

Udfordringer ved ledelse i praksis

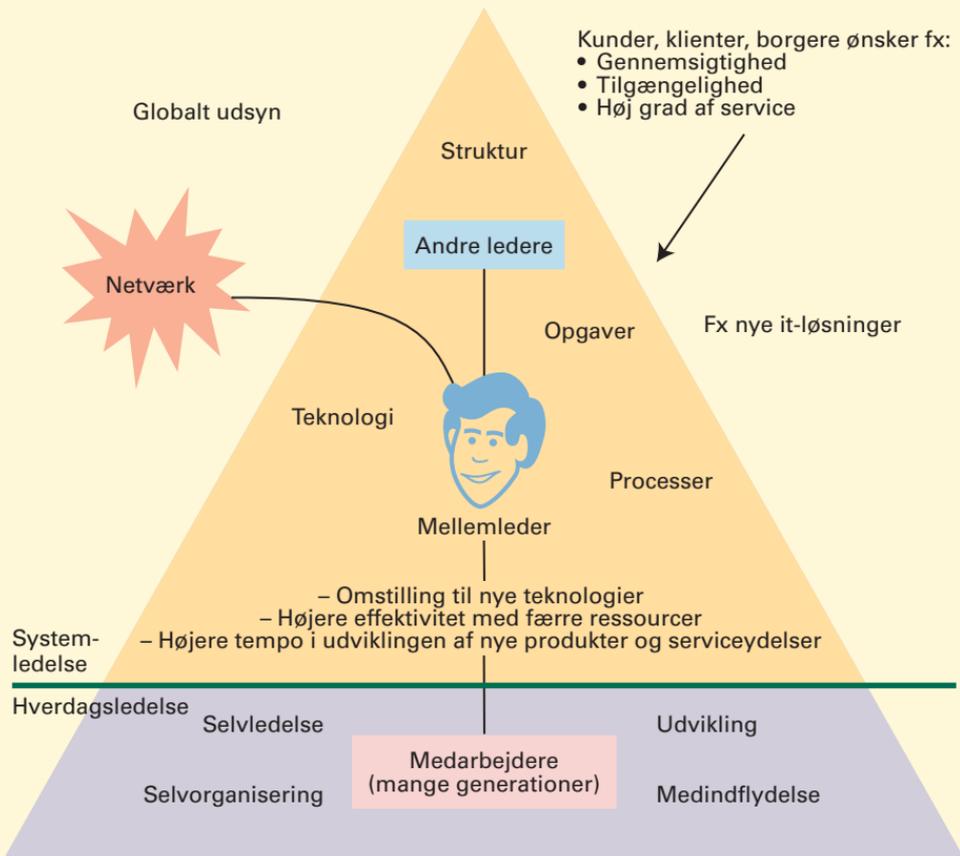


Fig. 1.1 Eksempler på udfordringer ved ledelse i praksis.

