

3 Ledelse

*En sjømann ber ikke om pent vær.
Han lærer seg å seile.*

Når du har gjennomgått dette kapitlet, skal du kunne gjøre rede for

- **aktuelle ledelsesteorier**
- **målstyring som lederverktøy**
- **hva som menes med målstyring**
- **hva som menes med lederroller**
- **ledelse på ulike nivåer og hvilke oppgaver som er knyttet til de enkelte nivåene**

Hva er ledelse?

I kapittel 1 så vi på organisasjonsprinsippene linje og linje/stab, modeller som har lange historiske tradisjoner blant annet fra Forsvaret og den katolske kirken. Også innenfor ledelse bærer vi med oss en arv fra fortiden. Under ser du en definisjon på *lederoppgaver*. Nikker du gjenkjennende til den, og tenker at ja, det er dette jeg stort sett driver med?

En leder skal

- 1) *planlegge* – utforske framtiden og utarbeide en arbeidsplan
- 2) *organisere* – bygge opp bedriftens fysiske (materielle) og sosiale organisme
- 3) *lede og gi ordre* – sette ansatte i arbeid for å få utført oppgavene
- 4) *samordne* – bringe alle aktiviteter og anstrengelser i samklang med hverandre
- 5) *kontrollere* – overvåke at all virksomhet blir utført i overensstemmelse med fastsatte regler, gitte ordre og mål

Disse fem hovedoppgavene ble formulert i 1916 av den franske ingeniøren og bedriftslederen Henry Fayol i hans hovedverk *Industriell og allmenn administrasjon*. I den samme boka utdypet og perfektionerte han det linje-/stabsprinsippet vi nettopp har omtalt.

Det er ikke noe galt med definisjonen over. Den er på mange måter fortsatt gyldig og gir uttrykk for viktige (og kanskje tidløse) sider ved ledelse, ikke minst i mindre og mellomstore håndverksbedrifter. Men i dagens nærings- og samfunnsliv er en slik definisjon ufullstendig og mangelfull. Prinsippene ble utformet i en tid

- med store sosiale klasseskiller og lavt utdanningsnivå
- preget av stivbente og byråkratiske bedrifter og i et samfunn med betraktelig lavere endringstakt enn i dag
- da lover om medbestemmelse, bedriftsdemokrati og fokus på ansattes fysiske og psykososiale miljø var fraværende

Vi må derfor utvide Fayols definisjon av ledelse og lederoppgaver og bringe den mer i samsvar med dagens krav og utfordringer. Hvis vi lager et gjennomsnitt av de rundt 1700 utgavene som fins i bøker om ledelse i Norge og rundt i verden, kan vi si at viktige lederoppgaver og lederroller i dag er disse:

- 1) *Lederen skal sette hovedmål for bedriften*
... gjerne i samarbeid med ansatte. Skal en bedrift være i stand til å ta raske og riktige beslutninger, må den ha klare mål som sier noe om hva den vil oppnå på kort og på lang sikt. Uten klare mål kan bedriften være i samme situasjon som et skip i opprørt hav uten sjøkart, kompass eller bestemmelsessted.
- 2) *Lederen skal være inspirator*
... og stimulere og utnytte ansattes skaperevne – skape entusiasme for innsats, eksperimentering, forandring og fornyelse.
- 3) *Lederen skal skape betingelser for læring*
... og sørge for vekst og utvikling for alle. I et samfunn preget av stadig raskere endringer i behov og teknologi er begrepet *livs-lang læring* for ledere så vel som for ansatte en stadig viktigere realitet.
- 4) *Lederen skal ta beslutninger*
... alene eller i samråd med ansatte. Dette er en av de viktigste oppgavene en leder har. Han eller hun har både rett og plikt til å fatte beslutninger. Beslutninger er som regel rettet mot fremtiden og er et *valg* mellom flere handlingsalternativer. De fleste beslutninger dreier seg samtidig om *problemløsning*. Beslutningsprosessen er da preget av hva en oppfatter som årsak eller årsaker til den beslutningssituasjonen som er oppstått.
- 5) *Lederen skal løse konflikter*
... og ser ikke på konflikter som noe ensidig negativt, men som en naturlig del av livet i en bedrift. Konflikter og løsning av konflikter kan bidra til bedre løsninger enn om meningsforskjellene

Alfred P. Sloan

Det fortelles at Alfred P. Sloan (den legendariske øverste lederen for General Motors) under et møte i en av komiteene sine i GM sa: «Mine herrer, jeg formoder at vi alle er enige om beslutningen i denne saken.» Alle rundt bordet nikket samtykkende. «Da», fortsatte Sloan, «foreslår jeg at vi utsetter videre diskusjon om saken til vårt neste møte, så vi kan få tid til å bli uenige og sette oss bedre inn i hva beslutningen gjelder.»

blir holdt tilbake. I det sistnevnte tilfellet snakker vi gjerne om *latente* (eller ulmende) konflikter. Disse kan representere en mye større fare for bedriftens videre utvikling.

