

- Lederstiler -



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)	5
De klassiske kjennetegnene til fremgangsrrike ledere	6
Lederstil	11
Hva er lederstil?.....	11
Hvorfor er det viktig å velge rett lederstil?.....	11
Hvilke lederstiler finnes og hvilken er best?.....	12
Tre grunnleggende lederstiler	13
Lederstilen må tilpasses ledernivået	14
Lederstilen må tilpasses oppgaven som skal utføres.....	14
Lederstilen må tilpasses medarbeidernes kompetanse og motivasjon	14
Lederstilen må tilpasses organisasjonens størrelse og alder.....	15
Lederstilen må tilpasses organisasjonens demografiske og psykografiske samensetning	15
Lederstilen må passe med virksomhetens visjon og strategi	15
Lederstilen må ta hensyn til den gjeldende organisasjonskulturen	16
Universelle- og situasjonsbestemte type/trekk- og atferdsteorier	16
Type I: Universelle type- og trekkteorier	18
Great Man teorien	19
Profeten - den som ser inn i fremtiden	20
Den som samler folket med sine geniale ideer	20
Den som er garantisten for fremtidige gevinster	21
Teori X og Teori Y - en grunnleggende ledelsesteori	21
Teori X	22
Teori Y.....	23
Lederegenskaper	25
Karismatiske lederegenskaper	26
Faglige lederegenskaper	27
Type II: Universell atferdsteorier	29
Ohio-studiene	29
Michigan-studiene	30
Ledelsesrutenettet	31
1.1 Minimumsledelse (uengasjert ledelse)	33
1.9 Ettergivende ledelse (koseklubb ledelse)	33
9.1 Autoritær ledelse (Autoritetstro-lydighetsledelse)	33
5.5 Kompromissøkende ledelse ("Midt på treet ledelse").....	33
9.9 Integrerende ledelse (Team ledelse)	33
Hva er galt med modellene?	34
Type III: Situasjonsbetinget ledertrekk	35
Leader - Member Exchange Theory	36
Inngruppe og utgruppe	36
Den minst foretrukne medarbeider (LPC-skalaen)	38
Type IV: Situasjonsbetinget lederatferd	41
Sti-mål ledelse (A Path Goal Theory)	41
Støttende lederstil	42
Dirigerende lederstil.....	43
Deltakerorientert lederstil.....	43

Prestasjonsorientert lederstil	43
Situasjonsbestemt ledelse.....	45
Autoritær og demokratisk lederstil	47
Medarbeidernes kompetanse	48
Lederstiler:.....	49
Autoritær/instruerende ledelsesform (Telling)	50
Selgende/Integrerende ledelsesform (Selling)	50
Deltakende ledelsesform (Participating)	51
Delegerende ledelsesform (Delegating)	52
Sammenhengen mellom kompetanse og lederstil	53
Kritikk mot situasjonsbestemt ledelse	54
Mixed Models of EI (Emosjonell intelligens)	54
Pilar 1: Self Awareness	54
Pilar 2: Self.Management	55
Pilar 3: Social-Awareness	55
Pilar 4: Relationship Management	55
6 potensielle lederstiler	55
Hvilken stil bør jeg velge?	56
Mulige personlighetstiler for ledelse	57
Lederstilmodell	60
Gründer / entreprenør	62
Hva er en gründer?	62
Hva er en entreprenør?	62
Hva er forskjellen mellom gründer og entreprenør?	63
Hva er forskjellen mellom en oppfinner og entreprenør?	63
Hvilke fellestrekk har gründeren og entreprenøren?	64
Hvorfor trenger vi entreprenører?	65
Autoritære og kommanderende lederstil.....	66
Kommanderende lederstil.....	67
Autoritær lederstil	68
Demokratisk lederstil	69
Kameratslig / støttende lederstil	71
Selgende lederstil	73
Delegerende lederstil	75
Den høypresterende (pacesettende) stilen	77
Koordinerende lederstil	78
Spesialist lederstilen	79
Lederen som rollemodell	79
Hva er en rollemodell?	80
Rollemodellens makt.....	80
Modellering.....	81
Observant læring	81
Hva kreves av og kjennetegner en god rollemodell?	82
Karismatisk- og positiv ledelse	84
Hva er en positiv leder?	84
Emosjonell intelligens (EI).....	85
Karismatisk ledelse.....	87
Karismatisk leder vs. transformasjonsledelse	89
Viktige kjennetegn.....	89
Coaching	90