Skellene mellem systemledelse og hverdagsledelse

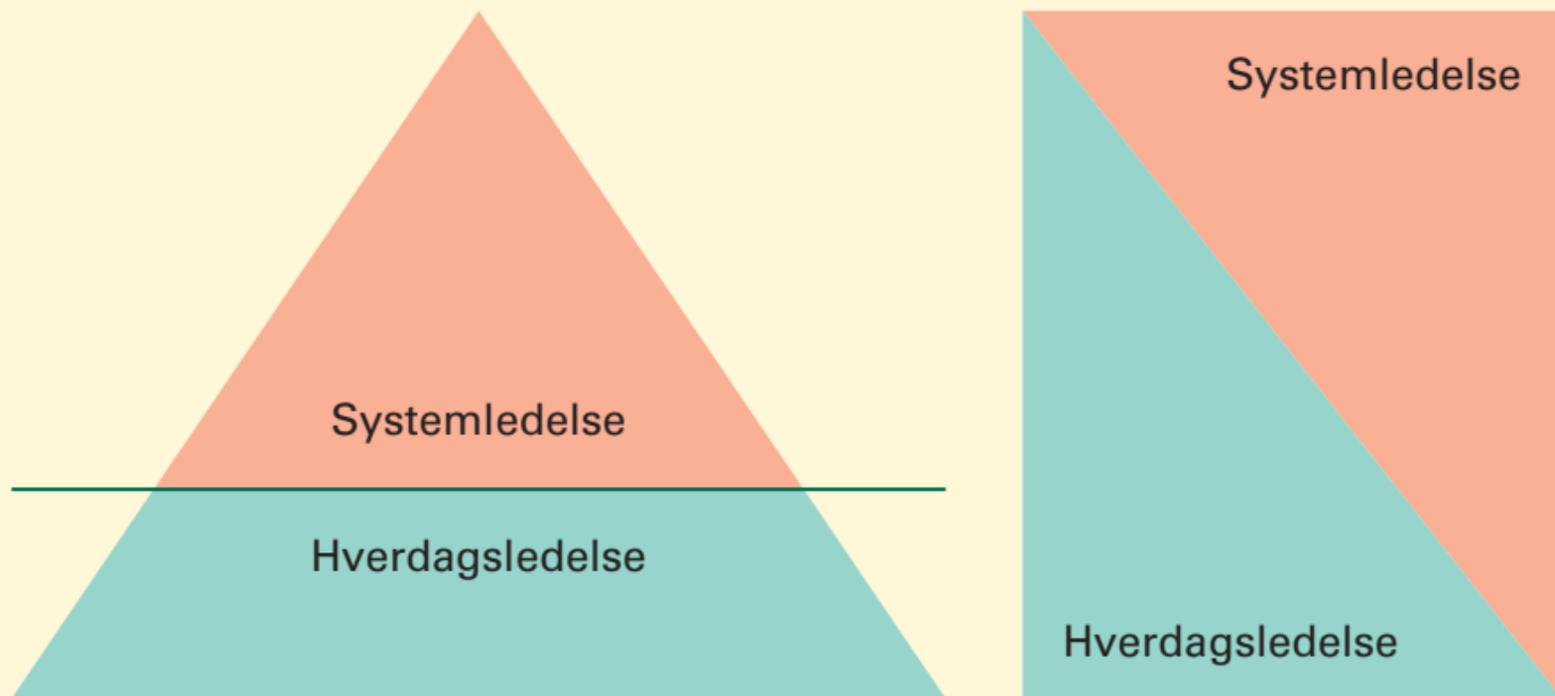


Fig. 1.2 Skellene mellem systemledelse og hverdagsledelse.

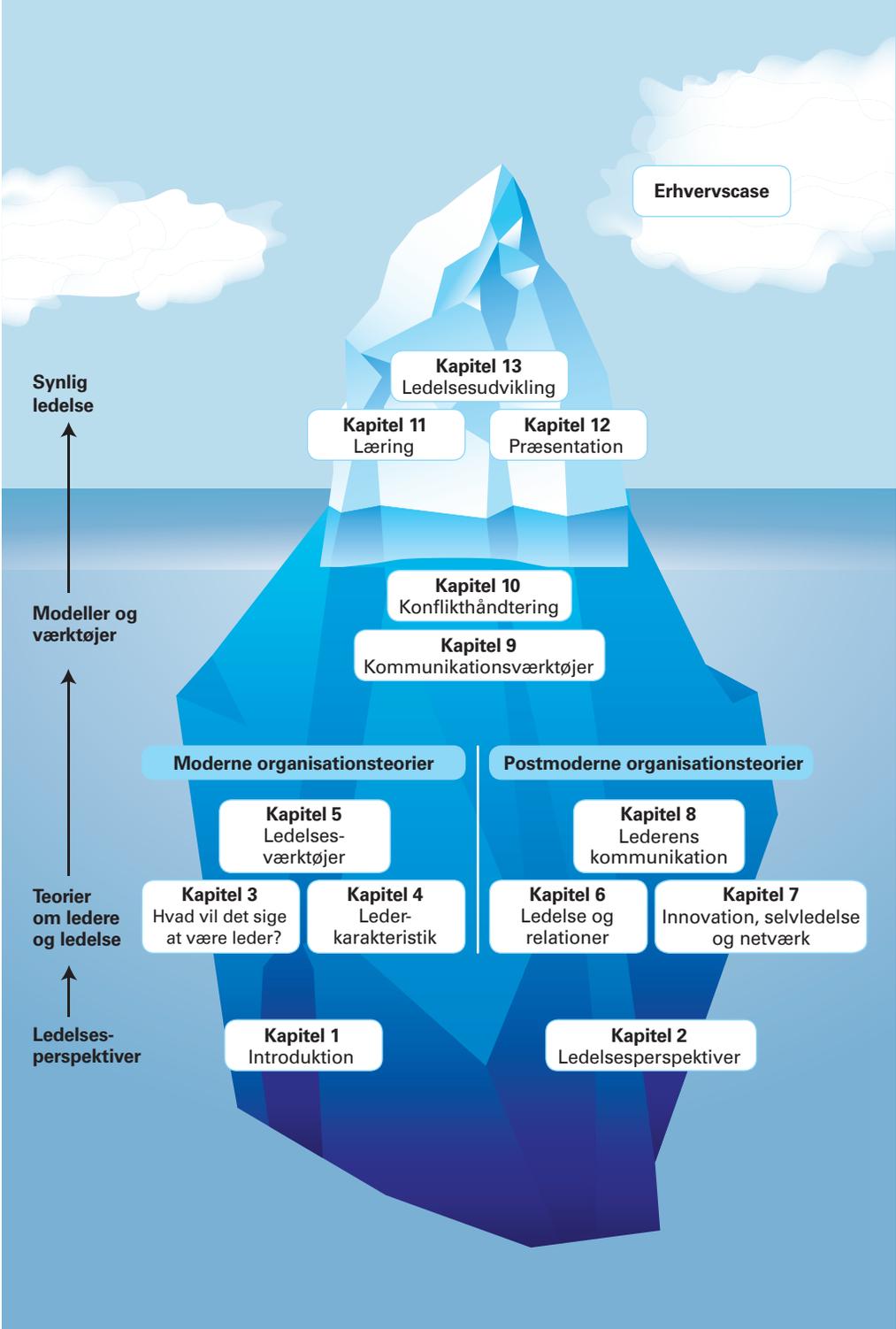


Fig. 1.3 Bogens struktur.