6) *Lederen skal representere bedriften utad*

... eller ha hovedansvaret for det. Dette gjelder forholdet til myndigheter, kunder, leverandører, långivere, eventuelle eiere, naboer og andre interessenter.

I del 2 om markedsføring skal vi se at i en markedsorientert bedrift skal *alle* kategorier av ansatte «fronte» kunden eller markedet, det den tidligere SAS-sjefen Janne Carlzon kalte «sannhetens øyeblikk». Han har også sagt noe fint og viktig om grunnlaget for en markedsorientert bedrift: «Uten informasjon kan ikke de ansatte ta ansvar, med informasjon kan de ikke unngå å ta ansvar.»

Hvis vi vrir det vi hittil har sagt om lederoppgaver og lederroller, over i hvilke *lederegenskaper* disse forutsetter, så har Bertil Bjørkmanns studier av ledere i suksessbedrifter vist at disse lederne er

- sosialt interesserte
- utviklende
- lærevillige
- informative

Vi skal nå se nærmere på ulike ledelsesteorier og ulike former for ledelse.

Lederens syn på ansatte – teori X og teori Y

Amerikaneren Douglas McGregor er professor i ledelse og en internasjonalt kjent fagmann innenfor sitt område. I sin bok *Mennesket og bedriften* lanserte han teori X og teori Y. Her hevder han at ledere grovt forenklet baserer seg på én av de to følgende antakelsene om mennesker:

Teori X

- Mennesket har en medfødt uvilje mot arbeid og unngår det om mulig.
- På grunn av denne uviljen mot å arbeide må folk flest bli tvunget, kontrollert, dirigert og truet med straff for at de skal være villige til å yte en rimelig innsats for at organisasjonen skal kunne oppfylle sin målsetting.

- Gjennomsnittsmennesket foretrekker å bli ledet, ønsker å unngå ansvar, har relativt små ambisjoner og ønsker sikkerhet framfor alt.

Som en motsats til teori X beskrev McGregor teori Y, som kan sammenfattes slik:

Teori Y

- Fysisk og mental utfoldelse er like naturlig som lek og hvile. Gjennomsnittsmennesket har ingen medfødt uvilje mot arbeid. Avhengig av forhold som kan kontrolleres, kan arbeid være en kilde til glede eller ulyst.
- Ytre kontroll og trussel om straff er ikke de eneste måtene å få ansatte til å yte en innsats på. Mennesker ønsker ofte å lede og kontrollere seg selv i arbeidssituasjonen.
- Forpliktelsen overfor et mål er avhengig av den belønningen en kan oppnå. Den viktigste belønningen er den selvfølelsen og selvrealiseringen som kan være et direkte resultat av å nå organisasjonens mål.
- Ansatte lærer under bestemte betingelser ikke bare å akseptere ansvar, men også å oppsøke ansvar.
- Ideer og evnen til å finne løsninger på problemer i en bedrift er vidt fordelt blant de ansatte, og ikke begrenset til noen få (de som er ledere).
- I det moderne arbeidslivet er de fleste menneskers intellektuelle muligheter og ferdigheter bare delvis utnyttet.

McGregor understrekte at teori X og teori Y er *antakelser* som ledere har om menneskets natur. Det er ikke slik folk virkelig er. Variasjonsbredden i menneskenaturen er svært stor. Men, og dette er et hovedpoeng i teorien, hvis vi legger organisasjonsforholdene til rette på grunnlag av en bestemt oppfatning om menneskets natur, har vi også skapt forutsetninger for bestemte typer reaksjonsmåter.

