

Udfordringer, som nutidens ledere skal forholde sig til

Økonomiske

- Global konkurrence
- Globaliseret ejerskab øger kravene til økonomisk afkast
- Behov for stor forandringsevne
- Kortere produktlevetider
- Insource/outsource
- Brugerdrevet innovation

Politiske

- Globalisering
- Forventning om Corporate Social Responsibility
- CO₂-reduktioner
- Skærpede miljøkrav
- Mangel på traditionelle energikilder
- Højere efterløns- og pensionsalder

Sociale/kulturelle

- Generation Y
- Højtuddannede medarbejdere
- Forventning om Work-life Balance
- Sundhedspolitik
- Multietnisk og multikulturelt arbejdsmarked

Arbejdsmarkedet

- Små årgange på vej ind på arbejdsmarkedet
- Store årgange på vej ud af arbejdsmarkedet
- Seniorordninger
- Employer Branding
- Virtuelle organisationer



Fig. 6.1 Eksempler på udfordringer i det krydsfelt, som nutidens ledere skal agere i.

Årgange, der er på vej ind og ud af arbejdsmarkedet

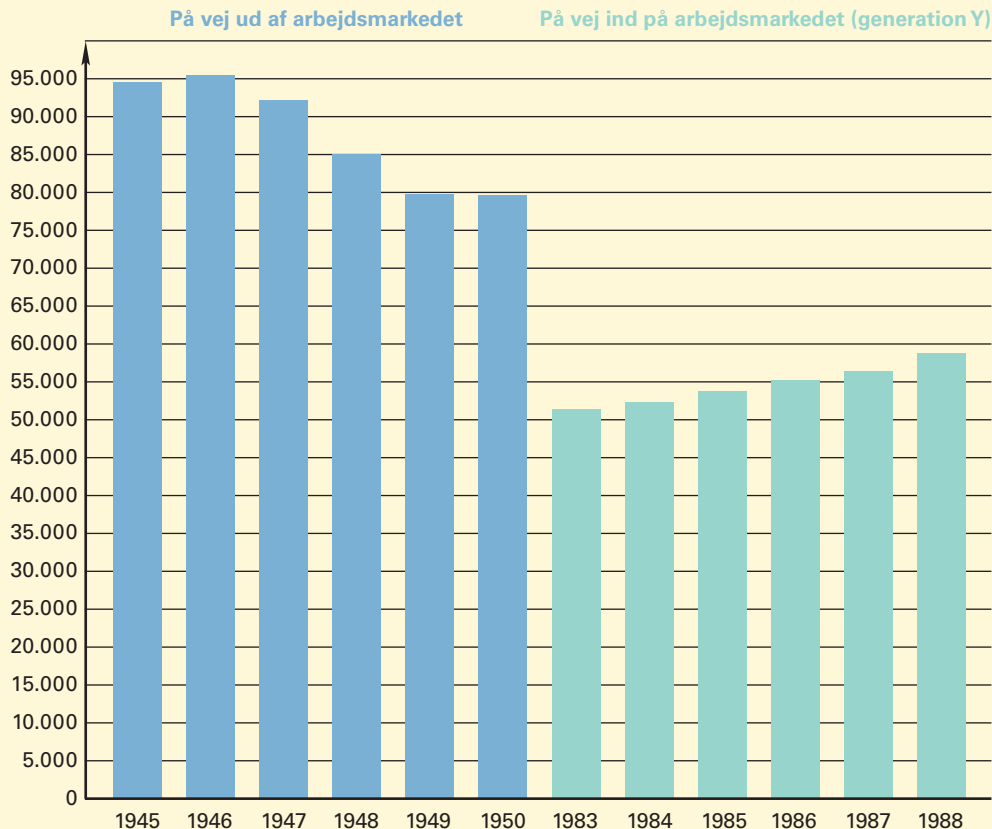


Fig. 6.2 Størrelsen af de fødselsårsgange, der enten er på vej ind på eller ud af arbejdsmarkedet.

