

AOS 234 15

# LEDELSE – BESLUTNINGER OG RASJONALITET

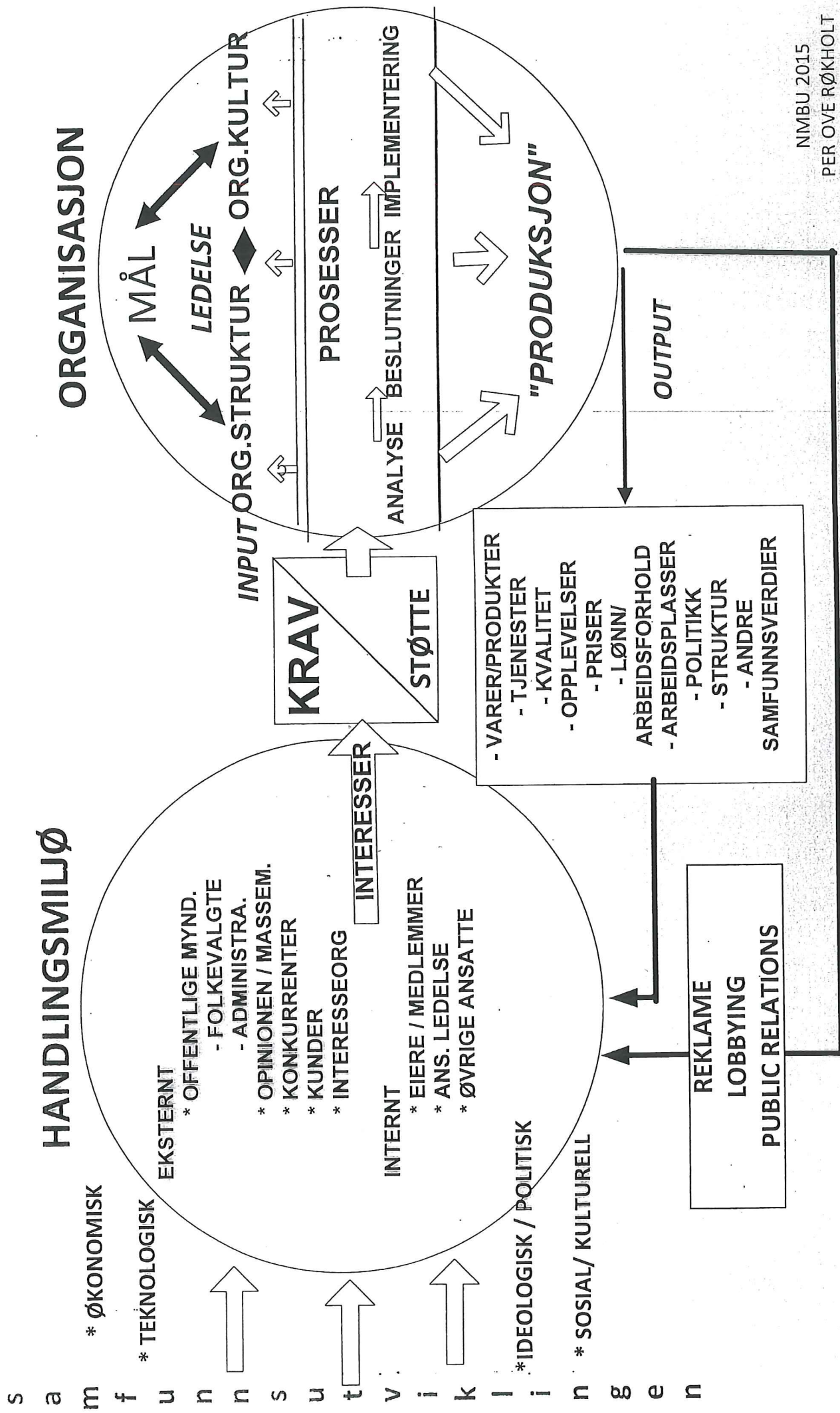
(Plansjekopier)