Et eksempel:

En leder med teori X-syn på ansatte gir plutselig en ansatt ansvaret for en oppgave. Den ansatte mislykkes, og lederen kan nikke bekræftende, og tenke «det er det jeg bestandig har sagt». Vi sier derfor at en lederstil basert på teori X kan skape *selvoppfyllende profetier*, altså at de ansatte blir som lederen mener de er. Det er mye som tyder på at det motsatte også vil skje. Dersom lederen forutsetter ansvarlighet, initiativ og oppfinnsomhet, vil de fleste reagere slik, i hvert fall etter en viss tid.

Demokratisk og autoritær ledelse – og mellomformer

Hvis vi tar utgangspunkt i hvordan beslutninger blir tatt, og hvilket forhold lederen har til regler, rutiner og lover, skiller vi gjerne mellom disse lederstilene:

- autoritær
- byråkratisk
- demokratisk

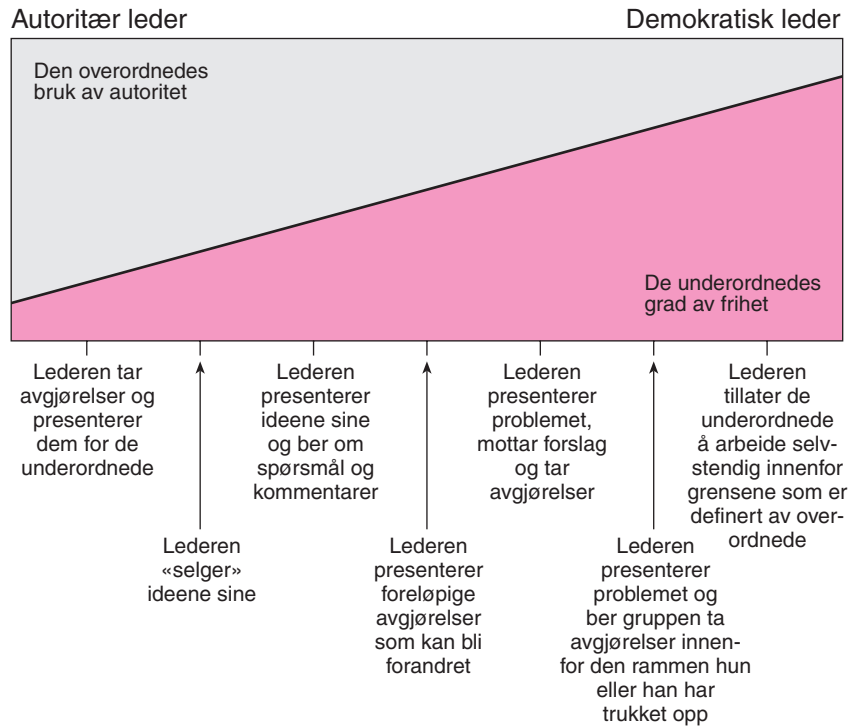
Vi skal se at det er en klar sammenheng mellom McGregors teorier X og Y og to av disse lederstilene.

Den *autoritære* lederen tar selv alle eller de fleste avgjørelsene. Denne formen for ledelse er ofte preget av mangelfull informasjon overfor medarbeidere, og ved at alt og alle blir nøye kontrollert. En autoritær ledelse kan være effektiv i situasjoner der det må treffes hurtige avgjørelser. På den annen side vil medarbeiderne føle seg styrt og uten mulighet for personlig utfoldelse, og det er uheldig. En autoritær leder har ofte et teori X-syn på ansatte.

En *byråkratisk* leder legger stor vekt på den formelle organisasjonens klare ansvars- og myndighetsgrenser. Han eller hun legger avgjørende vekt på at regler og rutiner blir fulgt.

En *demokratisk* leder tillater at beslutninger treffes i fellesskap, og at de ansatte kan handle innenfor grenser som er avtalt på forhånd. Ansatte blir på den måten stimulert til selvstendighet, virkelyst og ansvarsfølelse. En demokratisk lederstil forutsetter ofte et teori Y-syn på ansatte.

I praksis finner vi sjelden demokratiske eller autoritære ledere i rendyrket form. Mange ledere velger – mer eller mindre bevisst – en lederstil som vi kan plassere på en *skala* mellom autoritær ledelse i den ene enden og demokratisk ledelse i den andre, se figuren på neste side.



