

AOS234

OPPSUMMERING
LEDEREGENSKAPER OG -ATFERD

LEDERUTFORDRING 1

STORE, RASKE OG VANSKELIG FORUTSIGBARE
ENDRINGER

+

STOR KOMPLEKSITET



skaper

USIKKERHET

fører til



FORVIRRING, MOTSETNINGER, KONFLIKTER
OG BESLUTNINGSVEGRING

fører til



NEGATIVE HOLDNINGER OG SVAK INNSATS

skaper behov for



LEDELSE SOM GIR RETNING OG
MOTIVERING FOR INNSATS

OPPSUMMERING «LEDELSE»

Noen sentrale problemstillinger

- **LEDERUTFORDRING: HVÅ FORVÆNTER, KREVER OG MOTIVERER «GENERASJON Y» (FØDT PÅ 80 OG 90-TÅLLET)**
- **KAN LEDELSE LÆRES: FØDT SOM LEDER, ELLER KAN LEDELSE LÆRES GJENNOM OPPLÆRING OG ERFARING?**
- **HAR «GODE LEDERE» BESTEMTE GENERISKE PERSONLIGHETSTREKK?**
- **ER DET SAMMENHENG MELLOM PERSONLIGE EGENSKAPER OG LEDERSTIL (- ÅTFERD)?**
- **LEDEREN – LEDER OG ADMINISTRATOR: PERSONLIGHETS- OG ROLLEMOTSETNINGER?**
- **BESLUTNINGS- OG IMPLEMENTERINGSRASJONALITET – SAMME SAK?**
- **LEDELSE – UTØVELSE AV LEGITIM (MEDARBEIDERAKSEPTERT) MÅKT?**

VÅR TIDS LEDERUTFORDRING

Hva motiverer "Generasjon Y" (født på 80- og 90 tallet) til lojalitet og engasjement? Hvordan tilfredsstille behov / ønsker/ krav om:

- **VERDIGHET** *: Være respektert, akseptert / godtatt, satt pris på
- **HANDLINGSROM** *: Frihet, fleksibilitet, utviklingsmuligheter, selvstendighet og ansvar
- **ENGASJEMENT OG TRIVSE**
- **TILHØRIGHET** *: Være del av et fellesskap
- **SELVUTVIKLING UTFORDRINGER OG MESTRING**: Takle utfordringer, lykkes
- **MEINING**: Gjøre noe meningsfylt, med betydning for andre, noe ut over kortsiktige egeninteresser

*Professor FUGELLI: Materielt har vi det godt nok, det vi NÅ har behov for er VERDIGHET, HANDLINGSROM OG TILHØRIGHET

”Highlights” fra
LEDERDEBATTEN
(Dagens Næringsliv januar-februar 2004)

- **SELVIK**

- Ledelse er enkelt: Gi mening og retning, motiver medarbeiderne
- Strategiarbeid er farlig og forførende, i beste fall uten virkning
- Det farligste av alt er utvikling av visjoner
SKYLDES AT (?)
- Ledere bløffer sin egen betydning og rolle gjennom retorisk ordgyteri : Fancy fremmedord, konsepter metaforer, metoder og slagord

- **KRISTENSEN**

- God ledelse er sterk tro og hardt arbeid med strategi /taktikk og visjon
- Visjon er bærebjelken i min hverdag som leder: Motiverer meg, motiverer mine medarbeidere
- Strategi er nødvendig for å angi retning

- **HANSEN**

- En forutsetning for godt lederskap er å kommunisere hva en står for, hvilke verdigrunnlag en har

- Visjon og strategi er nettopp "å angi retning" (J.fr Selvik)

- **NORDHAUG**

- Norske toppledere er antiintellektuelle med forakt for teoretisk lærdom
- Tror at lederegenskaper er medfødt naturtalent

- **BERGESEN**

- Blir ikke nødvendigvis god leder av å studere ledelseslitteratur
- Les mer skjønnlitteratur, gjerne på bekostning av bøker om ledelse

- **KAUFMANN**

- Forskningen viser entydig at visjonsledelse (TRANSFORMASJONSLEDELSE) er klart mer motiverende og effektivt enn tradisjonell belønningsledelse (TRANSAKSJONSLEDELSE)

- **VIKAN**

- Gode ledere er en blanding av talent og miljø (læring)

- **UTGÅRD**

- Ledelse er situasjonsbetinget

STUDENTENE I AOS234 07:

DE FIRE VIKTIGSTE GENERELLE LEDEREGENSKAPENE ER:

- 1. KOMMUNIKASJONSEVNE**
- 2. EMOSJONELL STABILITET**
- 3. TROVERDIGHET**
- 4. KUNNSKAP / KOGNITIVE EVNER**

SENTRALE LEDEREGENSKAPER

I "FORANDRINGENES TIDSALDER"

(FRITT ETTER KETIL ARNULF)

• KOGNITIVE EGENSKAPER

- Konsentrasjon, hukommelse
- Evne til kritisk-analyttisk tenking
- Evne til abstrakt problemløsning
- Motivasjon for læring
- Kreativitet og åpenhet for nye tanker og kunnskap

• SAMARBEIDSEVNE

- Empati
- Sosiale antenner
- Utadvendthet
- Kommunikasjonsevne
- Forhandlings- og konfliktløsningsevne

• STRESSMESTRINGSEVNE

- Følelsesmessig stabilitet
- Tilpasningsevne
- Evne til å "ta seg inn igjen"
- Utholdenhet, ikke gi opp

FORANDRINGSLEDELSE I KRISETIDER

HOVEDUTFORDRINGEN: Hvordan mobilisere energi, gi retning, sikre hurtighet, handlekraft og fleksibilitet når situasjonen er kompleks, turbulent og usikker

LEDERSTIL (-ATFERD):

- Åpenhet og ærlighet for å skape tillit
- Visjonær for å gi fremtidstro og begeistring for organisasjonens hensikt og strategi
- Etablere et sett med grunnleggende kjerneverdier og mål som rammer og retningslinjer for å angi retning
- Delegere ansvar og makt ("empowerment") og gi hjelp til mestring, for å fremme selvledelse, og dermed sikre engasjement og fleksibilitet

DETTE ER HOVEDTREKK I

"TRANSFORMASJONSLEDELSE"

HVILKE PERSONLIGHETSTREKK (PERSONLIGE EGENSKAPER) VIL VÆRE I SAMSVAR MED EN SLIK LEDERSTIL ???

HVA KARAKTERISERER MODERNE "SUKSESSLEDERE"?

(Basert på moderne ledelseslitteratur)

LEDEREN:

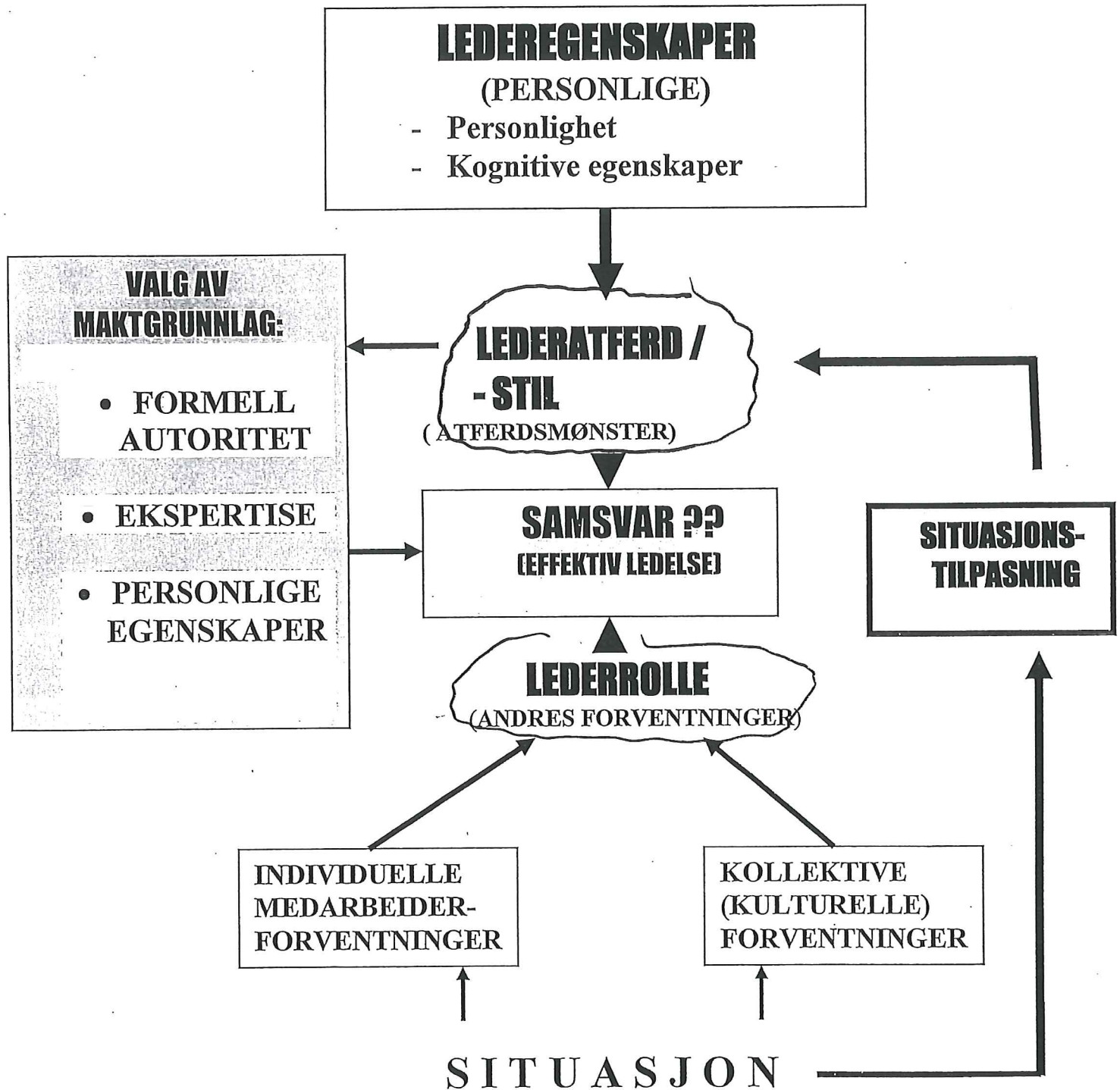
- Er beskjeden, ydmyk og nøktern – ikke macho, sterkt eksponert "big spender"
- Er ærlig
- Har visjoner, langsiktig fokus, tålmodighet og sterk tro på å lykkes
- Er sterkt konsentrert om viktige (strategiske) saker
- Bygger bevisst opp et "godt lederteam"
- Ser sin rolle som veileder, tilrettelegger, mentor / lærer
- Har tiltro til medarbeiderne, og viser tillit gjennom desentralisering av funksjoner og makt (empowerment)

