

Innhold

Forord	11
Kapittel 1 Innledning	13
1.1 Bokens mål og vinkling	14
Kapittel 2 Begreper, definisjoner og tilnæringer	18
2.1 Begrepsavklaringer	18
2.2 Tradisjonelle definisjoner av lederskap	19
2.2.1 Ledersentrerte definisjoner	20
2.2.2 Atferdssentrerte definisjoner	20
2.3 Nyere definisjoner av lederskap	21
2.3.1 Lederskap som frigjøringsfunksjon	22
2.3.2 Lederskap som tjenerfunksjon	24
2.3.3 Lederskap som kollektiv funksjon	25
2.3.4 Lederskap som helhetlig funksjon	27
2.3.5 Lederskap som paradoksal funksjon	28
2.3.6 Oppsummering nyere definisjoner	29
2.4 Ulike tilnæringer til lederskap	30
2.4.1 Trekktilnærmingen til lederskap – hvem lederne er	31
2.4.2 Atferdstilnærmingen til lederskap – hva lederne gjør	34

2.4.3	Situasjonstilnærmingen til lederskap – lederskapets mangfoldighet.....	38
2.4.4	Oppsummering ulike tilnærminger til lederskap...	42
2.5	Oppsummering begreper, definisjoner og tilnærminger...	43
Kapittel 3	Tillit, autoritet, makt og etikk	44
3.1	Tillit	44
3.1.1	Tillit og mistillit	45
3.1.2	Tillitstyper	48
3.1.3	Avhengighet mellom tillitstypene	50
3.1.4	Effekter av tillit	51
3.1.5	Betingelser for å oppnå tillit	52
3.1.6	Betingelser for tap av tillit	55
3.1.7	Oppsummering tillit	60
3.2	Autoritet	61
3.2.1	Tradisjonell autoritet.....	61
3.2.2	Rasjonell autoritet	62
3.2.3	Personlig autoritet	63
3.2.4	Sammenhengen mellom tillitstyper og autoritetstyper.....	63
3.3	Makt og makttyper	65
3.3.1	Tvangsmakt	65
3.3.2	Belønningsmakt	66
3.3.3	Normativ makt	67
3.3.4	Makt som tildelt fenomen	69
3.3.5	Sammenhenger mellom makttypene.....	70
3.3.6	Sammenhengen mellom tillitstyper og makttyper..	71
3.3.7	Maktansvarlighet, dominans og maktbalanse	72
3.3.8	Oppsummering makt	74
3.4	Etikk.....	74
3.4.1	Etikkens idé og innhold	75
3.4.2	Hva er lederetikk	77
3.5	Oppsummering tillit, autoritet, makt og etikk.....	78

Kapittel 4 Ledernes atferdsrepertoar	80
4.1 Generelle oppgaver, plikter og funksjoner	82
4.1.1 Tilrettelegging	83
4.1.2 Oppfølging	83
4.1.3 Kontroll og evaluering	84
4.1.4 Beslutninger	85
4.1.5 Skjønn	91
4.1.6 Oppsummering generelle oppgaver, plikter og funksjoner	97
4.2 Redskaper	98
4.2.1 Mål	98
4.2.2 Visjoner	101
4.2.3 Rammer	102
4.2.4 Planer	103
4.2.5 Verdier	105
4.2.6 Regler	109
4.2.7 Belønning og straff	111
4.2.8 Oppsummering ledernes redskaper	113
4.3 Orienteringer	114
4.3.1 Oppgaveorientering	114
4.3.2 Medarbeider- og relasjonsorientering	115
4.3.3 Endringsorientering	116
4.3.4 Strategiorientering	118
4.3.5 Oppsummering ledes orientering	119
4.4 Opptredener	120
4.4.1 Autoritær opptreden	120
4.4.2 Demokratisk opptreden	122
4.4.3 Tilbakeholden opptreden	124
4.4.4 Karismatisk opptreden	125
4.4.5 Oppsummering ledernes opptreden	128
4.5 Ledersjekklista	129
4.5.1 Bakgrunn	129
4.5.2 Sjekklister for ledere	130
4.6 Oppsummering ledernes atferdsrepertoar	132

Kapittel 5 Organisatoriske betingelser for lederskap	133
5.1 Organisasjoners størrelse	134
5.1.1 Hva er størrelse	134
5.1.2 Lederskap i store organisasjoner	135
5.1.3 Lederskap i små organisasjoner	136
5.2 Profesjonsutviklingen	138
5.2.1 Kjennetegn ved profesjonelle	138
5.2.2 Å lede profesjonelle	139
5.3 Grupper og matriser	141
5.3.1 Permanente grupper	141
5.3.2 Midlertidige grupper	142
5.3.3 Matriser	144
5.4 Fagforeninger og fagforeningsmakt	145
5.4.1 Kilder til fagforeningsmakt	146
5.4.2 Fagforeningenes innflytelse på lederskapet	148
5.5 Engasjementsforhold	148
5.5.1 Tradisjonelle engasjementstyper	149
5.5.2 Nye engasjementstyper	152
5.6 Sektor	154
5.6.1 Offentlig sektor	155
5.6.2 Privat sektor	158
5.6.3 Frivillig sektor og klubber	159
5.6.4 Oppsummering sektor	161
5.7 Oppsummering organisatoriske betingelser for lederskap	162
 Kapittel 6 Behov for lederskap	 164
6.1 Argumenter mot personifisert lederskap	165
6.1.1 Effektivitetsargumentet	165
6.1.2 Overstyringsargumentet	167
6.1.3 Substituttargumentet	169
6.1.4 Selvlederskapsargumentet	170
6.2 Argumenter for personifisert lederskap	171
6.2.1 Mål-, visjons- og strategiargumentet	173
6.2.2 Etikk- og verdiargumentet	173

6.2.3	Beslutnings- og skjønnsargumentet.....	174
6.2.4	Motivasjonsargumentet	175
6.2.5	Koordineringsargumentet	176
6.2.6	Forbildeargumentet.....	177
6.2.7	Humaniserings- og identifiseringsargumentet	178
6.2.8	Ansvars- og hoggestabbeargumentet.....	178
6.2.9	Kontrollargumentet.....	181
6.2.10	Belønnings- og straffeargumentet	181
6.3	Oppsummering behov for lederskap	182
Kapittel 7 Konklusjoner		183
7.1	Lederskapets ti bud.....	184
Referanser.....		188
Stikkord.....		212