Mange mener i dag at god og effektiv ledelse må være *situasjonsbestemt*, det fins ikke én enkelt ledelsesform som er best under alle forhold. Det som for eksempel er en effektiv lederstil i produksjonsavdelingen i en bedrift, trenger ikke være det i en rørleggerbedrift. Den ledelsesformen som blir benyttet, er avhengig av flere faktorer, for eksempel disse:

- Hvor mye tid som er til rådighet. I enkelte tilfeller er det ikke tid til omfattende informasjon og rådslagning med ansatte før beslutninger tas. Et eksempel er brannsjefen som leder kampen mot en storbrann.
- Hvor motiverte og kvalifiserte de ansatte er. Jo mer motiverte og kvalifiserte ansatte er, desto mer kan en leder *delegere* arbeidsoppgaver.

Forskning har vist at ledelsesformer som har vært effektive i for eksempel amerikansk næringsliv, ikke har gitt det samme resultatet i Norge. Det kan bety at en må ta hensyn til normer og regler som gjelder i samfunnet, når en skal lede en bedrift. Men de normene og verdiene som ledelsen representerer, vil uansett dominere bedriftskulturen. Vi kan si at ulike ledertyper skaper ulike bedriftskulturer. En demokratisk innstilt leder skaper for eksempel en annen kultur enn en autoritær leder.

Mål og målstyring

Blant lederoppgavene som ble behandlet på sidene 45–46, var det første å sette mål for bedriften. Vi skal utdype dette med mål litt mer.

Typer av mål

Bedriften kan ha både *kortsiktige* og *langsiktige* mål. De kortsiktige målene kan for eksempel komme til uttrykk i årsbudsjetter og årsplaner. De langsiktige målene skal beskrive hvor eller hvordan bedriften ønsker å være om tre, fem eller ti år.

Vi kan også skille mellom *økonomiske* og *ikke-økonomiske mål*, for eksempel:

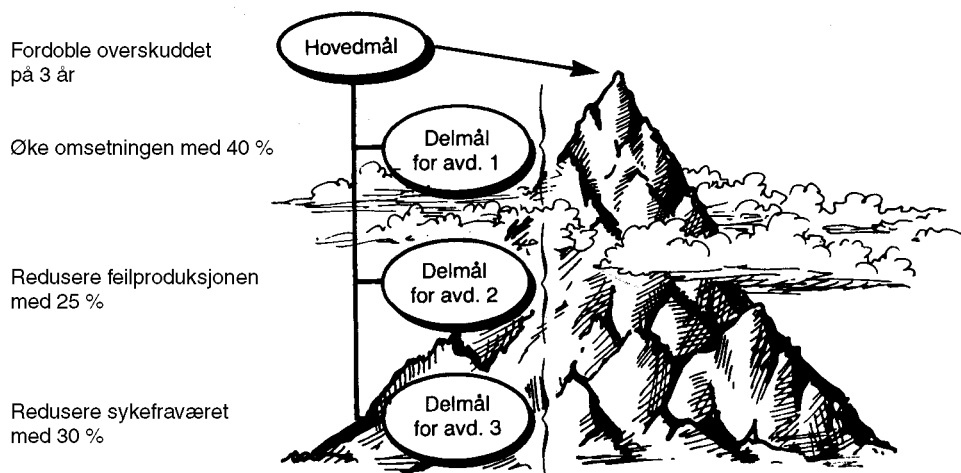
Økonomiske mål	Ikke-økonomiske mål
<ul style="list-style-type: none">• Overskudd/avkastning på innskutt kapital	<ul style="list-style-type: none">• Trygge arbeidsplasser, høy trivsel
<ul style="list-style-type: none">• Omsetning/omsetning per ansatt	<ul style="list-style-type: none">• Forholdet til lokalmiljøet
<ul style="list-style-type: none">• Andel av markedet	<ul style="list-style-type: none">• Forholdet til natur og miljø, redusere forurensninger
<ul style="list-style-type: none">• Produktivitet/produksjon	<ul style="list-style-type: none">• Forbedret arbeidsmiljø

For nystartede bedrifter eller bedrifter som arbeider i motbakke, er ikke flotte eller langsiktige mål særlig meningsfulle. Hovedmålet blir å *overleve*.

Det er viktig at målene er mest mulig *konkrete*, det vil si at de kan uttrykkes i kroner, prosent, enheter, dager og lignende. Målene må dessuten også være *realistiske*, det vil si at det skal være mulig å nå dem.

For at en bedrifts *hovedmål* skal være et nyttig redskap eller en god veiviser i det daglige arbeidet, må det ofte splittes opp i *delmål*.