Forskelle på Managers, Leaders og Coach

| Managers | Leaders | Coach |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Reaktive• Tilfredse med status quo• Forfølger fastsatte mål• Gårdagens eksperter• Gør tingene rigtigt• Følger jobbeskrivelsen• Respekterer budgetter• Undgår fejl• Bruger belønning og straf• Planlægger• Overvåger og kontrollerer | <ul style="list-style-type: none">• Proaktive• Udfordrer status quo• Visionær• Fremtidens eksperter• Gør de rigtige ting• Ændrer jobbeskrivelsen• Skaber værdier• Søger læringsmuligheder• Inspirerer og motiverer• Kommunikerer• Udvikler kompetencer | <ul style="list-style-type: none">• Proaktive• Udfordrer medarbejderens tankegang• Visionær• Udklækker skjulte potentialer• Får medarbejderen til at gøre det rigtigt• Udvikler• Skaber kompetencer• Gør andre i stand til at lære at lære• Faciliterer• Spørgeteknikker• Udvikler kompetencer |

Fig. 6.3 Forskelle på Managers, Leaders og Coach.

Management, Leadership og Coaching

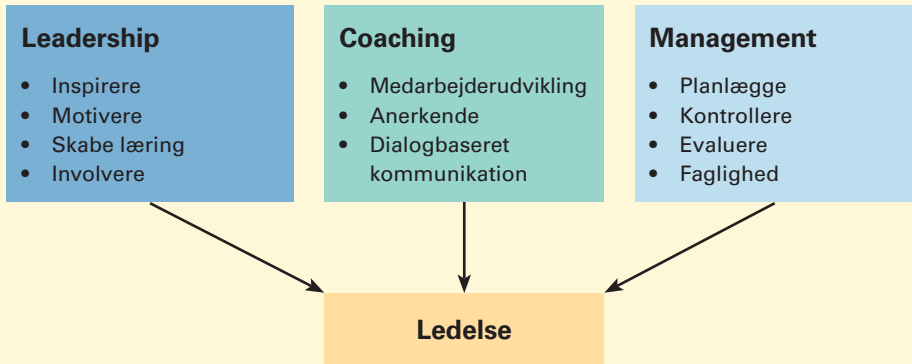


Fig. 6.4 Ledelsesbegrebets elementer.

| Ledelsesniveau | | | | Tids-horisont | Komplek-sitet | Usikker-hed |
|--------------------|------------------|----------------|----------------------|-------------------|---------------|-------------|
| Strate-gisk | Topledelse | Adm. direk-tør | 5-års plan | Langt sigt | Stor | Stor |
| Taktisk | Mellem-ledelse | Salgschef | Salgs-budget | Mellem-langt sigt | Middel | Middel |
| Operativt | Operativ ledelse | Formand | Bemanding af projekt | Kort sigt | Lav | Lav |

Fig. 6.5 Ledelse på forskellige niveauer.

Elementer i en lederkarakteristik

| Hvad laver en leder? | Hvem er lederen? | Hvordan praktiseres ledelse? |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Blake & Moutons ledergitter• Jack Bobos ledelsesstile• Autoritetskilder/ autoritetsformer | <ul style="list-style-type: none">• McGregors X- og Y- teori• Bennis & Nanus lederegenskaber• Adizes lederroller | <ul style="list-style-type: none">• Lewins ledelsesformer• Situationsbestemt ledelse ifølge Tannenbaum & Schmidt• Medarbejdertilpasset ledelse ifølge Hersey & Blanchard |

Fig. 6.6 Oversigt over de teorier/begreber, som vi vil benytte i en lederkarakteristik.