Av

Per Ove Røkholt



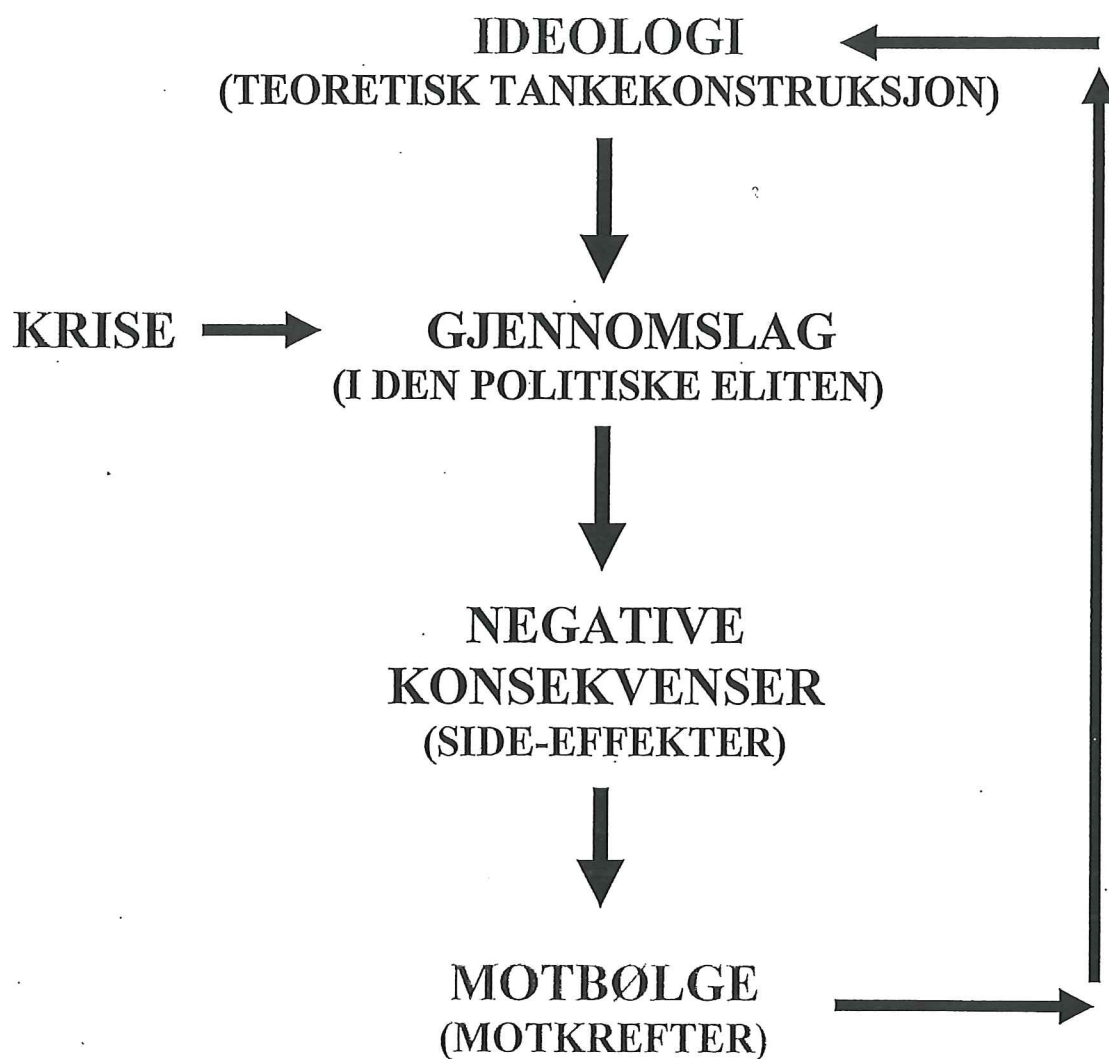
# GENERELL TILPASNINGSMODELL



# SAMFUNNSIDEOLOGIER OG ØKONOMISKE STYRINGSSYSTEMER

| PERIODE                 | IDEOLOGI                                                           | ØKONOMISKE STYRINGS-SYSTEMER                                       | DOMINERENDE MAKTSENTRA                                                                                                                                                    |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FØR 1820                | MERKANTILISTISK                                                    | PROTEKSJONISTISK PRIVILEGIESTAT                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• KONGE, ADEL</li> <li>• KIRKE, STENDER</li> </ul>                                                                                 |
| 1820 – 1900             | LIBERALISTISK-KAPITALISTISK<br>(Laissez faire)                     | NATTVEKTER-STATEN                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• BORGERE</li> <li>• KAPITALISTER</li> </ul>                                                                                       |
| 1900 – 1985             | SOSIAL-DEMOKRATISK                                                 | REGULERINGS- OG FORHANDLINGS-STATEN                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• STATEN</li> <li>• FOLKEVALGTE</li> <li>• INTRESSEORGANISASJONER</li> </ul>                                                       |
| 1985 – (2030?)          | LIBERALDEMOKRATISK<br>(individuell og kulturell frihet)            | <u>INTERNASJONALT</u> AVTALEREGULERT KONKURRANSE-MARKED            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• OVERNASJONALE POLITISK ARENAER (GLOBALE OG REGIONALE)</li> <li>• MULTINASJONALE SELSKAPER</li> <li>• BØRSKAPITALISTER</li> </ul> |