Delmålene kan også regnes som *virkemidler* for å nå hovedmålet. Det er viktig at de ansatte er med på å utforme delmålene. Da blir det mer inspirerende å jobbe i bedriften.

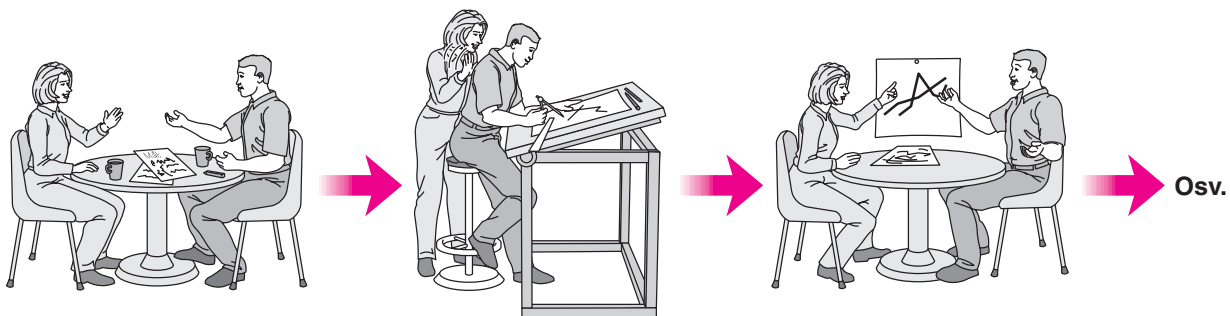


Målstyring eller målstyrt ledelse

Målstyrt ledelse er også kjent under den amerikanske forkortelsen Mbo – Management by objectives (objectives = mål). Mbo bygger på følgende tankegang:

- Det foreligger en felles erkjennelse av den aktuelle situasjonen mellom leder og medarbeider.
- Det foreligger enighet blant de ansatte om hvilke mål som skal nås.
- Medarbeidere har et personlig ansvar og en forpliktelse i forhold til målene.

Vi kan vise prosessen slik:



Leder og medarbeider diskuterer og avklarer i fellesskap hvilke mål som skal nås, og eventuelt hvilke ressurser som er nødvendige

Medarbeideren arbeider med målene og lederen støtter

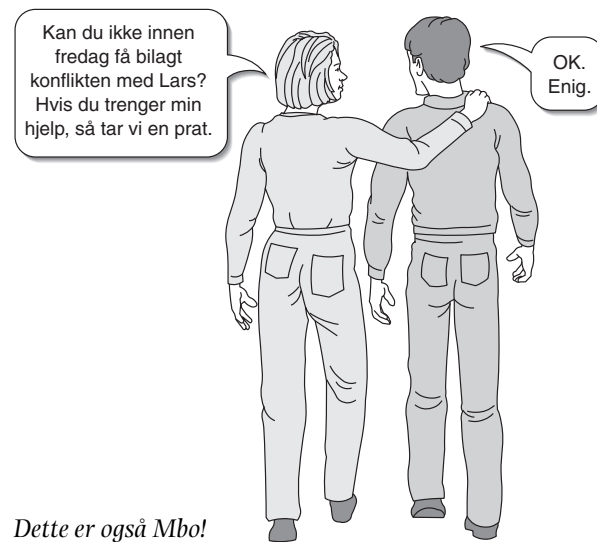
Felles kontroll: Er målene nådd? Hvis ikke, hva er årsaken?

I dette eksemplet har vi for enkelthets skyld fokusert på én leder og én medarbeider. Mbo er også et systematisk arbeids- og organisasjonsopplegg der grupper av ledere, hele avdelinger eller arbeidsgrupper drøfter og avklarer målsettinger, og hvem som er ansvarlig for hva. Ved hjelp av et planmessig møteopplegg blir resultatene kontrollert og diskutert, og nye mål og programmer blir satt i verk.

For mindre og mellomstore håndverksbedrifter er det nok viktig å erkjenne at slike opplegg kan bli for ambisiøse og ressurskrevende, ikke minst fordi det alltid er knapt med tid. Men siden tankegangen bak Mbo åpenbart er fornuftig og i tråd med sentrale erkjennelser i organisasjonsteorien, kan det være viktig å være klar over at Mbo også kan brukes på litt mindre ambisiøse måter: «Mbo light»!