Ledelsesperspektiver

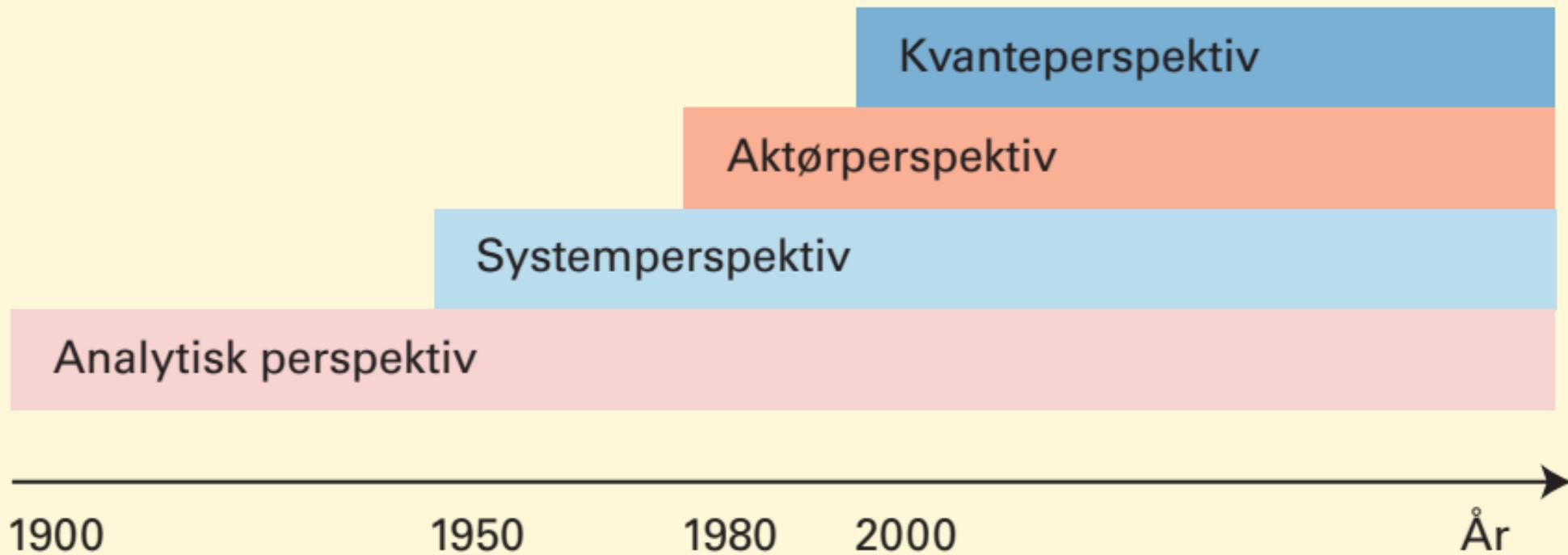


Fig. 2.1 Ledelsesperspektiver

Ledelsesperspektivernes grundtræk

	Analytisk perspektiv	System-perspektiv	Aktør-perspektiv	Kvante-perspektiv
Baseret på	Rationelle overvejelser	Systemer med elementer og relationer	Systemer er selv aktører, der beslutter	Tilfældighed og kaos er reglen og ikke undtagelsen
Kodeord	Effektivitet	Indbyrdes afhængighed	Refleksion og gensidig anerkendelse	Kreativitet
Fokus	Objektivitet og rationalitet	Opnåelse af bedre resultater i fællesskab	Subjektivitet og relationer	Dynamikken i organisationen
Metafor	Maskinen	Organismen	Hjernen	Kvantespring
Videnskabs-teori	Positivismen	Neo-positivismen	Konstruktionisme	Kaosteori

Fig. 2.2 Ledelsesperspektivernes grundtræk.

Revitaliseringer i organisationsteoriene				
Ledelsesperspektiv	Organisationsteori	Teoriområder	Styringsperspektiv	Revitalisering
Kvante-perspektiv	Teorier om komplekse processer	Selvorganisering Kreativitet Innovation	Indrestyring	
Aktør-perspektiv	Postmoderne organisationsteorier	Kommunikationsteori Sprogteori Kulturteori		Narrative kulturteorier Coaching Anerkendende ledelse
System-perspektiv	Moderne organisationsteorier	Strategisk teori Beslutningsteori Systemteori		Værdikædetankegangen Forsyningskædetankegangen Netværksmodeller
Analytisk perspektiv	Human Relations teori	Den humanistiske skole Motivationsteori Trivselsteori		Selvstyrende grupper Corporate Social Responsibility
	Klassisk organisationsteori	Bureaukratiske skole Administrative skole Videnskabelige skole		Total Quality Management LEAN management New Public Management Evalueringstankegangen
			Ydrestyring	

Fig. 2.4 Revitaliseringer af organisationsteoriene.

Ledernes menneskesyn



Fig. 2.5 Menneskesyn

Opsummering af overordnede sammenhænge

Ledelsesperspektiv	Organisationsteori	Styringsperspektiv	Menneskesyn
Kvanteperspektiv	Teorier om komplekse processer	Indrestyring	Y-syn
Aktørperspektiv	Postmoderne organisationsteorier		
Systemperspektiv	Moderne organisationsteorier		
Analytisk perspektiv	Human Relations-teori		
	Klassisk organisationsteori	Ydrestyring	X-syn

Fig. 2.6 Opsummering af overordnede sammenhænge.

