

Innhold

Forord	5
I Innledning: Et grunnlag for god ledelse	9
1.1 Hva er kjernen i ledelse? 10	
1.2 Utfordringer og muligheter ledere står overfor 11	
1.3 Hvilke virkemidler kan ledere gjøre nytte av? 15	
1.4 Menneskesyn 17	
1.5 Oppsummering 18	
II Ledelse: En referanseramme	21
2.1 Ledelseslogikk: Hvordan ledere tenker 22	
2.2 Ledelsesroller: Hvordan ledere handler 44	
2.3 Ledelsespedagogikk: Hvordan ledere lærer 48	
2.4 En grunnleggende referanseramme for ledelse 49	
2.5 Oppsummering 52	
III Ledelsesteorier: Inspirasjonskilder i ledelse	53
3.1 En-dimensjonal ledelse: Bruk av én logikk 54	
3.2 To-dimensjonal ledelse: Bruk av to logikker 59	
3.3 Tre-dimensjonal ledelse: Bruk av tre logikker 67	
3.4 Fler-dimensjonal ledelse: Bruk av fire eller flere logikker 76	
3.5 Oppsummering 87	
IV Ideologisk ledelse: Lederen som ideolog	89
4.1 Forretningsidé: Hva organisasjonen kan tjene penger på 90	
4.2 Misjon: Organisasjonens oppdrag 91	
4.3 Visjon: Drømmen om en ønsket fremtid 92	
4.4 Menneskesyn: Antakelser om hvordan medarbeiderne handler 96	
4.5 Lederfilosofi og spilleregler: Felles retningslinjer man må holde seg til 100	
4.6 Målsetting: Kriterier for hva som skal oppnås, og hva man blir belønnet etter 104	
4.7 Oppsummering 108	
V Strategisk ledelse: Lederen som strateg	109
5.1 Fasene i en strategiutforming 110	
5.2 Utvikling av konkurransestrategi 112	
5.3 Analyse av organisasjonens produkter og tjenester 115	
5.4 Kjernekompetanse og strategisk hensikt 117	
5.5 Oppsummering 120	

VI Administrativ ledelse: Lederen som sosial arkitekt	121
6.1 Utvikling av design på tre nivåer	122
6.2 Jobb-design	124
6.3 Avdelings-design	129
6.4 Organisasjons-design	136
6.5 Valg av organisasjonsstruktur	143
6.6 Videreutvikling av organisasjonen	145
6.7 Medarbeidersamtale	148
6.8 Oppsummering	157
VII Operativ ledelse: Lederen som trener	159
7.1 Målsetting	160
7.2 Delegering	162
7.3 Ros og ris	168
7.4 Tilbakemelding	175
7.5 360-graders tilbakemelding	181
7.6 Konflikt og konfliktbehandling	184
7.7 Coaching	191
7.8 Oppsummering	203
VIII Selvledelse: Å utvikle seg selv	205
8.1 Emosjonell intelligens	206
8.2 Utvikling av selvledelse	213
8.3 Personlig effektivitet	216
8.4 Stress og stressmestring	221
8.5 Styring av egne tanker	230
8.6 Signaturstyrker – individets grunnleggende karakter	235
8.7 Flow – den optimale opplevelse	237
8.8 Bruk av sjekklister ved lederatferd	241
8.9 Oppsummering	244
IX Dilemmaer ved ledelse: Paradokser, barrierer og motsetninger	245
9.1 Virkeligheten tolkes forskjellig	246
9.2 Forskjellen mellom hva ledere sier de gjør, og hvordan de faktisk handler	251
9.3 Følelsesmessige reaksjoner på endring	260
9.4 Oppsummering	266
X Suksessfaktorer og fallgruver ved ledelse	267
10.1 Motstand: Hvorfor er det vanskelig å komme i gang med endringsprosesser?	268
10.2 Fallgruver: Hvorfor lykkes vi ikke med endring?	270
10.3 Suksessfaktorer: Hva øker sannsynligheten for å lykkes ved endring?	272
10.4 Oppsummering	280
XI Oppsummering av boken	283
Litteratur	287
Navne-/forfatterregister	293
Stikkordregister	297