Ledergitteret

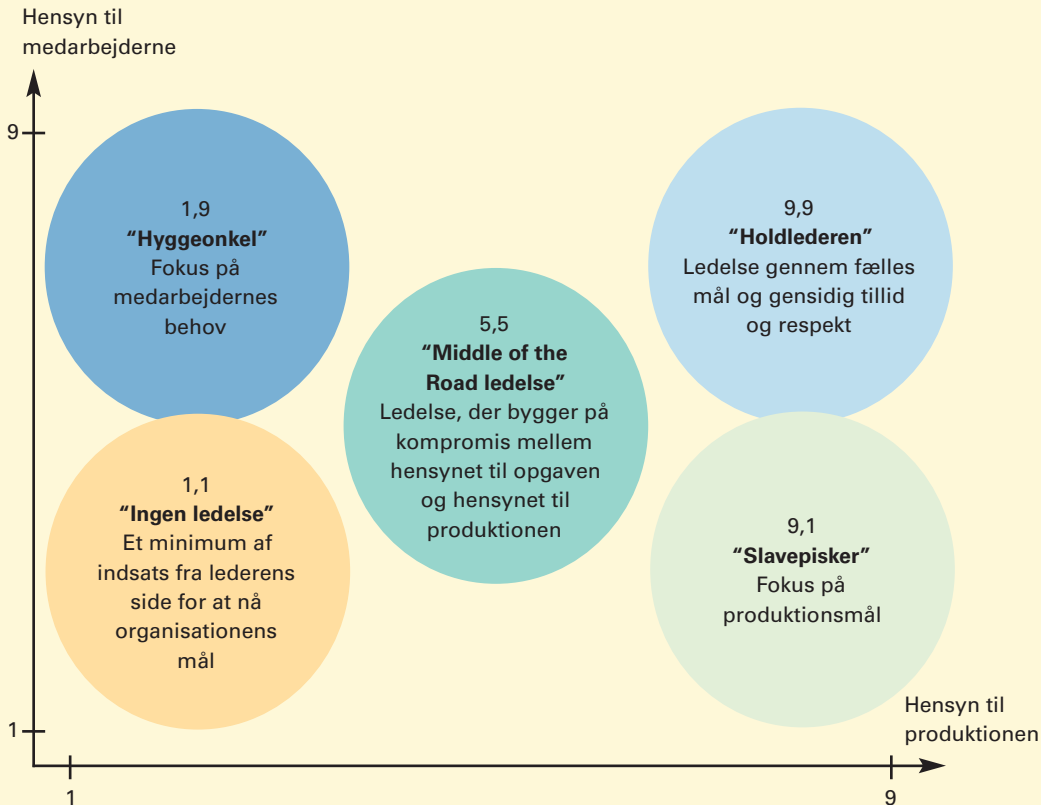


Fig. 6.7 Blake & Moutons ledergitter.

Jack Bobos ledelsesstile

| Ledelsesstil | Typisk adfærd | Ulemper | Fordele |
|----------------------------|--|---|---|
| Aktivisten | Forfølger specifikke (egne) interesser. Har ikke øje for detaljer, men kun "det store billede" | Ikke i harmoni med organisationen. Dette kan forårsage alvorlige konflikter | God i kriser – får tingene gjort |
| Den tilbagelænedede | Giver ikke indtryk af at tage tingene tilstrækkeligt seriøst | Skaber ingen entusiasme | Medarbejderne får muligheden for at videreføre deres opgaver (på kort sigt) |
| Den ambivalente | Beslutninger tilbagekaldes ofte. Mangelfulde faglige færdigheder | Virksomheder får store omkostninger ved at beslutninger omstødes | Kan trænes og udvikles til at blive mere effektiv |
| Den analytiske | Søger for megen information, før der tages en beslutning | Virksomheden paralyseres af for mange og for grundige analyser. Ringe forandringsevne hæmmer effektiviteten | Er svær at ryste og overraske, da alt på forhånd er gennemanalyseret |
| Den autokratiske | Leder på den magtfulde måde: Enten kan man "lide lugten i bageriet eller også forsvinde" | Fremturer med egne og uvillig til at høre på andres ideer | Direkte og klare instruktioner og regler for medarbejderne |

Fig. 6.8 Jack Bobos ledelsesstile.

McGregors X- og Y-syn

| Lederens antagelser | X-syn | Y-syn |
|--|---|--|
| Hvilket forhold har de til det at arbejde? | Føler ubehag ved at arbejde, og forsøger derfor at undgå det | Arbejde er lige så naturligt for mennesket som fx leg og hvile |
| Hvilke ønsker har de til arbejdets indhold? | Foretrækker at blive dirigeret til at udføre simple rutineopgaver | Frihedsgrader til at udføre udviklende arbejdsopgaver sådan, at medarbejderen kan styre sig selv i retning mod mål, som han selv går ind for |
| Hvilke behov ønsker de at få dækket via arbejdet? | Tryghed og sikkerhed samt de fysiske behov | Ego og selvrealisering ved at udvikle sig via jobbet |
| Er de villige til at påtage sig et ansvar? | Nej – vil hellere have tryghed ved at andre tager ansvaret | Ja – hvis det er i forbindelse med et meningsfyldt arbejde |

Fig. 6.9 McGregors X- syn og Y- syn.