Ledelsestendenser i de seneste 60 år

Ydrestyring

Indrestyring

**Fokus på
funktioner og opgaver**

**Fokus på
relationer og kommunikation**

Samlebånd i 50'erne
Strategisk styring i 70'erne
Kvalitetsstyring i første halvdel af 90'erne
LEAN i 00'erne

Mennesket i 60'erne
Virksomhedskultur i 80'erne
Fladere organisationer i 90'erne
Netværks-, relations- og selvledelse i 10'erne

Fig. 3.1 Den primære ledelsesfokusering i de seneste 60 år.

Samlebånd i 50'erne



Fig. 3.2 | 50'erne var effektivitet via specialiserede arbejdsopgaver i centrum.

Mennesket i 60'erne



Foto: Scanpix

Fig. 3.3 Behov, følelser og motivation kommer i højsædet i 60'erne.

Kvalitetsstyring i første halvdel af 90'erne



Foto: Scanpix

Fig. 3.4 Kvalitetsstyring kommer i fokus i starten af 90'erne og er det stadig.

Eksempel på en virksomhed, der gør organisationsstrukturen fladere

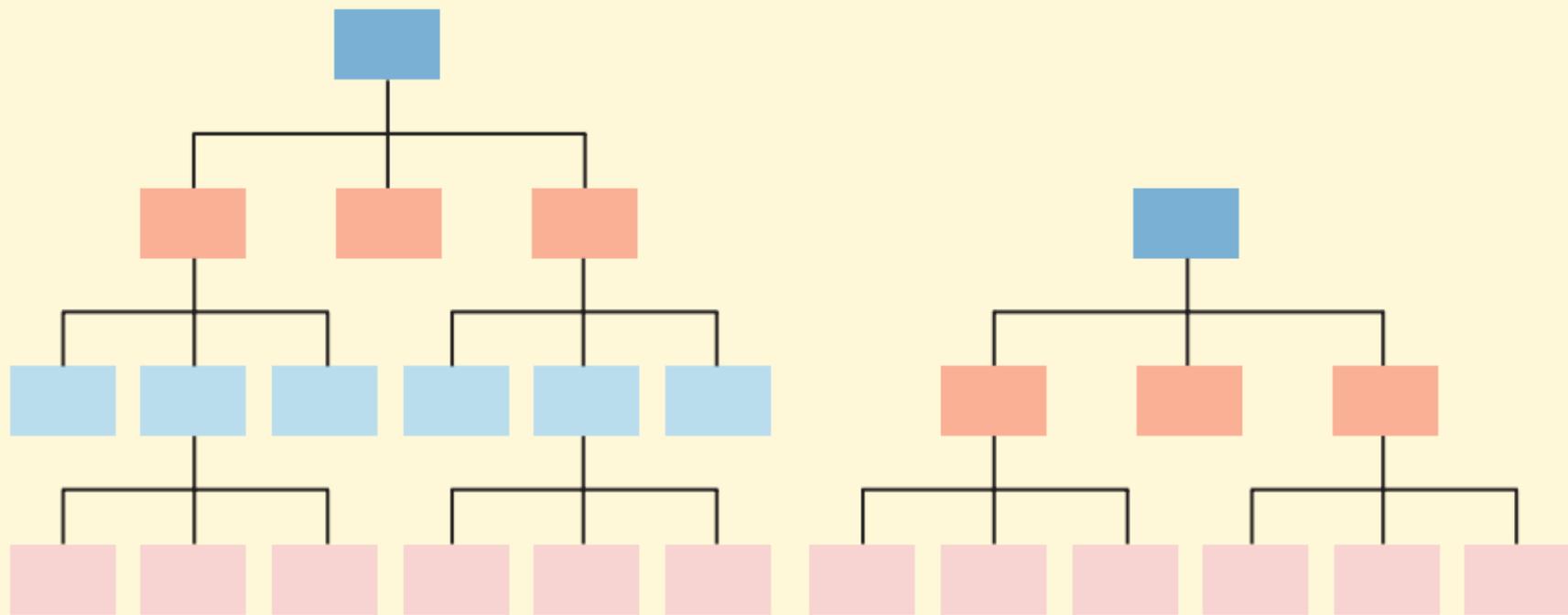


Fig. 3.5 Mange virksomheder fjernede i 90'erne et eller flere organisatoriske niveauer.

Ingredienser i moderne ledelsesfokusering

Ydrestyring

- Samlebånd og standardisering
- Strategisk styring og planlægning
- Kvalitetsstyring
- LEAN Management og fjernelse af alt det overflødige

Indrestyring

- Mennesket, behov og følelser
- Virksomhedskultur, værdiledelse
- Flade organisationer og teamorganisering
- Netværksledelse
- Relationsledelse
- Selvledelse

Fig. 3.6 Oplisting af forskellige ledelsesfokuseringer i de seneste 60 år.

