

Kjetil Sander presenterer:

estudie.no

Introduksjon til - LEDELSE -



- Hva er ledelse og hva gjør ledelse så vanskelig?
- Hva er god ledelse og hvilke lederoppgaver står en leder ovenfor?

Skrevet av:
Kjetil Sander

Utgitt av:
eStudie.no

Revisjon:
2.0 (August 2017)

Innhold

1 Ledelse	6
1.1 Definisjon: - Hva er en leder?	6
1.2 Lekmannsdefinisjoner av ledelse	7
1.3 Ledelse er å legge forholdene til rette	8
1.4 Tre dimensjoner på ledelse	9
1.4.1 Ledelse som funksjon	9
1.4.2 Ledelse som handling	9
1.4.3 Ledelse som roller	9
1.5 Hvorfor trenger vi ledere?	10
1.5.1 Ledere skal gi arbeidet mål og mening	10
1.5.2 Lederen skal gi oss roller og samordne arbeide til et større resultat.	10
1.5.3 Lederen skal gi oss kartet som viser veien til målet.	11
1.5.4 Lederen skal fjerne usikkerhet og skape trygghet.	12
1.5.5 Lederen skal gi oss opplæring	13
1.5.6 Lederen skal skap en ønsket verdibasert organisasjonskultur	13
1.5.7 Lederen skal være et forbilde for oss (rollemodell)	14
1.5.8 Læreren skal motivere oss til å ikke gi oss	14
1.5.9 Lederen skal evaluere og koordinere innsatsen	15
1.6 Hva er godt lederskap?	15
1.6.1 Skape en motiverende visjon alle samles om.	16
1.6.2 Engasjement og symbolsk lederskap	16
1.6.3 Skape tillit og bygge relasjoner	16
1.6.4 Ulike organisasjonsnivåer stiller ulike krav	16
1.6.5 Felleskrav til en god leder	17
1.7 De klassiske kjennetegnene til fremgangsrike ledere	19
1.8 Ledelse krever makt	23
1.8.1 Hva er makt?	23
1.8.2 Når har du makt?	25
1.8.3 Maktbruk	25
1.8.4 Åpen maktbruk	26
1.8.5 Skjult maktbruk	26
1.8.6 Formell og uformell makt	26
1.8.7 Legitim makt	27
1.8.8 Autoritetsformer	28
1.8.9 Legal (byråkratisk) autoritet	28
1.8.10 Tradisjonell autoritet	28
1.8.11 Oppsummering	29
1.9 Hva gjør lederskap så vanskelig?	30
1.10 Hva skyldes problemene i organisasjonen?	32
1.11 Hvordan løse disse problemene og utfordringene?	33
1.11.1 Gjennom administrasjon og lederskap	33
1.11.2 Bruk av konsulenter	33
1.11.3 Offentlige inngrep	34
1.12 Hva er forskjellen mellom å være en sjef og en leder?	35
1.12.1 Hva er en sjef?	35
1.12.2 Hva er en leder?	35
1.12.3 Hva er forskjellen?	36

1.13	Hva er forskjellene på å lede én avdeling og hele virksomheten? ...	37
1.13.1	Fra spesialist til generalist.....	37
1.13.2	Fra analytiker til integrator	38
1.13.3	Fra taktiker til strateg	38
1.13.4	Fra murer til arkitekt	39
1.13.5	Fra problemløser til agendasetter	39
1.13.6	Fra kriger til diplomat	40
1.13.7	Fra birolle til hovedrolle	40
1.14	Top-down vs Bottom- up Ledelse	41
1.14.1	Top-down ledelse.....	41
1.14.2	Buttom-up ledelse.....	42
1.14.3	Ledelse mellom top-down og bottom-up	42
2	Dagens utfordringer.....	43
2.1	Bruk av ledelseteorier	43
2.1.1	Hvorfor trenger vi teorier og modeller?.....	44
2.1.2	Hva er en teori?.....	44
2.1.3	Hvilken funksjon har teoriene?	47
2.1.4	Hva er en modell og hvorfor trenger vi dem?	47
2.1.5	Hvorfor trenger vi en ny ledelseteori?.....	47
2.1.6	Hva kan vi lære av den historiske utviklingen?	49
2.2	Teknologien styrer utviklingen i økonomien og samfunnet	51
2.2.1	Innovasjonspotensial.....	51
2.2.2	50 år mellom hver bølge.....	52
2.2.3	Teknologideterminisme.....	53
2.3	Kunnskapssamfunnet stiller andre krav enn det industrialiserte.....	54
2.3.1	Fra et industrialisert til et post-industrialisert samfunn	54
2.3.2	Informasjon og kunnskap er blitt en strategisk ressurs	55
2.4	Globale markeder med nye muligheter og trusler	56
2.4.1	En ny konkurransesituasjon.....	56
2.4.2	Dagens teorier var skrevet før globaliseringen	56
2.4.3	Virtuelle organisasjoner	57
2.5	Mer kravstore kunder	58
2.6	Mer kravstore medarbeidere.....	58
2.7	Stadig større og raskere endringer	58
2.7.1	Stadig kortere livssykluser.....	59
2.7.2	Krever mer fleksible virksomheter og planer.....	59
2.7.3	Lærende organisasjoner	60
2.7.4	Endringsorienterte kulturer	60
2.8	Endrede medievener.....	61
2.8.1	Nye medieegenskaper gir nye muligheter	62
2.8.2	Mediebruken har økt med 2 timer per dag de siste 10 årene	63
2.8.3	Nye metoder å dekke våre mediabehov på.....	63
2.8.4	Internett er blitt Norges største mediekanal.....	64
2.8.5	Krever nye medie- og markedsførings-mikser.....	65
2.8.6	Kunden har fått større makt	66
2.8.7	Fra passive til aktive kunder (forbrukere)	67
2.8.8	Fra monolog til triolog kommunikasjon	67
2.8.9	Nye måter å bygge relasjoner på	68
2.8.10	eWOM er blitt nøkkelen til suksess	69
2.9	Nye handlemønstre som et resultat av nye medievener	69

