

Lederhåndbok



Hva er en leder, hva kreves av en leder, hvilke lederegenskaper bør lederen ha, hvilke lederstiler finnes, når og hvordan bør de brukes? Og viktigere:

- Hvordan velge rett lederstil avhengig av situasjon, medarbeiderne og egen personlighet?

Etter at du har lest denne håndboken bør du bruke den som et oppslagsverk når du er i tvil hvilke lederstil du skal velge.

Innhold

Innhold	2
Brukervilkår (terms of use)	7
Definisjon: - Hva er en leder?	8
Lekmannsdefinisjoner av ledelse	9
Ledelse er å legge forholdene til rette	11
Andre lekmannsdefinisjoner av ledelse	11
Tre dimensjoner på ledelse	11
Ledelse som funksjon	12
Ledelse som handling	12
Ledelse som roller	12
Hvorfor trenger vi ledere?	13
Ledere skal gi arbeidet mål og mening	13
Lederen skal gi oss roller og samordne arbeide til et større resultat	13
Lederen skal gi oss kartet som viser veien til målet.....	14
Lederen skal fjerne usikkerhet og skape trygghet	14
Lederen skal gi oss opplæring	15
Lederen skal skap en ønsket verdibasert organisasjonskultur.....	16
Lederen skal være et forbilde for oss (rollemodell)	16
Læreren skal motivere oss til å ikke gi oss	17
Lederen skal evaluere og koordinere innsatsen.....	17
Hva er godt lederskap?	18
Skape en motiverende visjon alle samles om.....	18
Engasjement og symbolsk lederskap	18
Skape tillit og bygge relasjoner	18
Ulike organisasjonsnivåer stiller ulike krav	18
Felleskrav til en god leder	19
Hva gjør lederskap så vanskelig?	22
Hva skyldes problemene i organisasjonen?	24
Hvordan løse disse problemene og utfordringene?	25
Ledelsesmyter	27
Mennesker trenger en leder for å skape forutsigbarhet og struktur	27
Mennesker trenger en leder som setter mål og lager strategier	27
Mennesker trenger en felles kultur, verdier og visjoner for å samhandle.....	27
De klassiske kjennetegnene til fremgangsrike ledere	28
Makt	33
Hva er makt?	33
Når har du makt?	34
Maktbruk	34
Åpen maktbruk	35
Skjult maktbruk	35
Formell og uformell makt	35
Legitim makt	36
Autoritetsformer	37
Legal (byråkratisk) autoritet	37
Tradisjonell autoritet.....	37
Karismatisk autoritet.....	37
Profesjonell autoritet.....	38

Oppsummering	38
Hva er forskjellen mellom å være en sjef og en leder?	39
Hva er en sjef?	39
Hva er en leder?	39
Hva er forskjellen?	40
Ledelsenivåer	41
Fra spesialist til generalist	41
Fra analytiker til integrator	42
Fra taktiker til strateg	42
Fra murer til arkitekt	43
Fra problemløser til agendasetter	44
Fra kriger til diplomat	44
Fra birolle til hovedrolle	44
Top-down vs Bottom- up Ledelse	45
Top-down ledelse	45
Bottom-up ledelse	46
Ledelse mellom top-down og bottom-up	47
Viktige lederoppgaver	48
Skape en god "lagånd"	48
Skape en fleksibel organisasjon	48
Skape trivsel og et effektivt arbeidsmiljø	49
Skape en "gjennomiktig" ledelsesprosess	50
Skape personlig ansvar og forpliktelser	50
Positiv tenkning og holdninger	51
Positiv tenking kan læres!	51
Positiv tenkning er smittsomt	51
Positiv tenking skaper mer innovative og effektive organisasjoner	51
Slå ned på negative utsagn og holdninger	52
Skape umiddelbare handlinger	53
Bedre å angre på det man har gjort enn det man ikke har gjort	53
Forutsetninger for en handlingsorientert organisasjon	54
Kommunikasjon	55
Kommunikasjonen må motivere medarbeiderne	55
Dialogen bygger bedriftskulturen	56
Fokuser på de daglige arbeidsoppgavene - ikke de strategiske	57
Kommunikasjon og verdier	57
Motivasjon	58
Ytre og indre motivasjon	58
Lederen rolle	59
Motivasjonsteorier:	60
Læring	60
Skape en effektiv læringsprosess	60
Lærende organisasjon	61
Forutsetninger for en lærende organisasjon	62
Læringsteorier	63
Hva kan vi lære av ledelsesteoriene?	63
Hva er en teori og hvorfor trenger vi å lære å bruke dem?	65
Lederstil	68
Hva er lederstil?	68
Hvorfor er det viktig å velge rett lederstil?	68