Ledelsesfokusering for moderne og postmoderne organisationsteorier		
	Moderne organisationsteori	Postmoderne organisationsteori
Styringsperspektiv	Ydrestyring Fokus på: Funktioner og opgaver	Indrestyring Fokus på: Relationer og kommunikation
Ledelses- perspektiv	Analytisk/systemperspektiv	Aktørperspektiv
Vurdering	Lederens afsæt	Medarbejderens afsæt
Udvikling	Mangelperspektiv Planlægning og styring Udvikling af medarbejderne i forhold til virksomhedens mål	Ressourceperspektiv Rammer og relationer Udvikling af medarbejderne ud fra deres egne mål
Tilgang til ledelse	Præstationsledelse	Relationsledelse
Relationer	Formelle relationer Kommandoveje	Kommunikative relationer Dialoger
Kommunikation	Kommunikationsmodel	Receptionsmodel
Kommunikations- proces	Afsenderstyret dialog Tilstræber entydig tolkning	Modtagerstyret dialog Udnytter mangfoldighed i tolkningerne
Konflikt	Vigtigt at opnå konsensus for at undgå konflikter – der ses som negative for produktiviteten. Konfliktløsning	Konflikter ses som noget positivt, der giver anledning til at få øje på nye muligheder. Konfliktopløsning
Innovationsprojekt	Den konvergente fase Konvergent tænkning er en entydig erkendelse	Den divergente fase Divergent tænkning er en mangetydig erkendelse
Selvledelse af eget beslutnings- område	Den administrative styring kan også betegnes som ydrestyring. Fx resultatmål, MUS og 360 graders evaluering	Den kommunikative styring kan betegnes som indrestyring. Fx værdistyring, selvevaluering og selvudvikling
Anerkendende ledelse	En »oppefra-og-ned-erken-delse,« der er styret af mangelperspektivet	En »nedefra-og-op-erken-delse,« der er styret af ressourceperspektivet

Fig. 3.7 Ledelsesfokuseringer for moderne og postmoderne organisationsteorier.

	Karakteristik af ledelsesniveauer			
Ledelsesniveau	Tidshorisont	Kompleksitet	Usikkerhed	Specialviden
Topledeelse (strategisk niveau)	Langt sigt	Stor	Stor	Lille
Mellemedelse (taktisk niveau)	Mellemlangt sigt	Middel	Middel	Middel
Operativ ledelse	Kort sigt	Lille	Lille	Stor

Fig. 3.8 Karakteristika af ledelsesniveauer.

Agne Lundquists hovedopgaver

Hoved-arbejds-områder	Instrumentelle (I): <ul style="list-style-type: none"> • Planlægning • Udførelse • Kontrol 	Emotionelle (E): <ul style="list-style-type: none"> • Følelser • Trivsel • Motivation 	Repræsentative (R): <ul style="list-style-type: none"> • Ansigtet udadtil • Synliggøre enheden • Varetage enhedens interesser
------------------------------	--	---	---

Eksempel på en logbog

	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
08.00	Chefmøde (I+E+R)	MUS med sekretær (E)	Besøg på messe (I+R)	Koordineringsmøde med marketingchef (I)	Opsøgende salgsarbejde (I)
10.00	Møde med en vigtig kunde (I+R)	MUS med marketing-assistent (E)			Opsøgende salgsarbejde (I)
12.00	Opfølgning på salgsbudgetter (I)	Frokostmøde med reklamebureau (I+R)			Opsøgende salgsarbejde (I)
14.00	Introsamtale med nyansat sælger (I+E)			Kundereception (R)	
16.00	Fyraftensmøde i det lokale erhvervsråd (R)				Personalearrangement (E)

Fig. 3.9 Eksempel på en ugekalender for en salgschef.

Elementer i en lederkarakteristik

Hovedområde	Element	Teori
Lederens syn på medarbejderne	<ul style="list-style-type: none">• Hvilket menneskesyn?	<ul style="list-style-type: none">• McGregors X/Y-teori
Lederen som person	<ul style="list-style-type: none">• Hvilke roller spilles?• Hvordan er lederens personlighed?• Hvilken form for ledelse?	<ul style="list-style-type: none">• Adizes lederrolleteori• Jungs personlighedstyper • Lewins ledelsesformer
Lederens adfærd som leder	<ul style="list-style-type: none">• Hvilket ledelsesmæssigt fokus?• Hvilken lederstil?• Hvilket omfang af følelsesmæssig intelligens?• Anvendelse af situationsbestemt ledelse?• Anvendelse af medarbejdertilpasset ledelse?	<ul style="list-style-type: none">• Blake & Moutons ledergitter• Jack Bobos lederstile• Daniel Golemans sociale og følelsesmæssige intelligens• Tannenbaum & Schmidts situationsbestemte ledelse• Hersey & Blanchards medarbejdertilpassede ledelse

Fig. 4.1 Elementer i en lederkarakteristik.

