

Lederskapets problemer og muligheter

Øyvind L. Martinsen
Perspektiver på ledelse
 Gyldendal akademisk

■ Denne artikkelsamlingen er skrevet av internasjonalt anerkjente forskere og gir et utfyllende bilde av lederskapets natur, problemer og muligheter. Det er også inkludert noen norske bidrag i boken.

Temaer som behandles: fenomenet lederskap, makt og inn-

flytelse, lederens personlighetstrekk og lederstil, situasjonstilpasset ledelse, ledelse av organisasjonsendringer, ledelse og kompetansestyring, transformasjons- og transaksjonsledelse, myter og fakta om lederrollen, ledere som informasjonsbehandlere og beslutnings-takere, ledelse og kjønnsforskjeller, selvledelse og teamledelse.

Flere bøker for ledere: www.ukeavisenledelse.no/boker

Økonomisk oversikt

Otto Risanger
Pengeboka 2005
 Damm

■ Ingen andre steder kan du finne en tilsvarende samlet oversikt som dekker det meste innen familie-økonomi, investeringer og drift av eget firma. I tillegg får du et økonomileksikon, fradragsbok og et eget

nettsted i tilknytning til boken. Risanger har samlet på ett sted det meste du kan trenge av opplysninger. Det er lett å skaffe seg oversikt. Opplysningene, tipsene og rådene er tilgjengelige for deg når du trenger dem.



Hemmer delegering:

- Lederen tror ikke at medarbeiderne er kompetente nok.
- Lederne tror de vil gjøre jobben raskere og bedre selv. De tar seg ikke tid til å la en medarbeider få prøve seg.
- Ledere er redde for å miste innflytelse og prestisje.
- Ledere tror de selv må kjenne alle detaljer.
- Lederen liker oppgaven og foretrekker å løse den selv.
- Lederen foretrekker å jobbe mest og lengst av alle.



LEDERVERKTØY

Slik delegerer du

1 Vurder oppgaven

Hva slags oppgave er dette? Hvilke mål skal oppnås? Hvilke forventninger har du til resultatet? Deleger morsomme og mindre lystige oppgaver på en balansert måte.

2 Velg rett medarbeider for jobben

Har medarbeideren evne og vilje til å gjøre jobben? Hva inspirerer vedkommende? Hva slags opplæring trenger vedkommende for å løse oppgaven? Når du har valgt person, gi uttrykk for at du tror at vedkommende vil klare oppgaven.

3 Fortell medarbeideren hva slags oppgave dette er og hvorfor den skal løses

Forklar gjennom å sette oppgaven inn i en større sammenheng.

4 Fortell hvilke resultater du forventer til hvilken tid

Diskuter med medarbeideren, svar på spørsmål. Vær tydelig. Bli enige om forventningene.

5 Avklar hvilke ressurser som kreves

Snakk med medarbeideren. Vurder om vedkommende har de nødvendige ressursene til rådighet. Ved behov, tilrettelegg og/eller tilfør ekstra ressurser. Spesifiser eventuelle begrensninger.

6 Gi myndighet som samsvarer med ansvaret

7 Vær tydelig, men bland deg ikke inn i detaljer

Detaljstyring kveler kreativitet og initiativ. Stol på at jobben gjøres bra, selv om det ikke gjøres på «din» måte. Gi detaljerte råd kun hvis medarbeideren ber om det. Deleger slik at vedkommende, så langt som mulig, kan utføre hele oppgaven.

8 Klargjør hvordan oppfølgingen skal foregå

Bli enig med medarbeideren om hvordan det skal kommuniseres og rapporteres underveis. Forskjellige medarbeidere og forskjellige oppgaver krever forskjellig oppfølging, støtte og tilbakemelding fra lederen. Presiser hvilke problemer vedkommende må komme til deg med.

9 Gi tilbakemeldinger på ferdig utført jobb

Takk for jobben som er gjort. Gi ros i plenum, ris i enerom. Snakk om hva som gikk bra, og hva som gikk mindre bra. Det lærer man av. Be også om medarbeiderens egen vurdering. Innled konstruktive tilbakemeldinger med å trekke fram noe som er bra. Fortell deretter hva vedkommende trenger å jobbe mer med. Ved negative tilbakemeldinger, konsentrer deg om handlingene, ikke angrip mennesket.

10 Dårlig resultat? Ikke skyld på medarbeideren

Har prosessene og tilbakemeldingene vært gode nok? Det er lederens ansvar å sette rett person og de nødvendige ressursene på jobben. Den som delegerer, har ansvaret for at jobben blir gjort.