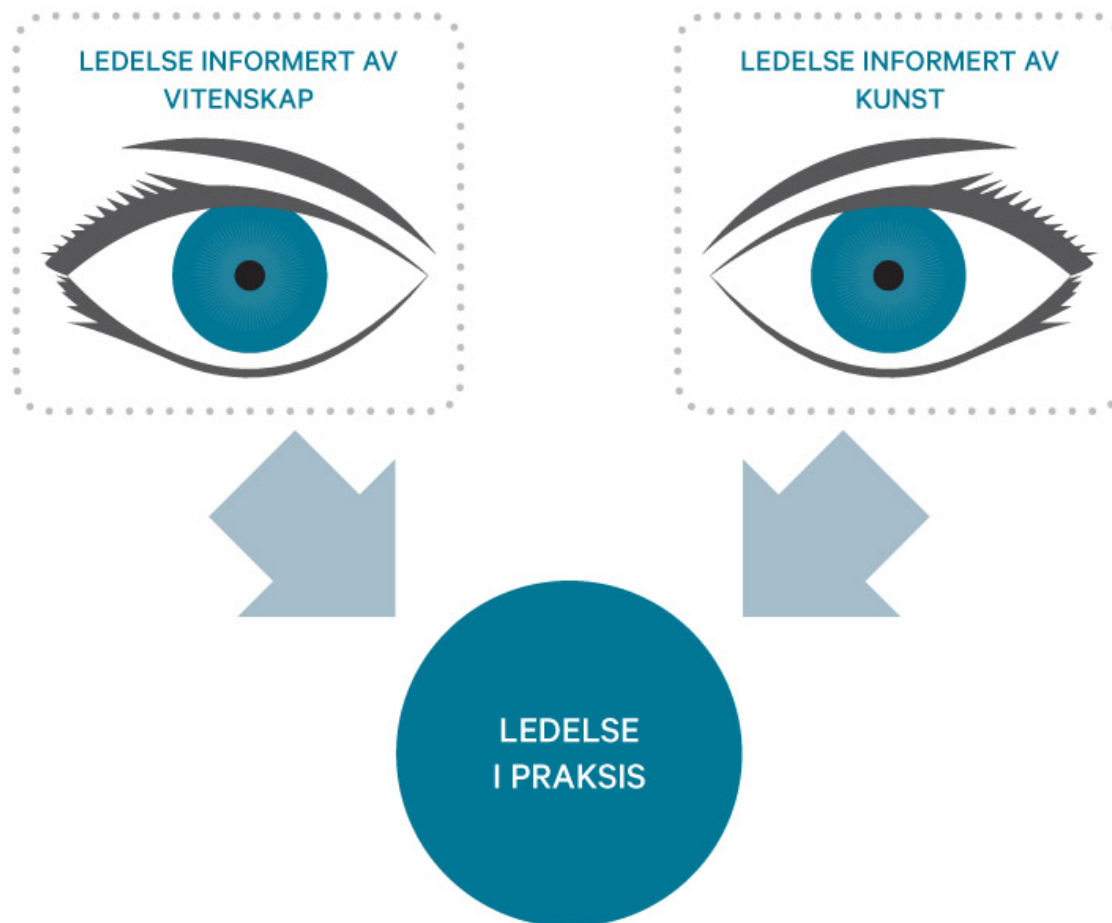
Figur 6.6: Mellom top-down- og bottom-up-skoleutvikling

Ledelse informert av vitenskap	Ledelseskompertansens elementer	Ledelse informert av kunst
Forståelsesformer med røtter i naturvitenskap og matematiske fag Analytisk filosofi Instrumentelle, strukturelle organisasjons- og ledelsesteorier	Kunnskapsgrunnlag	Forståelsesformer med røtter i humanistiske fag og kunst Hermeneutisk og fenomenologisk filosofi Konstruktivistiske, fortolkende organisasjons- og ledelsesteorier
En preferanse for overflatefenomener, kvantitative størrelser, substanser, «harde fakta» Kunnskap som beholdning Styring, kontroll, kalkulering og rapportering	Preferanse	En preferanse for dypfenomener, kvalitative størrelser, relasjoner, emosjoner, verdier, fortolkninger Kunnskap som prosess Læring, kreative prosesser, refleksjon og etiske vurderinger
«Harde» ferdigheter: Beherske administrative systemer, IT, teknologi, økonomiske modeller, målstyring, arbeidsrett, analysemodeller, regneark Praksis som <i>teknikk</i>.	Ferdigheter i organisasjon og ledelse	«Myke» ferdigheter: Beherske kommunikasjon, kreativitet, samarbeid, møteledelse, konflikthåndtering, coaching, empati, kulturforståelse, teambygging, motivasjon Praksis som <i>kunst</i>.

Tabell 6.4: Ledelseskompertansens elementer (fra Irgens, 2011b, s. 215)



Figur 6.7 To øyne, to perspektiver, ulike ferdigheter



Figur 6.8: Et pragmatisk perspektiv – ledelse informert av både kunst og vitenskap