"MINE LEDERERFARINGER"

(Sammendrag av presentasjoner i AOS 234)

- **Personlige moralske prinsipper (etiske verdier):**
 - Redelighet/ ærlighet
 - Nøkternhet
 - Pålitelighet og lojalitet
- **Personlig uavhengighet:** Forutsetning for frihet til å kunne sette etiske grenser for hva en vil være med på – ikke la seg presse inn i noe en mener er galt
- **Lojalitet:** Si ifra – eller si opp – ikke intriger og bakspill i forhold til medarbeidere
- **Vilje til å skape resultater:** Lyst til å gjøre det bra, ha det gøy
- **Systemkunnskap:** Skjønne sammenhengene mellom den praktiske virksomheten og resultatene
- **Systemstyring og –kontroll:** Ha rimelig klare mål, strategier, og et effektivt rapporterings- og kontrollsystem
- **Kartlegge egne sterke og svake sider:** Finne medarbeider som er bedre enn deg selv
- **Stresstoleranse:** Evne til å ta imot kritikk, uten å miste evnen til rasjonell handling
- **Team:** Utvikle og arbeide gjennom team. Fordel med forskjeller, men må stå sammen. Intriger og motsetninger er en katastrofe

LEDEREGENSKAPER – LEDERSTIL – LEDERROLLER OG SITUASJON



LEDERROLLENE:

- Administrator

- Leder

LEDELSE: Gjennom å påvirke andre menneskers atferd og handlinger, styre utviklingen slik at bestemte mål blir realisert

LEDERENS HOVEDROLLER (-aktiviteter)

Administrator: * Forvalte etablerte strukturer

(lover, regler, rutiner, sedvaner, strategier osv.)

* Styre strukturbestemte aktiviteter

Upersonlig / «byråkratisk», »strukturorientert«

Leder:

* **Skape forandring**

(nye strukturer, visjoner, strategier, arbeidsmåter osv.)

Frihet og ansvar til **selvstendige vurderinger og beslutninger**

Individ og kulturorientert

HOVEDKONKLUSJON

LEDELSE ER SITUASJONS BETINGET

- Svaret på de fleste spørsmålene vil være situasjonsavhengig

- Det er knapt noen situasjoner som er helt like
- Situasjonsanalysen vil som regel være avgjørende for konklusjonene