Bennis & Nanus' lederegenskaber

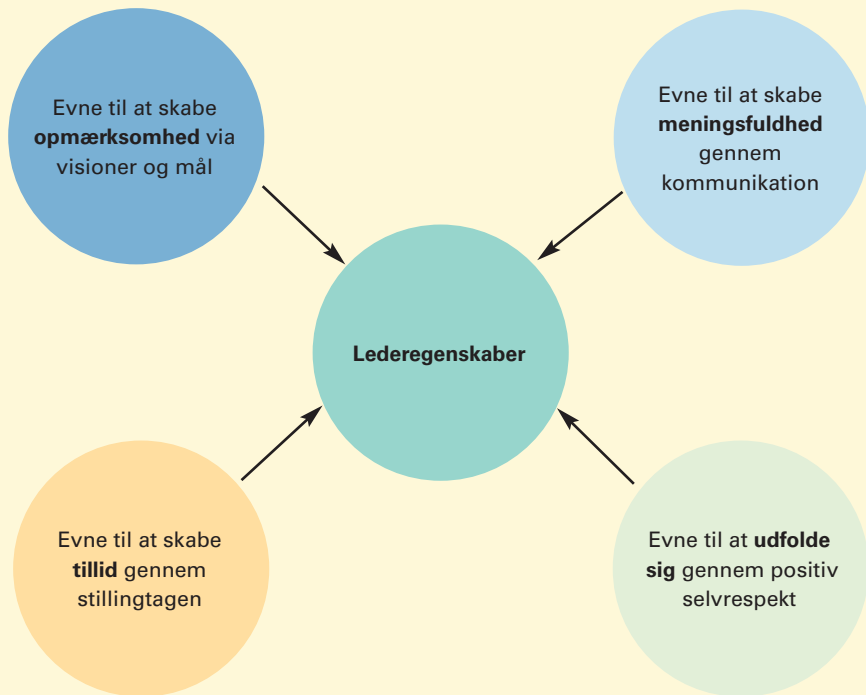


Fig. 6.10 Vigtige lederegenskaber ifølge Bennis & Nanus.

| | | Fokuserer på | |
|----------------------|------------|--|---|
| | | Produkt | Proces |
| Fokuserer primært på | Langt sigt | Entrepreneurrollen <ul style="list-style-type: none"> • Kreativ og innovativ • Finder nye produkter og nye metoder • Tænker strategisk • Stiller spørgsmål til det bestående • Risikovillig • Udvikling | Integratorrollen <ul style="list-style-type: none"> • Integrerer i et fællesskab • Indgår kompromiser • Skaber motivation og korpsånd • Leder gennem teamwork • Skaber udvikling hos medarbejderne • Skaber sammenhold |
| | Kort sigt | Producentrollen <ul style="list-style-type: none"> • Resultat- og handlingsorienteret • Stort præstationsbehov • Tager beslutninger • Flittig og travl • Medarbejderne bliver hjælpere • Faglig viden | Administratorrollen <ul style="list-style-type: none"> • Opstiller mål og regler • Kontrollerer og evaluerer • Skaber systematik • Analyserer sig frem til den rigtige løsning • Bureaukrati • Ordenssans |

Fig. 6.11 Adizes' 4 lederroller.

Eksempler på typiske og relevante Adizes koder

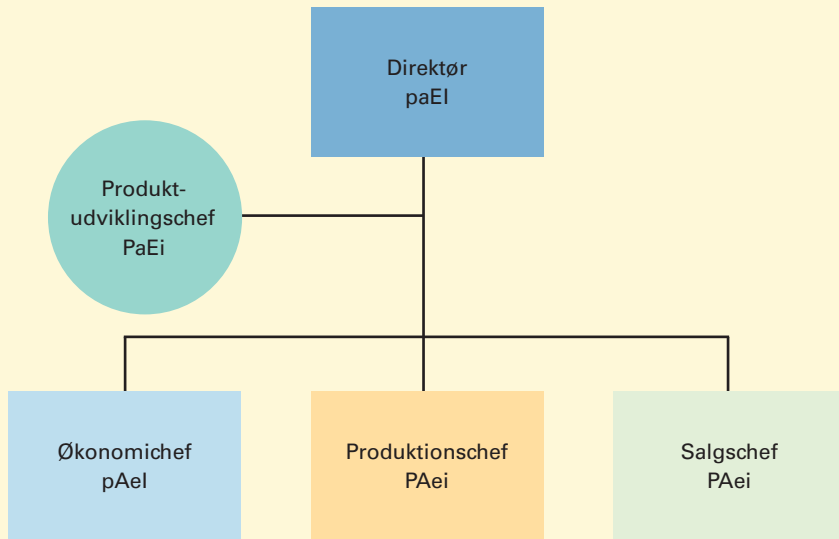


Fig. 6.12 Nogle generelle eksempler på, hvilke Adizes koder der vil egne sig til nogle bestemte ledelsesfunktioner.

