



Ledelsesstrategier

Lederes holdninger, hva de tenker og mener, er grunnlaget for hva de gjør og hvordan de påvirker medarbeiderne sine. Siden ledere har så mange roller de skal fylle, er spørsmålet:

- Hvordan gjør de det?
- Hvilke ledelsesstrategier benytter de?

Relasjonen mellom lederen og medarbeideren har stor betydning for arbeidsinnsatsen og motivasjonen til medarbeideren. Lederen kan lede deg til lykkefølelse som gir energi, pågangsmot og vilje til innsats, og lederen kan oppnå det motsatte. Dersom relasjonen til lederen ikke er god, kan det medføre redusert tilstedeværelse, redusert innsats til arbeidsoppgaver, redusert motivasjon og muligens også redusert lojalitet til lederen og bedriften totalt sett.

McClellands behovsteori

En god leder forstår at medarbeiderne har ulike behov og legger opp både ledelsesstilen, arbeidsformen og arbeidsoppgavene etter slik kunnskap. Flere teorier forsøker å forklare og dele inn menneskers behov, blant annet McClellands behovsteori, som beskriver behovene slik:

Prestasjonsbehov:	Kontaktbehov:	Maktbehov:
Tiltrukket av situasjoner hvor en har personlig ansvar for å løse oppgaver	Avhengig av nær kontakt med andre	Ønsker å få gjennomslag for egne idéer og meninger

Maslows behovspyramide

I 1943 presenterte Abraham Maslow sin teori om menneskelig motivasjon i form av behovspyramiden. Denne behovspyramiden er også overført til ledelse og forståelse av medarbeidere. Maslow mente at hvis mennesker får bruke sine evner og utvikle disse, vil det føre til høy motivasjon for arbeidet. Dette vil være positivt for både bedrift og ansatt.

Bruke Maslows behovspyramide i ledelse	
Trinn 5 - Selvrealisering	Muligheter for kreativitet, personlig vekst, fremmelse
Trinn 4 – Sosial status	Jobb med stillingstittel, anerkjennelse av prestasjoner
Trinn 3 - Sosiale behov	Bra team atmosfære, vennlig ledelse
Trinn 2 - Sikkerhets behov	Trygge arbeidsforhold, jobbsikkerhet
Trinn 1 - Fysiologiske behov	Lønn, anstendig arbeidsmiljø



Ledelsestyper



I praksis finner vi at ledere har en lederstil som ligger et sted mellom helt autoritær og helt demokratisk. Dersom ledelsen blir for autoritær og heller over mot diktatur, er det fare for opprør og

kaos. Vi kan også se for oss at den demokratiske lederstilen kan utarte slik at alle har alt ansvar. Det kan gi fullt anarki og kaos. Ikke noe av dette er bra, like lite som «la-det-skure»-ledelse eller destruktiv ledelse.

Ledere kan praktisere mange former for ledelse. Undersøkelser bekrefter at god ledelse medfører gode medarbeidere. En undersøkelse viste også at 50-75 % av de spurte har opplevd å ha en stressende leder, og 33 % har opplevd å ha en destruktiv leder. Her er noen av ledelsesbetegnelsene:



Ill: Ledelsestyper

Regelstyring

Regelstyrt ledelse er en autoritær ledelsesform der hver enkelt medarbeider skal kontrolleres og detaljstyres. Bedriften har regler, instruksjoner og retningslinjer for alt medarbeiderne skal gjøre. Fokus er rettet mot hva og hvordan, og ikke mot medarbeidere, motivasjon og effektivitet. Straff og belønning benyttes i ulike former. Fleksibilitet er ofte et ukjent ord, og regler er viktigere enn «sunn fornuft».

Eksempel av Bård Kuvaas, BI

Ledelse av kundesentre og organisering av biltrafikk har en ting til felles: Det enkleste er styring og kontroll. Men hva er mest effektivt?

<http://www.bi.no/bizreview/artikler/kontroll-enklest-men-ikke-best-/> nedlastet 24. april 2013



Kontroll er enklest, men ikke best

Det enkleste er vanligvis kontroll og styring, men det mest effektive er investering i medarbeiderne kompetanse, for deretter å la de gjøre mer interessante og meningsfulle oppgaver i samarbeid med andre.

Bjarte Bogsnes i Statoil viste meg et meget godt bilde av denne avveiningen. Hvis valget står mellom å organisere trafikk gjennom bruk av trafikklys og rundkjøring, hva er enklest? Sannsynligvis trafikklys.

Men hva er mest effektivt?