| 2008/09—<br><b>2017</b> | Sosiale og politiske konflikter – KRISE???<br>Konflikter / ”krise” | Økonomisk turbulens og konflikter—KRISE???<br>Konflikter / ”krise” | FOLKEVALGTE OG<br>STATEN (forvaltningen)???<br><i><b>Politiske Lære</b></i>                                                                                               |

MILTON FRIEDMAN:  
**IDEOLOGI SOM  
TIDEVANNSBØLGER**



# IDEOLOGI OG POLITIKK

MILTON FRIEDMAN : *The Tide in the Affairs of Man*

•Bestemte historiske sosiale, politiske og økonomiske situasjoner skaper bestemte teoretiske (intellektuelle) oppfatninger og forestillinger (IDEOLOGIER) (PARADIGMER)

•Slke ideologier påvirker gradvis praktisk politikk, og spres som en tidevannsbølge over store deler av verden

•På et tidlig stadium kan den presse tilbake av motkrefter (som er tjent med status quo)

•Har den først nådd en viss styrke vil den holde det gående over lang tid (50 –100 år), uavhengig av geografi og politiske merkelapper

•Før eller senere når den flomålet. Den skaper selv motkrefter (kriser) som presser den tilbake

•Dagens liberalistiske tidevannsbølge er i starten (1975 – 80). Dens styrke gir grunn til optimisme for de som ønsker et fritt samfunn med sterkt begrenset statlig innblanding

# VERDEN I FORANDRING

## Ny ideologisk tidevannsbølge ??

- Antivitenskapelig (alternativ virkelighet, «Thrumphs postvitenskapelige samfunn»)
- Antiintellektuell («elite»)
- Antiliberalistisk (økonomisk og vedier)
- Antirasjonalistisk (tro, følelser)
- Antiglobal
- Antiovernasjonal styring