Lederroller i virksomhedens livscyklus

Lederroller

- Producent (P)
- Administrator (A)
- Entrepreneur (E)
- Integrator (I)

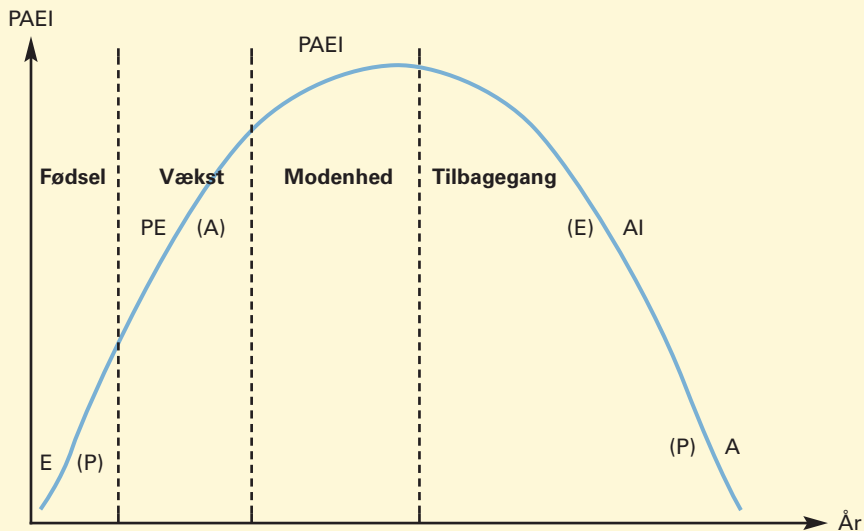


Fig. 6.13 Adizes teori anvendt over en virksomheds livscyklus.

Lewins ledelsesformer

| | Ledelsesformer | | |
|-------------------------------|--|--|---|
| | Autoritær | Demokratisk | Laissez-faire |
| Lederen: | <ul style="list-style-type: none"> • magtautoritet • udsteder ordrer | <ul style="list-style-type: none"> • kundskabsautoritet • inddrager gruppen i beslutninger om mål/midler | <ul style="list-style-type: none"> • præsenterer kun opgaverne • passiv |
| Informationer: | <ul style="list-style-type: none"> • kun operativ | <ul style="list-style-type: none"> • operativ og ikke-operativ | <ul style="list-style-type: none"> • kun operativ |
| Nøgleord: | <ul style="list-style-type: none"> • magt | <ul style="list-style-type: none"> • samarbejde | <ul style="list-style-type: none"> • passivitet |
| Gruppens effektivitet: | <ul style="list-style-type: none"> • størst på kort sigt (når lederen er til stede) | <ul style="list-style-type: none"> • størst på længere sigt (uafhængig af lederens tilstedeværelse) | <ul style="list-style-type: none"> • ringe |
| Gruppens sammenhold: | <ul style="list-style-type: none"> • meget ringe p.g.a. mange konflikter | <ul style="list-style-type: none"> • godt p.g.a. fælles mål | <ul style="list-style-type: none"> • dårligt |
| Lederens popularitet: | <ul style="list-style-type: none"> • upopulær | <ul style="list-style-type: none"> • populær | <ul style="list-style-type: none"> • upopulær |
| Klima i gruppen: | <ul style="list-style-type: none"> • enten: oprørsk eller total underkastelse | <ul style="list-style-type: none"> • godt | <ul style="list-style-type: none"> • dårligt |

Fig. 6.14 Sammenstilling af Lewins 3 ledelsesformer med hensyn til bl.a. informationer og gruppens effektivitet.

Hvilke faktorer har indflydelse på valg af ledelsesform?

