

## **Sensurveiledning ØKO 1001 Ledelse**

Dette er en omfattende sensurveiledning og kandidaten trenger ikke ha behandlet alle disse tema for å få en svært god (A) eller meget bra (B) karakter. Som det fremgår av sensurveiledningen kan spesielt oppgave 1 besvares godt med basis i ulike tilnærninger.

Alle oppgaver skal besvares med utgangspunkt i pensum. Kandidatens evne til å drøfte og vise forståelse for tema, de ulike teoriene og begrepene som løftes frem er sentralt. Kun opplisting og referering til teori ved åpen bok eksamen gir ikke særlig uttelling. Bruk av relevante eksempler for å vise forståelse og anvendelse av teorier, modeller og begrep teller positivt.

### **Oppgave Ledelse (teller 1/3)**

«Hva forstås som god ledelse» er et spørsmål som ofte blir stilt. Besvar spørsmålet med basis i pensum.

**Sensurveiledning:**

At ledelse defineres og at god ledelse aktualiseres, og det er primært situasjonsbestemt ledelse og transformasjonsledelse som i pensum er fremmet som effektiv ledelse. Ledergitteret et også meget relevant.

Transformasjonsledelse defineres og tydeliggjøres. Vise eller henvise til fullspektermodellen og de fire I ene- Idealisert innflytelse, Intellektuell stimulering, individuell støtte og Inspirerende motivasjon. Direkte effekter hos medarbeidere; økt motivasjon, økt jobbtilfredshet og lojalitet (økt forpliktelse) og mestringstro. Transformasjonslederen bidrar til å forsterke og utvikle holdninger og bidrar til å stimulere til læring. Å bidra til mestringsopplevelse et element her.

Situasjonsbestemt ledelse og de 4 lederstiler tilpasset oppgaven og medarbeiderens modenhet.

Relasjonsledelse, LMX teori, tillitsbasert ledelse, verdibasert ledelse er også relevant og de kandidater som løfter frem disse begrepene og teoriene skal også få positivt uttelling for dette. Administrativ ledelse og ledelse (management and leadership) er også en tilnærming som skal gi uttelling for kandidaten. Kandidater som viser til personlige egenskaper, EQ, skal få uttelling for dette, men det er hva ledere gjør (god ledelse) som er fokus i en sterk besvarelse. Å vise til destruktiv ledelse er det også relevant som en kontrast til god ledelse. Å vise til verdien og behovet for endringsledelse er også relevant. Kandidater som viser til at ledelse utøves på ulike områder/nivå - Institusjonell ledelse, strategisk ledelse, administrativ ledelse, operativ ledelse og superledelse/selvledelse skal også gis uttelling.

### **Oppgave Endringskapasitet (teller 1/3)**

En virksomhets endringskapasitet trekkes frem som sentralt. Hva forstås med dette begrepet og hvordan bør ledere gå frem for å etablere endringskapasitet i en virksomhet?

**Sensorveiledning:**

Å definere endring og begrepet endringskapasitet samt aktualisere hvorfor endringskapasitet er et viktig og ofte et krevende tema for ledere og medarbeidere forventes godt behandlet. Sentrale tema i en sterk besvarelse her er å etabler vilje og evne til endring. I dette blir kultur for endring, endringskompetanse og læring sentralt. Meyer og Stensaker, samt Klev og Levin som pensum refererer til bør være med. Å vise til læring som sentralt utgangspunkt/grunnlag for endring er meget relevant. Om kandidatene viser til teori O (lederstil ved endring) som en god tilnærming for å styrke endringskapasitet er det positivt. De som viser til transformasjonsleder som vil bidra til større endringsvilje og potensiale i virksomheten skal få uttelling for dette. I begrepet endringskapasitet ligger motivasjon til endrings og kompetanse til endring svært sentralt. Omstillingskurven er en modell som også er relevant.

Kandidater som tar utgangspunkt i endringsledelse og rammeverket for endringsledelse som for eksempel Kotter og Lewin skal få uttelling for dette. Viktig at det ikke bare blir en generell besvarelse om endringsledelse, men at det knyttes til begrepet endringskapasitet. De kandidater som viser til McGrath og hennes fokus på at virksomheter bør stadig være endringsorientert for å opprettholde verdiskaping og lønnsomhet skal få honnør for dette.

### **Oppgave Selvledelse (teller 1/3)**

Hvorfor er det å legge til rette for og stimulere til selvledelse så viktig? Hvordan kan ledere legge til rette for å stimulere til selvledelse for sine medarbeidere?

**Sensorveiledning:**

Selvledelse defineres og aktualiseres. Verdien av selvledelse kan knyttes til både verdifullt for virksomheten (bidra til motiverte medarbeidere, medarbeidere som viser engasjement og tar ansvar, tar beslutninger og skaper en smidig virksomheten ved å unngå micro- management, tar ansvar for egen personlig og faglig utvikling som de mest sentrale. At leder kan prioritere andre lederoppgaver ved «selvgående medarbeider er også et godt argument) og verdi for den enkelte medarbeider (vekst og utvikling, selvrealisering, indre motivasjon, opplevelsen av tillit og anerkjennelse, autonomi som de mest sentrale. I kunnskapsorganisasjoner er selvledelse svært sentralt og ønskverdig.

Det er lederens tilrettelegging for selvledelse som skal være hovedtema i kandidatens besvarelse andre del. Flytsoneteori kan trekkes inn her. Transformasjonsledere er en tilnærming som kan vises til med ønsket om å bidra til læring og utvikling. En forutsetning for selvledelse som legges til grunn i pensum er også at ledere må kunne lede seg selv, og derigjennom både ha kunnskaper og evner til å utøve selvledelse, samt være en rollemodell

for selvledelse. Leders evne til å styrke motivasjon, vise tillit og gi handlingsrom som viktige elementer. Et verktøy/ tilnærming i denne sammenheng er gode målsetningsprosesser slik at medarbeider får eierskap til målene. Rammer for selvledelse er et støttende miljø, etablert trygghet for å gjøre feil, tydelig retning gjennom etablert forståelse for virksomhetens visjon, verdier og målsetninger og forventningsavklaring. Kandidater som trekker inn verdibasert ledelse og tillitsbasert ledelse skal få uttelling for det.