- Normoppløsning og – konflikt
- Uberegnlige / Utilregnlige ledere

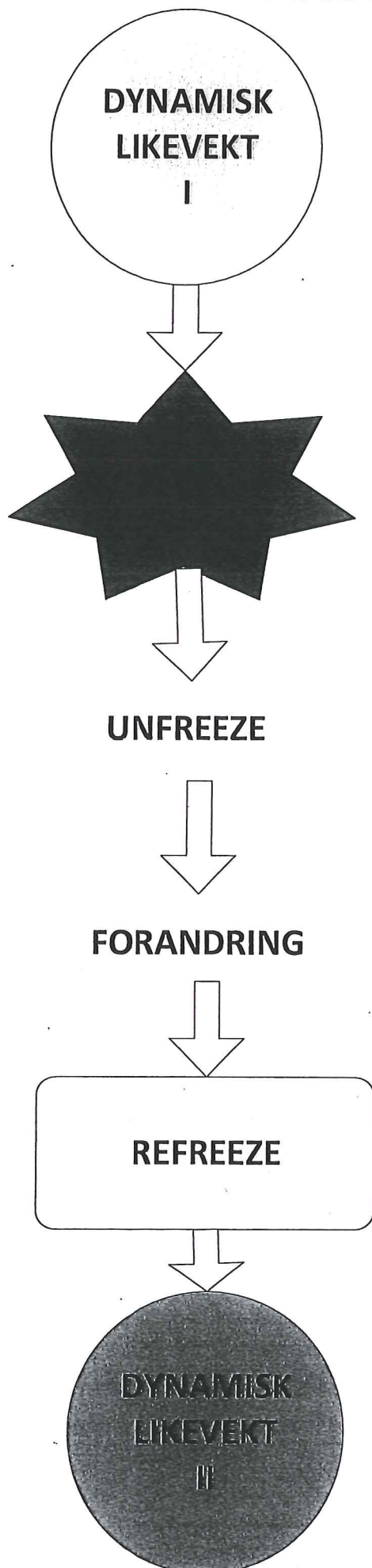


«FØRPARADIGMATISK UNFREEZESITUASJON ?»  NY STRUKTUR OG KULTUR ??

DET ENESTE SIKRE ER  
USIKKERHETEN

STRATEGISK PLANLEGGING ER  
EN STOR UTFORDRING

# PRINSIPPSKISSE: ORGANISASJONER I ENDRINGSMODUS



ORGANISASJONEN ER I NORMALTILSTAND: "DYNAMISK LIKEVEKT"

DET SKJER KONTINUERLIG SMÅ STEGVISE FORANDRINGER, MEN DE SKJER INNEN RAMMEN AV EKSISTERENDE ORGANISASJONSKULTUR (NORMER, VERDIER, VIRKELIGHETSFORSTÅELSE), OG SKAPER DERFOR IKKE STORE INTERNE KONFLIKTER.

ENDRINGSKREFTER OG -MOTSTAND I ORGANISASJONEN ER I "BALANSE".

XXXXXXX

DRAMATISKE FORANDRINGER I ORGANISASJONENS EKSTERNE RAMMEBETINGELSER FØRER TIL AT VIKTIGE DELER AV ORGANISASJONSKULTUREN FRAMSTÅR SOM DYSFUNKSJONELL (NEGATIV I FORHOLD TIL Å TAKLE UTFORDRINGENE).

BETYDELIGE INTERNE KULTURKONFLIKTER.

KLAR KRISEOPPLEVELSE.

RADIKALE FORANDRINGER ER NØDVENDIGE FOR Å REDDE ORGANISASJONEN.

XXXXXXXXX

SENTRALE DELER AV EKSISTERENDE ORGANISASJONSKULTUR UTFORDRES OG MISTER GRADVIS OPPSLUTNING.

NYE NORMER, VERDIER OG VIRKELIGHETSFORSTÅELSER VINNER FRAM.

USIKKERHET OG HØYT KONFLIKTNIVÅ.

ENDRINGSKREFTENE I ORGANISASJONEN VINNER OVER / MOTSTANDSKREFTENE.

DEN FAKTISKE MAKTSTRUKTUREN ENDRES.

XXXXXXX

DET SKJER RADIKALE ENDRINGER I ORGANISASJONENS STRUKTUR OG KULTUR.