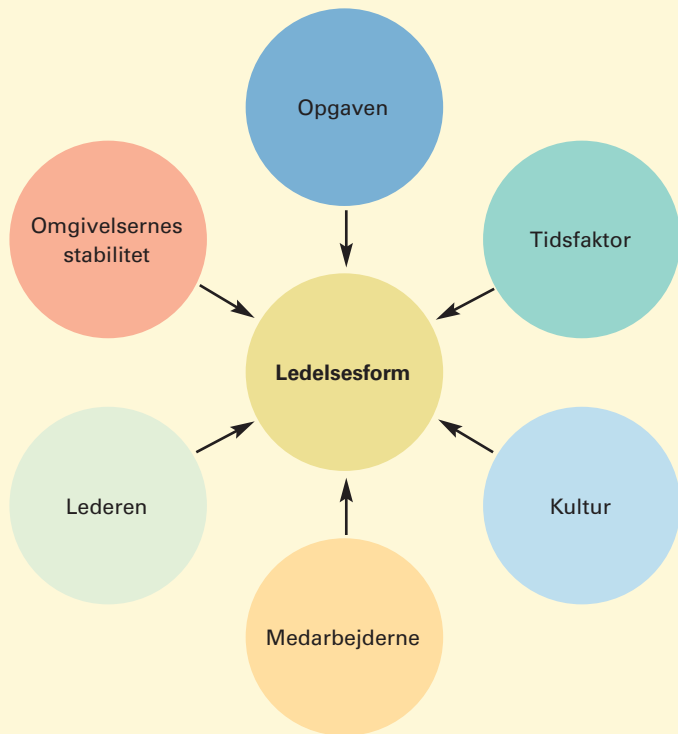


Fig. 6.15 Faktorer, som er med til at påvirke valget af ledelsesform.

Tannenbaum & Schmidts teori om situationsbestemt ledelse

Lederens styring

Medarbejderens indflydelse

Lederen træffer beslutninger og meddeler dem.

Lederen sælger sine beslutninger til medarbejderne.

Lederen præsenterer forslag og opfordrer til spørgsmål.

Lederen præsenterer foreløbig beslutning, der kan ændres.

Lederen præsenterer et problem og beder medarbejderne om forslag. Lederen beslutter.

Lederen fastsætter rammer og lader gruppen bestemme.

Lederen lader gruppen råde frit inden for rammer, han selv er blevet pålagt.

Autoritær

Demokratisk

Laissez-faire

Opgaven

Struktureret
èn metode

Ustruktureret
Flere metoder

Tidsfaktor

Knap

Tilstrækkelig

Kultur

Mekanisk

Organisk

Medarbejderne

Ukyndige
Uerfarne

Kyndige
Erfarne

Lederen

Specialist
Kyndig

Generalist
Ukyndig

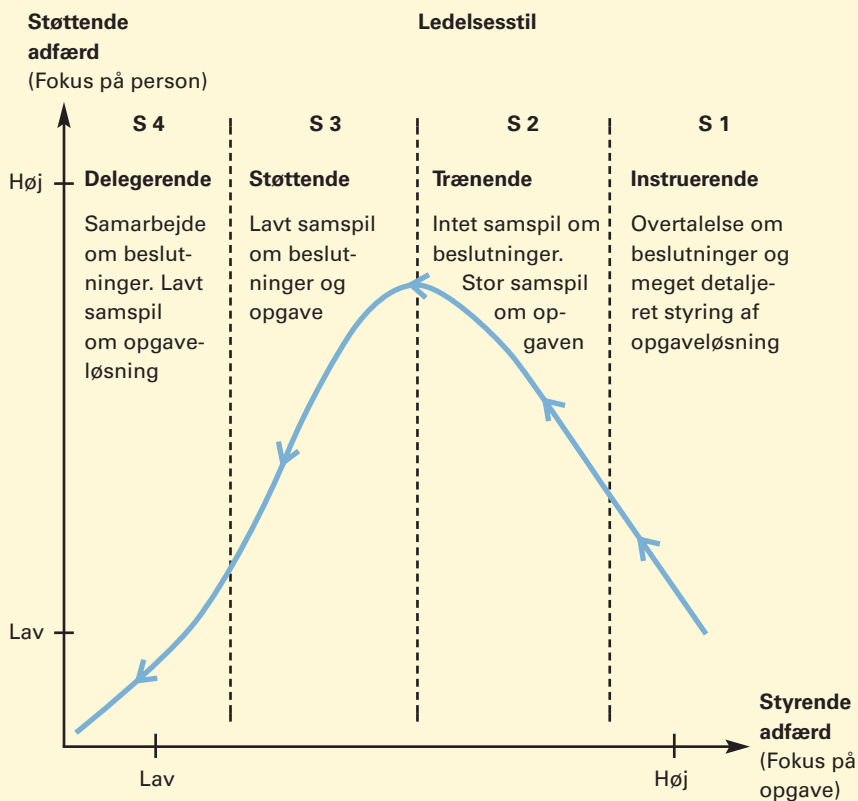
Omgivelserne stabilitet

Stabil

Ustabil

Fig. 6.16 Forskellige varianter af ledelsesstyring og medarbejderindflydelse sammenstillet med Tannenbaum & Schmidts teori om situationsbestemt ledelse.