Sannsynligvis rundkjøring basert på sanntidsinformasjon om trafikkforholdene slik de til enhver tid er. Det kompliserte med rundkjøring er derimot at bilistene trenger opplæring, og at de som tar valget mellom rundkjøring og trafikklys godtar at noen få vil utnytte tilliten til å snike. På den annen side, det hender jo at bilister også kjører på rødt lys.



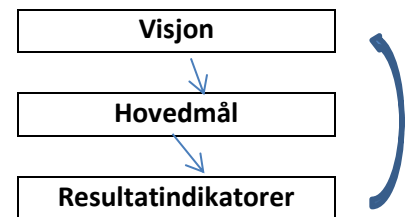
Mål- og resultatstyring

Målstyrt ledelse fokuserer på måloppnåelse og kalles også MBO (Management By Objectives). Teorien er formulert av George Odiorne og popularisert av Peter Drucker på 1950-tallet. Virksomheten tar utgangspunkt i sin visjon, setter opp sine kvantitative hovedmål og bryter disse deretter ned i resultatindikatorer.

Fokus på måloppnåelse

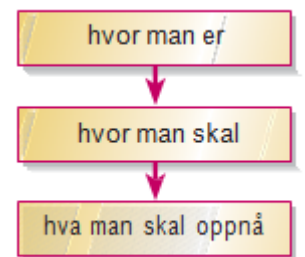
Resultatindikatorene skal innrapporteres til ledelsen for å vise hvor god virksomheten er i å utføre sine oppgaver.

Det viktigste elementet er rapportering av resultatindikatorer for å få oversikt over hvordan arbeidet ligger an i forhold til målet. Selve visjonen til virksomheten kan bli glemt i jakten på god resultatoppnåelse. Resultatindikatorene kan også i ettertid vise seg å være dårlige måleindikatorer for virksomhetens visjon.



En **indikator** beregnes for hver av de enhetene som skal vurderes.

Et annet faremoment med målstyrt ledelse er at den kan utarte seg til at «målet helliger midlet». Når det eneste som betyr noe er å nå målene, blir veien frem gjenstand for liten oppmerksomhet. I sitt arbeid med å nå målene, kan for eksempel enkelte ansatte begå etiske eller miljømessige overtramp. Ledelsen kan også komme til å se på medarbeiderne bare som et rent middel til å oppnå målet. Trivsel og følelse av fellesskap kan i en slik situasjon bli skadelidende.





Måling av effektivitet i politiet?

Mål- og resultatstyring som styringsform ble innført i politiet 1. januar 1996. Medarbeiderne tilpasset seg automatisk det man blir målt på, samtidig som det kan hindre fokus på andre viktige områder. Ved intervju av medarbeider, ga de inntrykk av å ha en felles oppfatning av at dagens målekriterier ikke er gode nok, og at systemet bidrar til målforskyving og fokus på mål som gir kortsiktig gevinst.

Videre viser undersøkelsen at målforskyvning/overmåling primært er knyttet til kvantitetsmål. Medarbeidere uttaler også at måleparameterne tvinger oss til å innfri tallene for tallene sin del. Dette gjør at det «jukses» med tall.

<http://www.politiforum.no/no/nyttig/fagartikler/Politiets+m%C3%A5lstyringssystem+%E2%80%93+er+de+funksjonelle%3F.d25-TNlnY0z.ips> 2013.11.24



Bilde: [http://g.api.no/obscura/API/image/r1/escenic/978x1200r/1342591446/archive/04418/20120718-](http://g.api.no/obscura/API/image/r1/escenic/978x1200r/1342591446/archive/04418/20120718-001_4418201a.jpg)

[001_4418201a.jpg](http://g.api.no/obscura/API/image/r1/escenic/978x1200r/1342591446/archive/04418/20120718-001_4418201a.jpg)

Når sjefen er borte...

Hvis du er mer kreativ og produktiv når sjefen ikke ser deg, er du som kinesiske fabrikkarbeidere, skriver Bård Kuvaas ved BI, 23.12.2013

Balansert målstyring

Balansert målstyring ble introdusert som ledelsesstrategi på 1990-tallet. I sin opprinnelige form tok den hensyn til fire perspektiver; finansielt, kunder, interne prosesser og læring og vekst. Den består av et rammeverk med utgangspunkt i virksomhetens visjon. Virksomheten setter deretter opp fokusområder. For hvert fokusområde setter de seg strategiske mål. For hvert strategisk mål setter de opp kritiske suksessfaktorer og planlegger noen få viktige aktiviteter.