Hvilke lederstiler finnes og hvilken er best?	69
Tre grunnleggende lederstiler	70
Lederstilen må tilpasses ledernivået	71
Lederstilen må tilpasses oppgaven som skal utføres.....	71
Lederstilen må tilpasses medarbeidernes kompetanse og motivasjon	71
Lederstilen må tilpasses organisasjonens størrelse og alder.....	72
Lederstilen må tilpasses organisasjonens demografiske og psykografiske samensetning	72
Lederstilen må passe med virksomhetens visjon og strategi	72
Lederstilen må ta hensyn til den gjeldende organisasjonskulturen	73
Universelle- og situasjonsbestemte type/trekk- og atferdsteorier	73
Type I: Universelle type- og trekkteorier	75
Great Man teorien	76
Profeten - den som ser inn i fremtiden	77
Den som samler folket med sine geniale ideer	77
Den som er garantisten for fremtidige gevinster	78
Teori X og Teori Y - en grunnleggende ledelsesteori	78
Teori X	79
Teori Y.....	80
Lederegenskaper	82
Karismatiske lederegenskaper	83
Faglige lederegenskaper	84
Type II: Universell atferdsteorier	86
Ohio-studiene	86
Michigan-studiene	87
Ledelsesrutenettet.....	88
1.1 Minimumsledelse (uengasjert ledelse)	90
1.9 Ettergivende ledelse (koseklubb ledelse)	90
9.1 Autoritær ledelse (Autoritetstro-lydighetsledelse)	90
5.5 Kompromissøkende ledelse ("Midt på treet ledelse").....	90
9.9 Integrerende ledelse (Team ledelse)	90
Hva er galt med modellene?	91
Type III: Situasjonsbetinget ledertrekk	92
Leader - Member Exchange Theory	93
Inngruppe og utgruppe	93
Den minst foretrukne medarbeider (LPC-skalaen)	95
Type IV: Situasjonsbetinget lederatferd	98
Sti-mål ledelse (A Path Goal Theory).....	98
Støttende lederstil	99
Dirigerende lederstil.....	100
Deltakerorientert lederstil.....	100
Prestasjonsorientert lederstil	100
Situasjonsbestemt ledelse.....	102
Autoritær og demokratisk lederstil	104
Medarbeidernes kompetanse	105
Lederstiler:.....	106
Autoritær/instruerende ledelsesform (Telling)	107
Selgende/Integrerende ledelsesform (Selling)	107
Deltakende ledelsesform (Participating)	108
Delegerende ledelsesform (Delegating)	109