Hersey & Blanchards 4 lederstile



| U4 | U3 | U2 | U1 |
|--|--------------------------------------|---|-----------------------------------|
| Meget stor kompetence Højt engagement | Større kompetence Lagt engagement | Lidt større kompetence Lagt engagement | Lav kompetence Højt engagement |
| Gode | | Mangelfulde | |
| Medarbejdernes kvalifikationer | | | |
| Demokratiske ledelsesform | | Autoritær ledelsesform | |

Fig. 6.17 Hersey & Blanchards 4 forskellige ledelsesstile.

Matchning af ledelsesstil og medarbejderens udviklingstrin

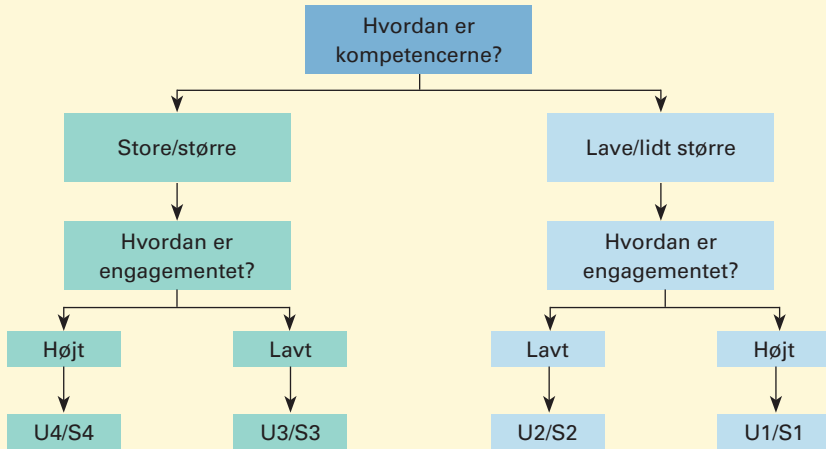


Fig. 6.18 Model, der viser hvordan ledelsesstil og udviklingstrin bør matches.

Sammenstilling af forskellige ledelsesteorier

| Maslows behovsteori | Herzbergs motivationsteori | Ledelsesbegreber | Blake & Mouton ledergitter | Autoritetsformer | Autoritetskilder | McGregors lederholdninger | Adizes' lederroller | Lewins ledelsesformer | Hersey & Blackhards ledelsestile |
|---------------------|----------------------------|----------------------|----------------------------|------------------|------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Selvrealisering | Motivationsfaktorer | Coaching/ leadership | 9 – 9 | Rationelle | Kundskaber | Y-syn | I | Demokratisk | Delegerende |
| Ego | | | | | | | | | |
| Sociale | | | | | | | | | |
| Tryghed/ sikkerhed | Vedligeholdelsesfaktorer | Management | 9 – 1 | Hæmmende | Magt | X-syn | P | Autoritær | Instruerende |
| Fysiske | | | | | | | | | |

Fig. 6.19 Sammenstilling af forskellige ledelsesteorier og behovs- og motivationsteorier.

Passer lederen til medarbejderne og virksomhedens behov?

| Medarbejderne | Karakteristik af lederen | Virksomheden |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Hvilke behov ønsker de at få opfyldt via jobbet?• Hvilke forudsætninger/ kompetencer er de i besiddelse af? | <p>Hvad laver lederen?</p> <ul style="list-style-type: none">• Ledergitter• Ledelsesstile• Autoritetskilder/ autoritetsformer <p>Hvem er lederen?</p> <ul style="list-style-type: none">• Menneskesyn• Lederegenskaber• Lederroller <p>Hvordan praktiseres ledelse?</p> <ul style="list-style-type: none">• Ledelsesformer• Situationsbestemt ledelse• Medarbejdertilpasset ledelse | <ul style="list-style-type: none">• Hvad har virksomheden behov for? Fx i forhold til forandring og udvikling? |

Fig. 6.20 Stikord til indholdet af en lederkarakteristik relateret til virksomhedens situation og medarbejderforhold.