La oss se på to slike «lightutgaver»:

- 1 Arbeidet med konkrete mål legges som et viktig element inn i formelle eller uformelle medarbeidersamtaler. Medarbeidersamtaler (MAS) tok vi for oss på side 35.
- 2 Organisasjonsmessige tiltak krever ikke nødvendigvis store opplegg, flotte ringpermer og fancy skjemaer. Du kan også rett og slett gjøre en muntlig avtale med medarbeideren.



For at målrettet ledelse skal fungere, må det stilles krav til målene. De må

- være *realistiske*: urealistiske mål fører lett til stress og frustrasjon
- være *objektivt målbare*: det må være mulig å kontrollere om målene nås
- være *tidsbestemte* (når skal målene nås?)
- ofte følges opp med *aktivitetsplaner*

Situasjonsbestemt ledelse

Du er ansatt som fotballtrener for et lag i 5. divisjon. Målet er å rykke opp. I duskregnet foran deg står det en gjeng som ingen ville finne på å kalle homogen eller ensartet! Kapteinen er et funn.

Selvstendig, trygg på seg selv og villig til å dø for laget. For tre av spillerne skorter det en god del på talent så vel som på motivasjon. En spiller som har vært lenge på laget, har du nesten ikke noe mer å tilføre fotballmessig, men vedkommende har et nærmest umettelig behov for støtte og positive tilbakemeldinger. Du har ikke penger til å kjøpe spillere, og du skal få denne gjengen opp i 4. divisjon.

Når du ser på lederroller og lederoppgaver i dette perspektivet, er det opplagt at du ikke kan velge én lederstil – for eksempel enten demokratisk eller autoritær – for å nå målet. Du må jobbe på mange plan: skape lagfølelse og vinnerkultur for laget som helhet, samtidig som du må behandle hver spiller individuelt, avhengig av

- faglig nivå og individuelle ferdigheter
- grad av motivasjon
- grad av selvtillit
- den enkeltes personlighet og modenhet

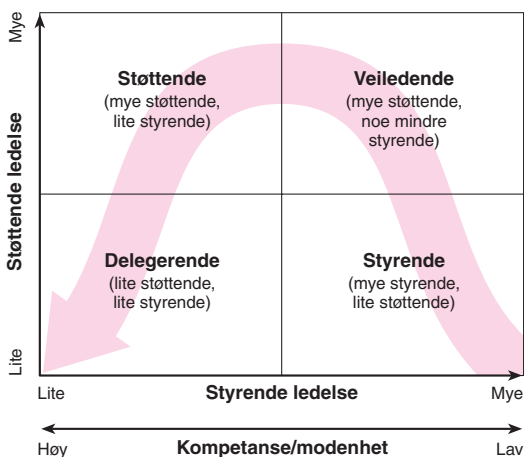
Vi skal nå se på en ledelsesmodell som nettopp tar utgangspunkt i at de ansatte er forskjellige. Modellen har også et dynamisk element, det vil si at mennesker både forandrer seg og kan forandres over tid.

Styrende og støttende ledelse

Styrende ledelse er preget av enveiskommunikasjon. Lederen bestemmer medarbeiderens arbeidsrolle, hva som skal gjøres, når og hvordan. Lederen følger grundig opp, kontrollerer og instruerer fortløpende.

Støttende ledelse er preget av toveissamtaler mellom leder og medarbeider. Lederen lytter til medarbeiderens synspunkter og problemer. Han eller hun gir rikelig med informasjon og mye av seg selv, spør etter ideer og letter medarbeiderens problemløsning.

Vi ser at styrende ledelse har mye til felles med autoritær ledelse, og støttende ledelse med det vi har kalt demokratisk ledelse.



Dersom vi plasserer ulike grader av styrende og støttende lederstil langs en akse, og ulik grad av kompetanse og modenhet hos den ansatte langs den andre akse, får vi fire typer lederstiler, se figuren til venstre.

Hovedpoenget med denne modellen er at lederen velger en lederstil som svarer til den ansattes utviklingsnivå, modenhet, evner, motivasjon eller personlighet. En nyansatt og uerfaren medarbeider trenger en mer styrende eller veiledende lederstil enn en medarbeider som er faglig dyktig og har lang erfaring. Den sistnevnte kan ledes med en mer delegerende lederstil.

Buen på figuren antyder en mulig eller ønsket vei i den ansattes utvikling. Har den ansatte lav kompetanse og modenhet, kan den sty-

rende lederstilen være mest hensiktsmessig. Etter som kompetansen øker, bør lederen søke å støtte den ansatte til selv å påta seg større oppgaver og dermed mer ansvar. Behovet for den støttende atferden fra lederen kan også avta med tiden, og lederstilen kan gå over til å bli delegerende.

