

☑ **ORG969 - Generell informasjon**

Emnekode: ORG969

Emnenavn: Human Resources Management (HRM) 10 sp

Utlevering: 2. mai 2017 kl. 9.00

Innlevering: 9.mai 2017 kl. 14.00

Tillatte hjelpemidler: Alle

Det forventes at det i oppgavene benyttes begreper og teorier fra pensum. Det er også mulig å bevege seg ut over pensum å finne relevant forskningsbasert teori.

Alle spørsmål i oppgaven fra a til e skal besvares.

Formkrav: Skrifttype Times New Roman, skriftstørrelse. 12, linjeavstand 1,5

Oppgaven finner du på neste side.

Informasjon om innlevering av semesteroppgaver og hjemmeksamen:

<http://www.uia.no/student/eksamen/innlevering-av-oppgaver>

Vennligst svar på spørsmålene under før du klikker deg videre til neste side:

Kan besvarelsen brukes til undervisningsformål?

Velg et alternativ

Ja

Nei

Jeg/vi bekrefter at jeg/vi ikke siterer eller på annen måte bruker andres arbeider uten at dette er oppgitt, og at alle referanser er oppgitt i litteraturlisten.

Velg et alternativ

Ja

Nei

Gjelder kun ved gruppeeksamen:

Vi bekrefter at alle i gruppa har bidratt til besvarelsen

Velg et alternativ

Ja

Nei

i **ORG959 - Oppgaven**

Oppgaven: [Eksamensoppgave ORG969 HRM](#)

Du finner den også under:

Oppgave: Tillitsbasert ledelse virker

Les vedlagte kronikk (leserinlegg) fra Dagens Næringsliv 13. Mars 2017 om "Tillitsbasert ledelse virker" av professor Bård Kuvaas.

Alle delene skal besvares:

Peter Drucker skrev i 1954 boken The Practice of Management. Drucker (1954) var grunnleggeren av begrepet Management by Objectives (MBO) også kjent som Management By Results (MBR) eller målsettingsteori. I Norge kom mål- og resultatstyring for fullt i næringsliv og det offentlige på 1970 og 80-årene. Forskere og praktikere diskuterer nødvendigheten og effekten av tillitsbasert ledelse som erstatning eller sammen med målsettingsteori.

a. Redegjør for hva som menes med mål- og resultatstyring. Hva kan være årsaken til at mål- og resultatstyring har fått så stor utbredelse i norsk næringsliv og offentlig sektor. Redegjørelse bør vektlegge henvisninger og drøftinger som kan benyttes i videre drøfting.

b. Hva kan være årsaken til at noen opplever mål i et målstyringssystem som absolutte mens andre ser målene som rammer og kan fravikes ved gode grunner.

c. Hvorfor mener Kuvaas at målstyring bør erstattes med tillitsbasert ledelse?

d. Hvilke moderne former for ledelse kan betegnes som tillitsbasert ledelse?

e. Gjør rede for hva som kjennetegner "myk og hard" Human Resource Management.

Trekk inn relevant forskning og kom gjerne med eksempler.

VEDLEGG:

Tillitsbasert ledelse virker

Det er veldig robust forskningsmessig støtte for fordelene ved tillitsbasert ledelse.

Forfatter: Bård Kuvaas

Publiseringsdato: Dagens Næringsliv 13.03.2017

Jeg har definert tillitsbasert ledelse som i hvilken grad en leder tar sjansen på å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb. Kompetanse refererer til oppgaverrelevante kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger og motivasjon til et ønske eller en vilje til å gjøre en god jobb.

Ledere som i liten grad tør å stole på sine medarbeideres kompetanse bør etterspørre bedre rekruttering og opplæring og selv sørge for å bli bedre kjent med sine medarbeideres kompetanse- og motivasjonsnivåer. Ledere som har problemer med å stole på sine medarbeideres motivasjon til å gjøre en god jobb bør spørre seg selv om hvor mange han eller hun kjenner som har det bra med seg selv etter at de selv opplever å gjøre en dårlig jobb. Av natur viser omfattende mengder av forskning at vi mennesker er slik at vi får positive og produktive psykologiske tilstander når vi opplever å gjøre en god jobb og å være til nytte. Ledere som «ikke tror på» eller av andre grunner avviser dette bør sterkt vurdere alternative karriereveier.

Tillitsbasert ledelse kommer til uttrykk først når medarbeiderne opplever høye nivåer av jobbautonomi og lave nivåer av det å bli unødvendig kontrollert. Jobbautonomi omhandler i hvilken grad medarbeideren opplever at jobben gir rom for frihet, uavhengighet og utøvelse av skjønn, som igjen er avhengig av styrings-, rapporterings- og kontrollsystemer og jobbeskrivelser som er mer eller mindre snevre eller brede – og medarbeiderens opplevelse av relasjonen til sin leder.

Forskningsmessig er det nettopp undersøkelser av relasjonen medarbeideren opplever å ha til sin leder som gir empirisk støtte til fordelene ved tillitsbasert ledelse. Fundamentet for en såkalt høykvalitetsrelasjon er at den er basert på at medarbeideren har tillit til sin leder, som i sin tur er avhengig av en type lederadferd som signaliserer tillit til medarbeiderens kompetanse og motivasjon. Sammenhengen mellom ulike typer av lederadferd og medarbeideres arbeidsprestasjoner og en rekke andre fordelaktige utfall kan nemlig forklares av i hvilken grad medarbeideren opplever å ha en tillitsbasert relasjon til sin leder. Det viser en svært omfattende oversiktsanalyse av mer enn 3300 enkeltstudier og nesten en million observasjoner (Gottfredson & Aguinis, 2016).

En annen fersk oversiktsanalyse viser at tillitsbaserte relasjoner mellom leder og medarbeider er avgjørende for medarbeidernes mentale helse. Jo mer tillitsbaserte relasjoner medarbeidere opplever

å ha til sin leder, jo færre symptomer har de på sinne, angst, depresjon, frustrasjon og frykt og i jo lavere grad opplever de selv ulike mentale helseplager og stress (Montano med flere, 2017).

Alle som ønsker produktive og mentalt friske medarbeidere bør i stor eller større grad stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb for å øke sannsynligheten for at ledere (som også har ledere) og medarbeidere opplever tillitsbaserte relasjoner til sine ledere. Det er lettere å forske på og å snakke om slik ledelse enn det er å utøve slikt lederskap, men vi har mer enn nok kunnskap til å kunne trekke konklusjonen om at tillitsbasert ledelse «virker».

Bård Kuvaas, professor ved Handelshøyskolen BI

1 ORG969 - Innlevering

Last opp din besvarelse, vær nøye med å velge riktig fil.

Filen må være i PDF format!

Etter at filen er lastet opp, klikker du deg videre til neste side.



Laste opp dokumentet her, maks én PDF-fil

Følgende filtyper er tillatt: **.pdf** Maksimal filstørrelse er **1 GB**.

 Velg fil for opplasting

Maks poeng: 0