McGregors X- og Y-syn

Lederens antagelser	X-syn	Y-syn
Medarbejdernes forhold til det at arbejde?	Føler ubehag ved at arbejde, og forsøger derfor at undgå det	Arbejde er lige så naturligt som fx leg og hvile
Medarbejdernes ønsker i forhold til arbejdets indhold?	Foretrækker at blive instrueret i at udføre simple rutineopgaver	Foretrækker frihedsgrader til at udføre udviklende arbejdsopgaver for at opfylde mål, som de selv har ejerskab til
Medarbejdernes arbejdsmæssige behov?	Fysiske og tryghed/sikkerhed	Ego og selvrealisering
Ønsker medarbejderne at påtage sig et ansvar?	Nej – vil hellere have tryghed og overlade ansvaret til andre	Ja – hvis det er i forbindelse med et meningsfyldt arbejde
Hvordan skal medarbejderne ledes?	Via konkrete instruktioner og efterfølgende kontrol	Via uddelegering og selvledelse

Fig. 4.2 McGregors X-syn og Y-syn.

Lederens medarbejdersyn er med til at forme medarbejderne

X-syn

Manglende tillid til medarbejderne



Medarbejderne bliver instrueret og får alt »skåret ud i pap«



Medarbejderne bliver initiativløse



Medarbejderne keder sig på grund af rutineopgaver



Medarbejderne demotiveres og »springer over, hvor gærdet er lavest«



Lederen er nødt til at kontrollere mv.

Y-syn

Lederen har tillid til medarbejderne



Lederen uddelegerer komplekse opgaver til medarbejderne



Medarbejderne udvikler deres kompetencer



Medarbejderne bliver selvstændige og kreative



Medarbejderne bliver motiverede



Medarbejder kan og vil tage et selvstændigt ansvar

Fig. 4.3 Eksempler på selvopfyldende profetier.

Eksempler på typiske udtalelser fra ledere med de to forskellige menneskesyn

X-lederen

Medarbejderne skal holdes i kort snor
– ellers driver de den af
Det er vigtigt med præcise opgave- og funktionsbeskrivelser
Ved hjælp af stregkoder kan vi altid finde fejkilden og udpege den ansvarlige
Ved MUS benytter vi en udførlig spørgeguide
Vi foretrækker så vidt muligt at bruge akkord- og præstationsløn
Stempelure og præcise retningslinjer for pausers længde er en nødvendighed.

Y-lederen

Her er i huset bruger vi megen tid på møder og dialoger
De fysiske forhold skal være inspirerende, vi har derfor megen kunst og mange grønne områder
Vi interesserer os også for medarbejdernes private forhold
Vi har brug for lærende, udviklende og kreative medarbejdere
Medarbejderne vil gerne tage et ansvar for de arbejdsopgaver, som de skal løse
Medarbejderne opsøger normalt selv deres leder, hvis de har behov for sparring mv.

Fig. 4.4 Typiske udtalelser fra henholdsvis X-ledere og fra Y-ledere.

Adizes' fire lederroller

		Fokuserer på	
		Produkt	Proces
Fokuserer primært på	Langt sigt	Entreprenørrollen <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 kompromisser • 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. 4.5 Adizes' fire lederroller i forhold til tidshorisont og fokus på produkt eller proces.