Sammenhengen mellom kompetanse og lederstil	110
Kritikk mot situasjonsbestemt ledelse	111
Mixed Models of EI (Emosjonell intelligens)	111
Pilar 1: Self Awareness	111
Pilar 2: Self Management	112
Pilar 3: Social-Awareness	112
Pilar 4: Relationship Management	112
6 potensielle lederstiler	112
Hvilken stil bør jeg velge?	113
Mulige personlighetstiler for ledelse	114
Lederstilmodell	117
Gründer / entreprenør	119
Hva er en gründer?	119
Hva er en entreprenør?	119
Hva er forskjellen mellom gründer og entreprenør?	120
Hva er forskjellen mellom en oppfinner og entreprenør?	120
Hvilke fellestrekk har gründeren og entreprenøren?	121
Hvorfor trenger vi entreprenører?	122
Autoritære og kommanderende lederstil.....	123
Kommanderende lederstil	124
Autoritær lederstil	125
Demokratisk lederstil	126
Kameratslig / støttende lederstil	128
Selgende lederstil.....	130
Delegerende lederstil	132
Den høypresterende (pacesettende) stilen	134
Koordinerende lederstil	135
Spesialist lederstilen.....	136
Lederen som rollemodell	136
Hva er en rollemodell?	137
Rollemodellens makt.....	137
Modellering.....	138
Observant læring	138
Hva kreves av og kjennetegner en god rollemodell?	139
Karismatisk- og positiv ledelse	141
Hva er en positiv leder?	141
Emosjonell intelligens (EI).....	142
Karismatisk ledelse.....	144
Karismatisk leder vs. transformasjonsledelse	146
Viktige kjennetegn.....	146
Coaching	147
Hva er coaching?	148
Definisjon	149
Hva er en god coach?	149
De 6 coachingarenaer	150
Lærere - ikke ledere eller sjefer	155
Faglige lederstiler	157
Lederen som doktor	160
Alt starter med å stille korrekt diagnose ut i fra symptomene som avdekkes	161
Valg av medisin er avhengig av symptomene	162

Organisasjonen som en kropp.....	163
Et åpent system som er avhengig av omgivelsene	165
Hjernes rolle for læring og vekst	165
Virksomheten som topp-idrettsutøver.....	166
Strategisk ledelse	167
Environmental Scanning (Situasjonsanalyse):.....	168
Strategy Formulation:	168
Strategy Implementation:	168
Evaluation and Control:	168
Bolman & Deal's 4-lederstiler.....	171
Hva kjennetegner de ulike fortolkningsrammene?	173
Strukturell leder	175
Fire sentrale ledelseprosesser	177
Human-resource-leder	178
Politisk leder	181
Symbolsk ledelse	183
Når kan man bruke symbolsk ledelse?.....	185
Hva går symbolsk ledelse ut på?	185
Kunnskapsledelse	187
Management – ledelse	188
Hvordan velge rett lederstil etter situasjonen?	190
Hvor viktig er organisasjonskulturen?	190
Er dette en strategisk eller operativ beslutning?.....	191
Hvor stor er risikoen og konsekvensene?	191
Hvor viktig er engasjement og motivasjon?	192
Hvor vanskelig er oppgaven?.....	194
Hvor kompetente er medarbeiderne?	194
Hvor viktige er de faglige aspektene?	195
Hvor viktig er kreativitet og innovasjon?	196
Hvor mye uklarhet og usikkerhet er til stedet?.....	196
Hvor knappe er ressursene?	197
Hvor mye konflikt finnes rundt saken?.....	197
Arbeides det ovenfra og ned eller nedenfra og opp?.....	198

Brukervilkår (terms of use)

Dette er en e-bok som består av ulike artikkelserier hentet fra: <http://eStudie.no>

E-boken er lastet ned for personlig bruk. Det er ikke lov til å kopiere innholdet eller spre det til andre uten skriftlig samtykke på forhånd. Andre kan laste ned sin egen personlig e-bok ved å gå til <http://eStudie.no>.

Ønsker du å bruke artikkelserien som en del av et undervisningsopplegg kan du inngå en klasse- eller partneravtale som gir deg muligheten til å distribuere kopier til alle dine elever og kursdeltakere til en redusert pris. Send i såfall en forespørsel til redaksjonen@eStudie.no.

Definisjon: - Hva er en leder?

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 i ett langsiktig mål (visjon).

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.