DELER AV LEDELSEN SKIFTES UT.

XXXXXXX

NY VIRKELIGHETSFORSTÅELSE, NYE VERDIER, NORMER OG SYMBOLER STABILISERER SEG.

NYE STRUKTURER ETABLERES

XXXXXXXXXXXXX

**ORGANISASJONEN GÅR INN I EN NY "NORMALTILSTAND" AV DYNAMISK LIKEVEKT**

# FORANDRINGSLEDELSE – LEDELSESSTRATEGIER

## UTGANGSPUNKT:

- TEKNOLOGIUTVIKLING
  - GLOBALISERING
  - KONKURRANSE
- NORM- OG VERDIUTVIKLING



TILPASNING / FORANDRING



- TURBULENS - USIKKERHET
- MOTSETNINGER, KONFLIKT
- AGGRESJON - FORSVAR, APATI



BEHOV FOR RETNING OG MOTIVERING TIL  
INNSATS



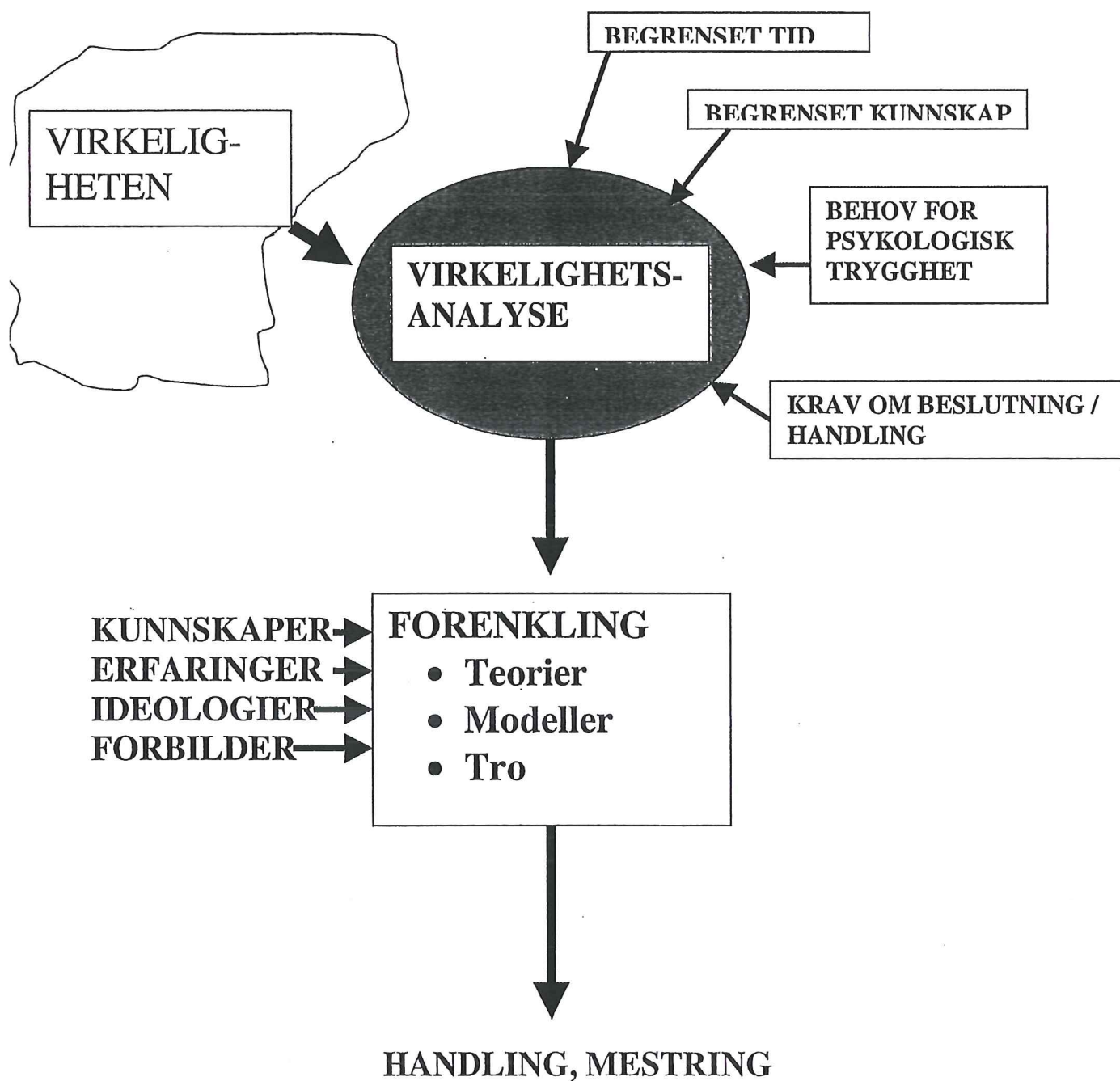
”FORANDRINGSLEDELSE”