Eksempel på en ledelsesgruppe med Adizes-koder

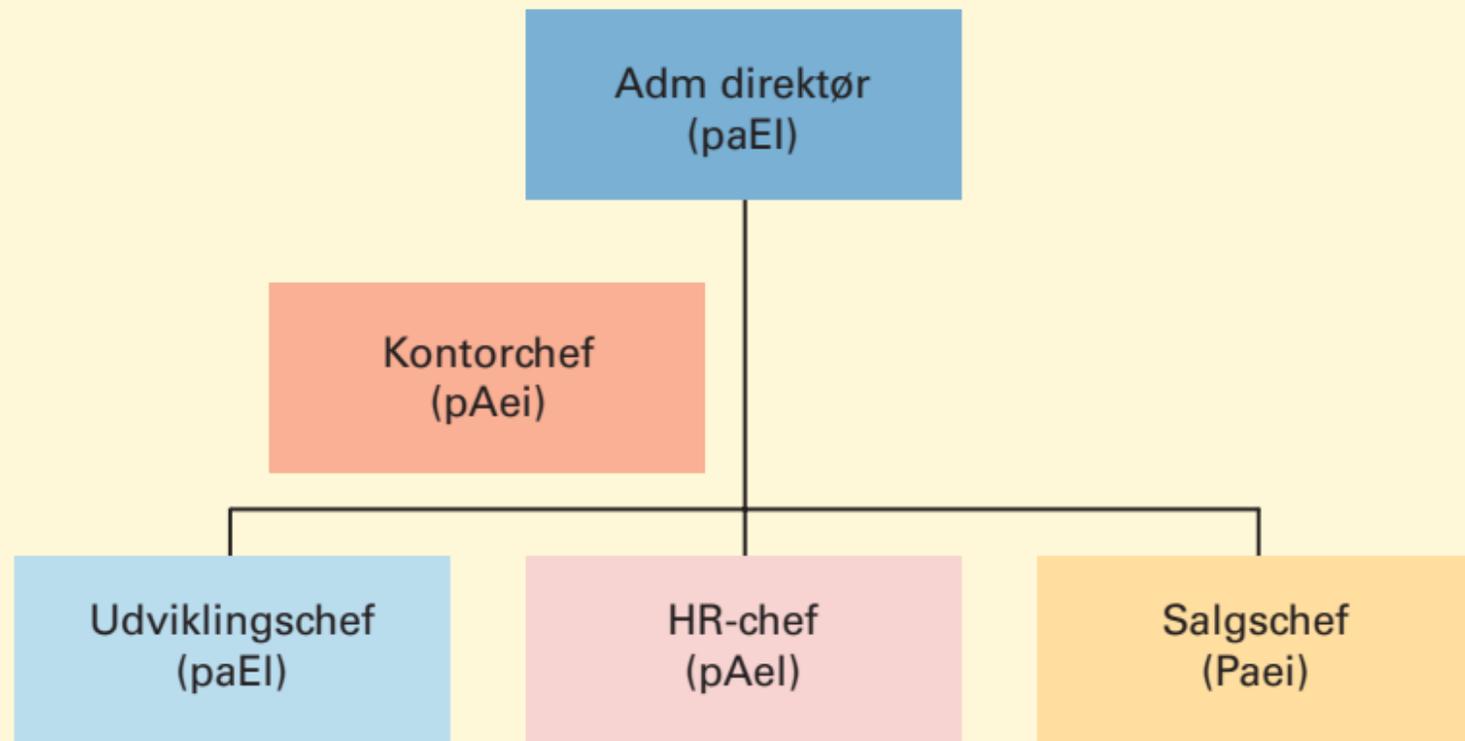


Fig. 4.6 Eksempel på en ledelsesgruppe påsat nogle typiske Adizes-koder.

Myers-Briggs Type indikator

Personlighedstype

Ekstrovert (E=Extroversion)	Energi hentes hos og investeres i andre mennesker <ul style="list-style-type: none"> • Udadvendt • Talende • Påvirkende • Taler først • Selskabelig 		Energi hentes i personens egne tanker og refleksioner <ul style="list-style-type: none"> • Stille • Reserveret • Koncentreret • Tænker først • Reflekterende 	Introvert (I=Introversion)
------------------------------------	--	---	---	-----------------------------------

Perception

Sansning (S=Sensing)	Informationer hentes gennem ens sanser <ul style="list-style-type: none"> • Praktisk • Specifik • Jordbunden • Detaljer • Konkret 		Information hentes gennem at søge mønstre, sammenhænge og muligheder <ul style="list-style-type: none"> • Generel • Abstrakt • Højtflyvende • Muligheder • Teoretisk 	Intuition (N=Intuition)
-----------------------------	--	---	---	--------------------------------

Dømmekraft

Omtanke (T=Thinking)	Analyserer og bearbejder med henblik på at træffe logiske beslutninger <ul style="list-style-type: none"> • Analytisk • Klarhed • Intellekt • Retfærdighed • Regler 		Beslutninger foretages primær ud fra værdier og overbevisninger <ul style="list-style-type: none"> • Subjektiv • Harmoni • Hjertet • Barmhjertighed • Omstændigheder 	Følelser (F=Feeling)
-----------------------------	--	---	---	-----------------------------

Tilkobling til omgivelserne

Via dømmekraft (J=Judging)	Livet indrettes på en struktureret og planlagt måde <ul style="list-style-type: none"> • Organiseret • Tidsfokuseret • Beslutsom • Styr på tingene • Afslutter 		Livet indrettes på en impulsiv og fleksibel måde <ul style="list-style-type: none"> • Spontan • Uden tidshorisont • Undersøgende • Frihed • Åbne muligheder 	Via perception (P=Perceiving)
-----------------------------------	---	---	--	--------------------------------------

Fig. 4.7 Myers-Briggs Type Indikator (bygger på Jungs personlighedstyper).

Lewins tre ledelsesformer

	Ledelsesform		
	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 »ledelse«
Informationer	<ul style="list-style-type: none"> • Kun operative 	<ul style="list-style-type: none"> • Operative og ikke-operative 	<ul style="list-style-type: none"> • Kun operative
Nøgleord	<ul style="list-style-type: none"> • Magt • Straf/belønning 	<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 på grund af megen konflikt 	<ul style="list-style-type: none"> • Godt på grund af fællesskab om fælles mål 	<ul style="list-style-type: none"> • Dårligt
Lederens popularitet	<ul style="list-style-type: none"> • Upopulær og frygtet 	<ul style="list-style-type: none"> • Populær og værdsat 	<ul style="list-style-type: none"> • Upopulær og ikke-agtet
Klima i gruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Oprørsk og/eller total underkastelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Godt 	<ul style="list-style-type: none"> • Dårligt

Fig. 4.8 Sammenstilling af Lewins tre ledelsesformer.