Ledelse og beslutninger – på ulike nivåer

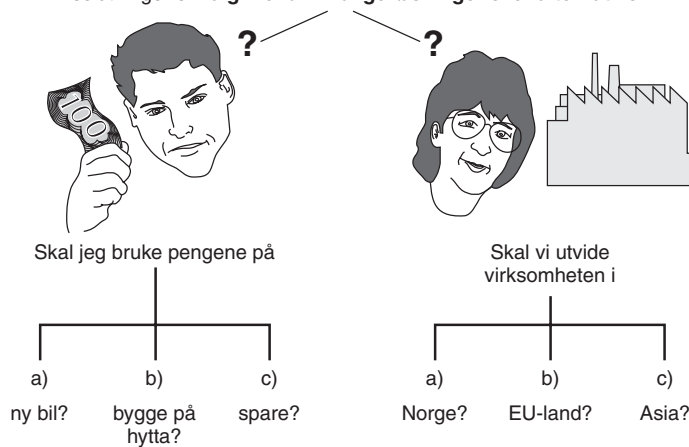
Til slutt i dette kapitlet skal vi se litt på ledelse og beslutninger på ulike nivåer. Vi kan skille mellom disse tre nivåene:

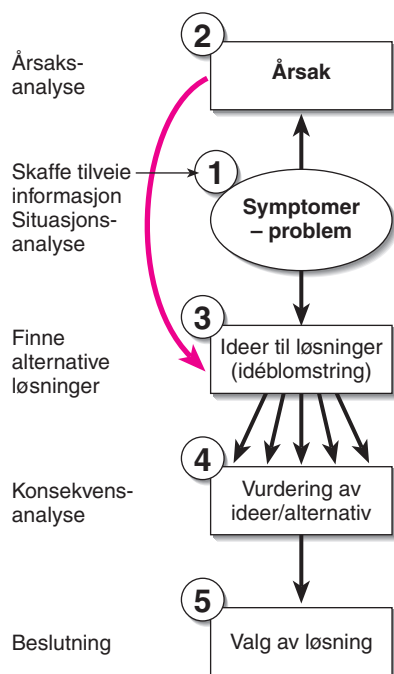
- *Strategisk ledelse* (og strategiske beslutninger) har med viktige og ofte langsiktige områder i bedriften å gjøre: viktige veivalg.
- *Administrativ ledelse* (og administrative beslutninger) har med den totale ressursbruken i bedriften å gjøre: bemanningsøkning/-nedgang, innkjøp, budsjetter, regnskap osv.
- *Operativ ledelse* (og operative beslutninger) har å gjøre med hvem som skal gjøre hva, når og hvordan, for bedriften i morgen og i neste uke.

Grensene mellom disse gruppene vil i praksis ofte være uskarpe. Inndelingen gjelder heller ikke bare store bedrifter. Dersom du leder en håndverksbedrift med fire ansatte, vil disse ulike nivåene for ledelse fortsatt være gyldige, men du som leder vil her være mer involvert på *alle* nivåer, enn en leder for en bedrift med 40 ansatte vil være.

Beslutninger er valget mellom *flere* mulige løsninger eller alternativer. Dersom det ikke er flere alternativer, er det ingen beslutning. Beslutninger tar du privat og som leder/eier, se figuren under.

Beslutninger er valg mellom mulige løsninger eller alternativer:





De fleste beslutninger vi skal ta, inneholder et problem som vi må finne løsningen på. En beslutningsprosess kan derfor framstilles som på figuren til venstre.

En slik modell er *generell*, det vil si at den kan brukes på alle slags problemer, for eksempel disse:

- Hvorfor skranter forholdet mellom deg og ektefellen/kjæresten?
- Hvorfor er samarbeidsmiljøet i bedriften så dårlig?
- Hvorfor mottar vi så mange klager på produkt XZ for tiden?