*BENNIS OG ANNALS: Handelshøgskolen utdanner*

*1990*

**ADMINISTRATORER - ikke  
LEDERE**

# VIRKELIGHET – USIKKERHET – TRO OG MESTRING



# LEDELSE I MOTGANG OG TURBULENS

## SITUASJON

Stor kompleksitet, mangetydighet og turbulens skaper  
ekstrem usikkerhet

## LEDERUTFORDRINGEN

Handtere ekstrem usikkerhet og kaosliknende  
situasjoner

## "NATURLIGE" LEDERREAKSJONER / -ATFERD

- "Avmaktledelse"

- Oppgitthet, avmaktsfølelse, handlingslammelse
- Overoptimisme, fornektelse (selvbedrag)
- Søke hjelp i det "overnaturlige" (astrologi, spåkoner..)

- "Aggressiv ledelse"

- "Tar kontrollen" gjennom hierarkisering, byråkratisering og bruk av formell makt
- Skylder på andre (f.eks toppledelsen)
- Bløffe og lure (manipulativ ledelse)

## **HVA KARAKTERISERER EN RASJONELL BESLUTNING ?**

**Beslutningen og beslutningsprosessen  
skal være:**

- 1.Fornuftig / hensiktsmessig i forhold  
til det vi ønsker å oppnå (målet)**
- 2.Logisk begrunnet og basert på  
vitenskapelig kunnskap og metoder**

**Stegene i en rasjonell beslutningsprosess  
(prinsippiell modell):**

- a. Problemspesifisering (Hva er  
problemet?)**
- b. Innsamling av problemrelevant  
informasjon**
- c. Analyse av informasjonen**
- d. Hvilke alternative løsninger er det?**
- e. Valg av den beste (optimale) løsningen**
- f. Fatte beslutning**

## **I PRAKSIS SER VI KLARE "IRRASJONELLE" INNSLAG I MANGE BESLUTNINGSPROSESSER**

- \* Beslutninger basert på "magefølelse"**
- \* Beslutninger basert på "råd" fra spåkoner, astrologer /stjernetegn osv**
- \* Beslutninger basert på at en følger karismatiske ledere**
- \* osv,osv**

## **HVORFOR "IRRASJONELLE" INNSLAG I BESLUTNINGSPROSESSEN ?**

- Stor kompleksitet og usikkerhet**
- Manglende kunnskaper og kognitive evner**
- Krever store kostnader (ressursinnsats)**
- Tidspress**

Beslutninger: PARADOKS II

*Kan det være **RÆSJONELT** å søker  
råd fra spåkone eller horoskop om  
hvilke beslutning en bør ta ??*

I LEDERSAMMENHENG

**Hvilke funksjonelle fellestrekk  
har fenomenene:**

ORAKLET I DELPHI

NANCY REAGEN

SPÅKONER

ASTROLOGI (Horoskop)

?????