2.9.1	Nye måter å samle inn beslutningsinformasjon på.....	69
2.9.2	Netthandel er blitt en akseptabel handelsform.....	71
2.9.3	Endrede medievaner endret kjøpsprosessen	72
2.9.4	Nye måter å skaffe kunder på.....	72
2.9.5	Ulønnsomme kunder kan nå enkelt bli lønnsomme.....	73
2.9.6	Muligheten til å skreddersy såvel verditilbudet som kommunikasjonen til målgruppen.....	74
2.9.7	Høyest mulig kundetilfredshet er den beste strategien	74
2.9.8	Helhetlig tenking og markedsføring er nødvendig	75
2.10	Ledelse gjennom samfunnsvitenskaplige metoder	75
2.10.1	Descartes metoderegler	76
3	Viktige lederoppgaver.....	77
3.1	Skape konkurransefortrinn	77
3.2	Sette mål og sørge for at de blir nådd.....	78
3.3	Skape innovasjon	78
3.4	Skape en god "lagånd"	78
3.5	Skape en fleksibel organisasjon.....	79
3.6	Skape trivsel og et effektivt arbeidsmiljø	80
3.7	Skape en "gjennomsiktig" ledelsesprosess.....	81
3.8	Skape personlig ansvar og forpliktelser.....	81
3.9	Positiv tenkning og holdninger	82
3.9.1	Positiv tenkning kan læres!	82
3.9.2	Positiv tenkning er smittsomt	82
3.9.3	Positiv tenkning skaper mer innovative og effektive organisasjoner .	83
3.9.4	Slå ned på negative utsagn og holdninger.....	83
3.10	Skape umiddelbare handlinger.....	84
3.10.1	Bedre å angre på det man har gjort enn det man ikke har gjort.....	84
3.10.2	Forutsetninger for en handlingsorientert organisasjon	85
3.11	Kommunikasjon.....	86
3.11.1	Kommunikasjonen må motivere medarbeiderne	86
3.11.2	Dialogen bygger bedriftskulturen	87
3.11.3	Fokuser på de daglige arbeidsoppgavene - ikke de strategiske	88
3.11.4	Kommunikasjon og verdier	88
3.12	Motivasjon	89
3.12.1	Lederen rolle	89
3.13	Læring.....	90
3.13.1	Skape en effektiv læringsprosess.....	90
3.13.2	Lærende organisasjon.....	91
3.13.3	Forutsetninger for en lærende organisasjon	92

Forord

Etter å ha lest denne e-boken skal du ha lært:

- **Hva er ledelse og hva gjør ledelse så vanskelig?**
- **Hvilke generelle utfordringer står dagens ledere ovenfor og betydning har disse for lederne?**
- **Hva driver samfunnet og næringslivet fremover?**
- **De viktigste lederoppgavene**

1 Ledelse

Ledelse som fag er ca. hundre år gammelt og er en fagdisiplin som forsøker å gi svar på hva som skal til for å lage og styre en virksomhet mot ett langsiktig mål (visjon).

1.1 Definisjon: - Hva er en leder?

Leder kommer fra det mer enn tusen år gamle engelske ordet leader, som kommer fra angelsaksiske ordet - *laedare* - som betyr:

«å lede folk på en reise»

Å være en leder betyr med andre ord å være ansvarlig for "*å lede en gruppe mennesker på en reise*" i utvidet forstand.

Jobber du som administrerende direktør, går lederjobben ut på å lede hele virksomheten i reisen mot å realisere virksomhetens visjon gjennom å følge en overordnet strategi. Er du ansatt som avdelingsleder i regnskapsavdelingen, går lederjobben ut på å lede de andre i regnskapsavdelingen gjennom de hindringer og utfordringer de vil møte i sitt daglige arbeid med å ferdigstille regnskapet i rett tid, med budsjetterte ressurser o.s.v.

Selv om alle er enige i at bedriften trenger ledere og lederskap, men det er stor uenighet om hva lederskap er og hva som er godt lederskap. Dette fordi forskningen på dette området har frambrakt få allmenngyldige resultater som er interessante.