De beslutningene som blir tatt i bedriften, kan vi dele inn på samme måte som i avsnittet foran:

Beslutninger	Særpreget	Eksempel
Strategiske beslutninger	Viktige og langsiktige beslutninger som dreier seg om bedriftens samlede virksomhet og hovedmål	<ul style="list-style-type: none"> • Større utvidelser • Innskrenkninger • Nye hovedprodukter • Nye hovedmarkeder
Administrative beslutninger	Dreier seg om hvordan årsplaner/budsjetter skal nås	<ul style="list-style-type: none"> • Ansettelsesplaner • Produksjonsplaner for neste halvår
Operative beslutninger	Beslutninger som angår det daglige arbeidet for å oppnå bedriftens mål	<ul style="list-style-type: none"> • Hvem skal gjøre hva og hvordan i neste uke?

Test deg selv

Sett en ring rundt det svaralternativet du mener er mest riktig. (Fasit finner du bak i boka.)

3.1 Blant Fayols fem lederoppgaver var *ikke*

- planlegge
- rose
- samordne
- kontrollere

3.2 At ansatte under gitte forhold ønsker ansvar, vil jeg betegne som

- a) teori Y
- b) teori Z
- c) teori Q
- d) teori X

- 3.3** En leder som selv tar de fleste beslutningene og bryr seg lite om de ansattes meninger, kaller vi
- a) byråkratisk
 - b) demokratisk
 - c) autoritær
 - d) demonitær
- 3.4** Det er samsvar mellom teori Y og
- a) en demokratisk lederstil
 - b) en autoritær lederstil
 - c) en byråkratisk lederstil
 - d) en produksjonsorientert lederstil
- 3.5** Ett av disse målene er ikke-økonomisk:
- a) overskudd/avkastning på innskutt kapital
 - b) omsetning per ansatt
 - c) andel av markedet
 - d) forholdet til lokalsamfunnet
- 3.6** Målstyrt ledelse er på engelsk forkortet
- a) Mob
 - b) Bom
 - c) Mbo
 - d) Obm
- 3.7** Dersom en ansatt er faglig dyktig, har lang erfaring og jobber selvstendig, vil jeg bruke følgende lederstil:
- a) mye styrende og lite støttende
 - b) mye støttende og mye styrende
 - c) mye støttende og lite styrende
 - d) lite støttende og lite styrende
- 3.8** Hva kaller vi en beslutning som går ut på at bedriften skal velge hvilke hovedmål den skal satse på de neste fem til ti årene?
- a) en operativ beslutning
 - b) en administrativ beslutning
 - c) en strategisk beslutning
 - d) en unyttig beslutning
- 3.9** Valg av lederstil
- a) bygger hovedsakelig på lederens personlighet
 - b) er som regel situasjonsbestemt
 - c) er noe som varer livet ut
 - d) er ikke en viktig problemstilling

Oppgaver

3.10 På sidene 45–46 er det beskrevet seks viktige lederoppgaver. Skriv disse ned under hverandre på et ark og ranger etter beste evne deg selv på en skala fra 1 (bunn) til 6 (topp) på hvordan du tror du behersker disse oppgavene.

Hvor har du de største forbedringspotensialene?

3.11 Repeter for deg selv hovedpunktene i teoriene X og Y. Hvilket syn har du i denne sammenhengen?

3.12 Hvorfor kan et teori X-syn skape en såkalt selvoppfyllende profeti?

3.13 Dersom det ikke er gjort nylig: Sett opp ett eller flere hovedmål og eventuelle delmål for den bedriften du arbeider i eller eier.

3.14 Vi deler mål inn i

- strategiske mål
- administrative mål
- operative mål

Gi noen eksempler på hver måltype. Du kan for eksempel bruke målene du satte opp i oppgave 3.13.

3.15 Lag en skisse for et Mbo-opplegg (målstyrt ledelse) for en av dine underordnede eller for deg selv.

3.16 Du er leder for følgende fire ansatte i en håndverksbedrift:

- Jon er 23 år og nyansatt. Han er innstilt på å gjøre en god jobb, er godt faglig utdannet for jobben, men føler seg faglig usikker.
- Kjersti har vært lenge i bedriften og bransjen. Hun er faglig dyktig og har høy selvtilit.
- Sven er usikker på seg selv og har vært lite borti de arbeidsoppgavene han nå har. Han er ikke spesielt sosial og har liten sans for småsnakk. Dersom han blir forklart hva han skal gjøre, gjør han en god jobb.
- Bente har lang erfaring og er faglig svært dyktig. Hun har imidlertid ikke Kjerstis selvtilit, men når hun føler seg trygg, arbeider hun selvstendig og kompetent.

Hvilken lederstil ville du bruke overfor disse fire ansatte?