# BEGRENSET RASJONALITET

- Intuitive vs rasjonell-analyttiske modeller –

- Beslutninger er basert på to forskjellige former / prosesser:

Intuitive

Rasjonell-analyttiske

- En stor del av våre beslutninger baserer vi på intuisjon (-skjer raskt, med liten ressursinnsats), og er ofte fornuftige, uproblematisk og vellykkede
- Også komplekse, vanskelige beslutningssituasjoner blir ofte løst intuitivt, men kan bli supplert med rasjonell-analyttiske prosesser (med økt ressursinnsats)
- Intuitive prosesser baserer seg på lett tilgjengelige vurderingsfaktorer (bakhodemodeller / referansem modeller). Ved analyttisk tilnærming erstatter en disse med mer vanskelig tilgjengelige vurderingsfaktorer (som krever større ressursinnsats)
- Generelt er det en klar tendens til at lett tilgjengelige vurderingskriterier dominerer over mer vanskelig tilgjengelige
- Intuitive inntrykk / oppfatninger styrer / påvirker ofte de rasjonelle analysene en eventuelt velger å bruke. Faktorer som ikke er en del av intuisjonen blir også som regel neglisjert i analysen

LITTERATUR:

KAHNEMAN, D., 2002: Maps of bounded rationality  
(Nobel prize lecture)

Beslutninger: PARADOKS I

Kan **RASJONELL** beslutningsanalyse være  
**IRRASJONELL** når det gjelder å  
implementer beslutningene ?

## **KAN DET VÆRE "RASJONELT" MED "IRRASJONELLE BESLUTNINGSPROSESSER"?**

**Rasjonelle beslutningsprosesser kan ha negative virkninger på implementeringen (effektiv gjennomføring av beslutningen)**

- **En rasjonell (analyttisk) analyseprosess kan øke usikkerheten hos den som skal fatte beslutningen, og kan dermed føre til angst og beslutningsvegring eller manglende tiltro til egen beslutning**
- **En analyttisk prosess kan hindre effektiv implementering fordi den kan avdekke interessemotsetninger, og dermed skaper uenighet, usikkerhet og motstand i organisasjonen**

**En viktig forutsetning for effektiv gjennomføring er at både leder og medarbeidere har tro (på at beslutningen / tiltaket er riktig og viktig), og tillit (til at beslutningen lar seg gjennomføre). Dette er forutsetningen for engasjement og lojalitet**

### **ALTSÅ:**

- **DEN SOM SKAL FATTE BESLUTNINGEN**  
**MÅ "MANIPULERE" SEG SELV TIL 1. VÅGE**  
**Å TA BESLUTNINGEN, 2. TRO PÅ**  
**BESLUTNINGEN**
- **FOR Å SKAPE AKSEPT, FORSTÅELSE OG**  
**ENGASJEMENT ER DET LØSNINGEN SOM**  
**MÅ "SELGES" TIL MEDARBEIDERNE, - DA**  
**KAN EN STARTE GJENNOMFØRINGEN**  
**MED TRO, TILLIT OG ENGASJEMENT (Ikke**  
**interesse-motsetninger, usikkerhet og**  
**motstand)**

### **IDEOLOGISK LEDELSE**

**IDEOLOGI:** Et mønster av tro, antakelser og virkelighetsforståelse som er utviklet for å forklare (forstå) komplekse fenomener, - og som har som siktemål å gi retning på andres handlingsvalg

### **TRANSFORMASJONSLEDELSE**

**GJENNOM Å GI MENING, FORSTÅELSE OG TRO REDUSERE**  
**USIKKERHET OG ANGST, OG DERVED SKAPE RETNING,**  
**INSPIRASJON, SELVTILLIT OG STOLTHET**

**Samlebegrep som omfatter "Visjonsledelse",**  
**"Ideologisk ledelse", og "Karismatisk ledelse"**