Hva er coaching?	91
Definisjon	92
Hva er en god coach?	92
De 6 coachingarenaer	93
Lærere - ikke ledere eller sjefer	98
Faglige lederstiler	100
Lederen som doktor	103
Alt starter med å stille korrekt diagnose ut i fra symptomene som avdekkes	104
Valg av medisin er avhengig av symptomene	105
Organisasjonen som en kropp.....	106
Et åpent system som er avhengig av omgivelsene	108
Hjernes rolle for læring og vekst	108
Virksomheten som topp-idrettsutøver.....	109
Strategisk ledelse	110
Environmental Scanning (Situasjonsanalyse):	111
Strategy Formulation:	111
Strategy Implementation:	111
Evaluation and Control:	111
Bolman & Deal's 4-lederstiler	114
Hva kjennetegner de ulike fortolkningsrammene?	116
Strukturell leder	118
Fire sentrale ledelseprosesser	120
Human-resource-leder	121
Politisk leder	124
Symbolsk ledelse	126
Når kan man bruke symbolsk ledelse?.....	128
Hva går symbolsk ledelse ut på?	128
Kunnskapsledelse	130
Management – ledelse	131
Hvordan velge rett lederstil etter situasjonen?	133
Hvor viktig er organisasjonskulturen?	133
Er dette en strategisk eller operativ beslutning?	134
Hvor stor er risikoen og konsekvensene?	134
Hvor viktig er engasjement og motivasjon?	135
Hvor vanskelig er oppgaven?.....	137
Hvor kompetente er medarbeiderne?	137
Hvor viktige er de faglige aspektene?	138
Hvor viktig er kreativitet og innovasjon?	139
Hvor mye uklarhet og usikkerhet er til stedet?	139
Hvor knappe er ressursene?	140
Hvor mye konflikt finnes rundt saken?.....	140
Arbeides det ovenfra og ned eller nedenfra og opp?	141

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.

De klassiske kjennetegnene til fremgangsrrike ledere

En av de største lederundersøkelsene som er gjennomført, er Kotter (1982) sine studier av fremgangsrrike ledere i store organisasjoner med flerfunksjonelt ansvar.

Hans konklusjon var at det mest slående likhetstrekkene ved disse lederjobbene var deres kompleksitet, usikkerhet og avhengighet.

Lederne måtte hele tiden håndtere en mengde uensartethet og komplisert saker og problemer. Samtidig som informasjonen de trengte, som regel var vanskelig å få tak i. Effektiviteten deres bygde derfor på samarbeid innen et stort nettverk. Kotter fant seks viktige utfordringer eller dilemmaer som karakteriserte disse lederjobbene:

1. **De måtte sette opp mål og retningslinjer under usikre forhold**
2. **De måtte få til en hårfin balanse i fordelingen av knappe ressurser mellom ulike virksomheter og funksjoner**
3. **De måtte bestyre en stor og komplisert mengde aktiviteter**
4. **De måtte vinne tilslutning i toppledelsen**
5. **De måtte vinne tilslutning i staben og hos fullmaktsgiverne**
6. **De måtte motivere, samordne og kontrollere, store, uensartede grupper av underordnede.**

Alle lederne i undersøkelsen måtte gi generelle anvisninger eller komme med handlingsplaner for organisasjonene de ledet. De måtte derfor setter opp så vel mål for virksomheten som strategier som alle var enige i og som de hadde tillit til. Selv om man i utgangspunktet skulle tro at dette var en rasjonell prosess, viste studiene til Kotter at ledernes agendasetting var like mye en troshandling som en rasjonell prosess. Dette fordi det i store organisasjoner nærmest er umulig å avgjøre hva som er de riktige målene og de rette strategiene.