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 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
Howordan 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

Ytre og indre motivasjon ..........................................................................58
  Hva er en teori og hvorfor trenger vi å lære å bruke dem? .................65

Hva er lederstil? ......................................................................................68
  Hva er lederstil? ...................................................................................68
  Hvorfor er det viktig å velge rett lederstil? .........................................68

Bygget på en god "lagånd" .....................................................................48
  Skape en god "lagånd" ........................................................................48

Skape en fleksibel organisasjon ..............................................................48
  Skape en fleksibel organisasjon .........................................................48

Skape tvivel og et effektivt arbeidsmiljø ..................................................49
  Skape tvivel og et effektivt arbeidsmiljø ..............................................49

Skape en "gjennomsiktig" ledelsesprosess .............................................50
  Skape en "gjennomsiktig" ledelsesprosess ........................................50

Skape personlig ansvar og forpliktelser ................................................50
  Skape personlig ansvar og forpliktelser .............................................50

Positiv tenkning og holdninger ..............................................................51
  Positiv tenking kan læres! ..................................................................51
  Positiv tenkning kan læres! ...............................................................51
  Positiv tenkning er smittsom ............................................................51
  Slå ned på negative utsagn og holdninger .........................................52

Skape umiddelbare handleinger .............................................................53
  Bedre å angre på det man har gjort enn det man ikke har gjort ..........53

Kommunikasjon ......................................................................................55

Kommunikasjonen må motivere medarbeiderne ...................................55
  Kommunikasjonen må motivere medarbeiderne ................................55

Dialogen bygger bedriftskulturen ............................................................56
  Dialogen bygger bedriftskulturen ......................................................56

Fokus på de daglige arbeidsoppgavene - ikke de strategiske ..........57
  Fokus på de daglige arbeidsoppgavene - ikke de strategiske .........57

Kommunikasjon og verdier .................................................................57
  Kommunikasjon og verdier ..............................................................57

Motivasjon ...............................................................................................58
  Motivasjon ..........................................................................................58
  Ytre og indre motivasjon .....................................................................58
  Lederen rolle .......................................................................................59
  Motivasjonsteorier: ...........................................................................60

Læring ......................................................................................................60
  Læring ...............................................................................................60
  Skape en effektiv læringssprosess ......................................................60
  Lærende organisasjon .........................................................................60
  Forutsetninger for en lærende organisasjon .....................................61
  Læringsteorier ....................................................................................63

Hva kan vi lære av ledersestoriene? .......................................................63
  Hva kan vi lære av ledersestoriene? ..................................................63
  Hva er en teori og hvorfor trenger vi å lære å bruke dem? ..............65

Lederstil .................................................................................................68
  Lederstil .............................................................................................68
  Hva er lederstil? ................................................................................68
  Hvorfor er 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
Lederegnskaper ..........................................................................................82
Karismatiske lederegnskaper ......................................................................83
Faglige lederegnskaper ...............................................................................84
Type II: Universell atferdsteorier ...............................................................86
Ohio-studiene ............................................................................................86
Michigan-studiene ....................................................................................87
Ledelsesrutenettet ......................................................................................88
1.1 Minimumsledeelse (uengasjert ledeelse) ..............................................90
1.9 Ettergivende ledeelse (koseklubb ledeelse) ..........................................90
9.1 Autoritær ledeelse (Autoritetstro-lydhetsledelse) ...............................90
5.5 Kompromissøkende ledeelse ("Midt på treet ledeelse")....................90
9.9 Integrerende ledeelse (Team ledeelse) ...............................................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 ledeelse (A Path Goal Theory) .....................................................98
Støttende lederstil ....................................................................................99
Dirigerende lederstil ...............................................................................100
Deltakerorientert lederstil .......................................................................100
Prestasjonsorientert lederstil .................................................................100
Situasjonsbestemt ledeelse ........................................................................102
Autoritær og demokratisk lederstil .........................................................104
Medarbeidernes kompetanse ..................................................................105
Ledertilere ...............................................................................................106
Autoritær/instruerende ledelsesform (Telling) .......................................107
Selgende/Integrierende ledelsesform (Selling) .......................................107
Deltakende ledeelse (Participating) .........................................................108
Delegerende ledeelse (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 høyprestende (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
<table>
<thead>
<tr>
<th>Lederhåndbok</th>
<th>Skrevet av: Kjetil Sander © 2017</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Organisasjonen som en kropp.................................................................163</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Et åpent system som er avhengig av omgivelsene.......................................165</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hjernes rolle for læring og vekst ..............................................................165</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Virksomheten som topp-idrettsutøver ..........................................................166</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Strategisk ledelse</strong> ..............................................................................167</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Environmental Scanning (Situasjonsanalyse) ..............................................168</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Strategy Formulation: ............................................................................168</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Strategy Implementation: .........................................................................168</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Evaluation and Control: ..........................................................................168</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bolman &amp; Deal’s 4-lederstiler ...................................................................171</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hva kjennetegner de ulike fortolkningssammene? ......................................173</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Strukturell leder</strong> ................................................................................175</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fire sentrale ledelseprosesser ...............................................................177</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Human-resource-leder</strong> .........................................................................178</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Politisk leder</strong> .....................................................................................181</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Symbolsk ledelse</strong> ..............................................................................183</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Når kan man bruke symbolsk ledelse? ......................................................185</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hva går symbolsk ledelse ut på? ...............................................................185</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Kunnskapsledelse</strong> ..............................................................................187</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Management – ledelse ..............................................................................188</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Hvordan velge rett lederstil etter situasjonen?</strong> .....................................190</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hvor viktig er organisasjonskulturen? ......................................................190</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Er dette en strategisk eller operativ beslutning? ......................................191</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hvor stor er risikoen og konsekvensene? ................................................191</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hvor viktig er engasjement og motivasjon? .............................................192</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hvor vanskelig er oppgaven? .................................................................194</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hvor kompetente er medarbeiderne? .........................................................194</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hvor viktige er de faglige aspektene? .......................................................195</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hvor viktig er kreativitet og innovasjon? ................................................196</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hvor mye uklarhet og usikkerhet er til stedet? ..........................................196</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hvor knappe er ressursene? ....................................................................197</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hvor mye konflikt finnes rundt saken? .....................................................197</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeides det ovenfra og ned eller nedenfra og opp? ...................................198</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Brukervilkår (terms of use)

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


Ønsker du å bruke artikkelseryen 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 angelsksiske 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.