Verdibasert styring

Verdibasert styring har et mer langsiktig og «edelt» perspektiv enn regelstyrt og mål- styrt ledelse. Bedriften har sin visjon som rettesnor, og bryter den ned i mål både for bedriften totalt og per medarbeider. Deretter utarbeider den strategier for å nå målene og arbeide mot visjonen. Forskjellen fra ren målstyring er at det blir fokusert på å utvikle gode relasjoner og et godt fellesskap. I en verdistyrte organisasjon bryr folk seg om og tar vare på hverandre.

Hver enkelt medarbeider får ansvar og myndighet til å arbeide for å oppnå målene sine. Lederen har tiltro til at medarbeiderne vet best og selv tar de riktige beslutningene for å nå målet. Stadig flere mener at en virksomhet som ønsker større engasjement fra medarbeiderne, konkurransefordeler og et unikt image, bør satse på en verdibasert ledelsesstrategi.

Dagens ledelsesutfordring

I dagens arbeidsoppgaver med å yte tjenester og benytte hjernen til kreativitet, innovasjon og entreprenørskap, må ledelse og motivasjon gjøres på andre måter enn i produksjonssamfunnet. Dyktige ledere må kunne peke ut kursen. Dette må gjøres på en måte som kan ha appell til medarbeiderne. Dette fagområdet er i løpende utvikling. Mye interessante stoff finnes på nettsider til blant annet høyere utdanningsinstitusjoner både norske og internasjonale.



Ten Elements of a Winning Culture by John Spence

1. People enjoy the work they do and the people they work with.
2. People take pride in the work they do and the company they work for.
3. There are high levels of engagement, connection, camaraderie and a community of caring.
4. There is a culture of fairness, respect, trust, inclusiveness and teamwork.
5. The leaders walk the talk, live the values and communicate a clear vision and strategy for growth.
6. Lots of open, honest, robust and transparent communication across the entire organization.
7. The company invests back in employees; there is a commitment to learning, coaching and development.
8. There is a bias for action, employees have an ownership mentality and always strive to give their personal best.
9. There is high accountability and a strong focus on delivering the desired results.
10. There is ample recognition and rewards and mediocrity is not tolerated.

<http://blog.johnspence.com/2013/08/the-ten-elements-of-a-winning-culture/#!>

Nedlastet 2013.12.26



Unngå ledernes «7 dødssynder»

Professor Øyvind Martinsen ved Handelshøyskolen BI

1. **For sterk dominans:** Lederen vet alltid best, overdøver og overstyrer.
2. **Lite relasjonsorientert:** Lederen støtter ikke, involverer ikke.
3. **Selvsentrert:** Lederen er egennyttig, mangler empati og lytter ikke egentlig.
4. **Lar det skure:** Lederen er svak i rollen, gjør ikke noe og er uinteressert.
5. **Legger opp til for mye administrasjon:** Lederen styrer gjennom regler og kritikk, «uniformerer» medarbeidere og er opptatt av avvik.
6. **Dårlig rollemodell:** Lederen får andre til å gjøre det man ikke er villig til å gjøre selv.
7. **Mangel på refleksjonsevne:** Lederen ønsker ingen korleksjon og evner ikke å utvikle seg.

<http://www.dn.no/talent/article2376218.ece>

Destruktiv ledelse

Så hvorfor viser forskningen at omkring 50 prosent av alle ledere ikke holder mål?

I en undersøkelse blant arbeidstakere, fremkom det at 72 % oppfatter sin nærmeste ledelse som konstruktiv, men samtidig forteller 83,7 % at de har opplevd destruktiv lederskap en eller flere ganger i løpet av de siste 6 månedene og 33,5 % forteller at dette foregår «ganske ofte» eller «svært ofte».

Kilde: BI 2012-11-16 – destruktiv ledelse

Ledelse er sjokkerende enkelt?

Folk er nemlig enige om forskjellen på gode og dårlige ledere sier Jan Ketil Arnulf, BI:

- Gode ledere ser sine medarbeidere som individer i utvikling og snakker med dem på måter som verdsetter egen tenkning. De løfter blikket mot felles mål, viser tillit og er pålitelige rollemodeller.
- Dårlige ledere krenker medarbeidere, har alltid rett, påtar seg æren for suksesser, gir andre skylden for feil og utviser dobbeltmoral.

«Å bli en bedre leder er som å slutte å røyke: Du vet hva som er rett. Du må bare komme i gang med det i stedet for å følge gamle vaner.»

<http://www.bi.no/bizreview/artikler/ledelse-er-sjokkerende-enkelt/> nedlastet 27.12.2013