Blake & Moutons ledergitter

Hensyn til medarbejderne

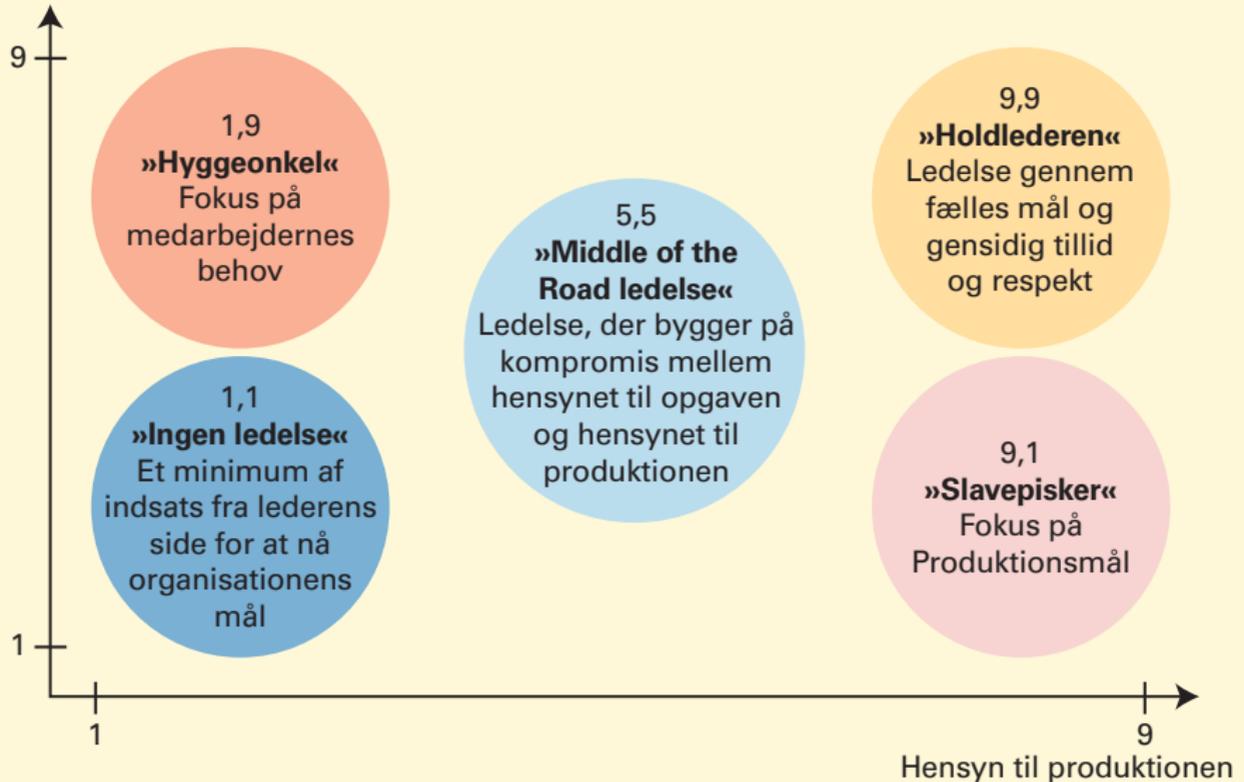


Fig. 4.9 Blake & Moutons ledergitter.

Jack Bobos lederstile

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 tilbage-læenede	Giver ikke indtryk af at tage tingene tilstrækkeligt seriøst	Skaber ingen entusiasme	Medarbejderne får mulighed for at videreføre deres opgaver (på kort sigt)
Den ambi-valente	Beslutninger tilbagekaldes ofte. Mangelfulde faglige færdigheder	Virksomheder får store omkostninger ved at beslutninger omstødes	Kan trænes og udvikles til at blive mere effektiv
Den ana-lytiske	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 gennem-analyseret
Den auto-kratisk	Leder på den magtfulde måde: Enten kan man »lide lugten i bageriet eller også forsvinde«	Fremturer med egne og uvillig til at høre andres ideer	Direkte og klare instruktioner og regler for medarbejderne

Fig. 4.10 Jack Bobos lederstile.

Følelsesmæssig intelligens

Intra-personelle kompetencer	<ul style="list-style-type: none">• Selverkendelse• Selvbeherskelse	<p>At lederen kender sig selv både med hensyn til stærke og svage sider og forstår sine følelser.</p> <p>At lederen kan styre sine følelser også i vanskelige situationer.</p>
Inter-personelle kompetencer	<ul style="list-style-type: none">• Motivation• Indlevelsesevne• Situationsfornemmelse	<p>At lederen har en høj grad af præstationstrang, loyalitet og indrestyret motivation.</p> <p>At lederen evner at læse og forstå fx medarbejderne og deres behov. Og at han kan bruge denne indsigt til at støtte dem i deres personlige udvikling.</p> <p>At lederen kan omgås medarbejderne på en behagelig måde og fx til enhver tid kan håndtere deres følelsesmæssige reaktioner.</p>

Fig. 4.11 Fem færdigheder i følelsesmæssig intelligens.

De to typer af chefer jf. Goleman

Den gode chef er:

- God til at lytte
- Opmuntrende
- Kommunikerende
- Modig
- Humoristisk
- Empatisk
- Beslutsom
- Ansvarlig
- Ydmyg
- Uddelegerende

Den dårlige chef er:

- Svær at nå ind til
- Tvivlende
- Hemmelighedsfuld
- Truende
- Sur
- Selvoptaget
- Ubeslutsom
- Slem til at skyde skylden på andre
- Arrogant
- Mistroisk

Fig. 4.12 Den gode og den dårlige chef Jf. Goleman.

Situationsbestemt ledelse

Lederens styring

Medarbejdernes 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
En metode

Ustruktureret

Tidsfaktor

Knap

Tilstrækkelig

Kultur

Mekanisk

Organisk

Medarbejderne

Ukyndige
Uerfarne

Kyndige
Erfarne

Lederen

Specialist
Kyndig

Generalist
Ukyndig

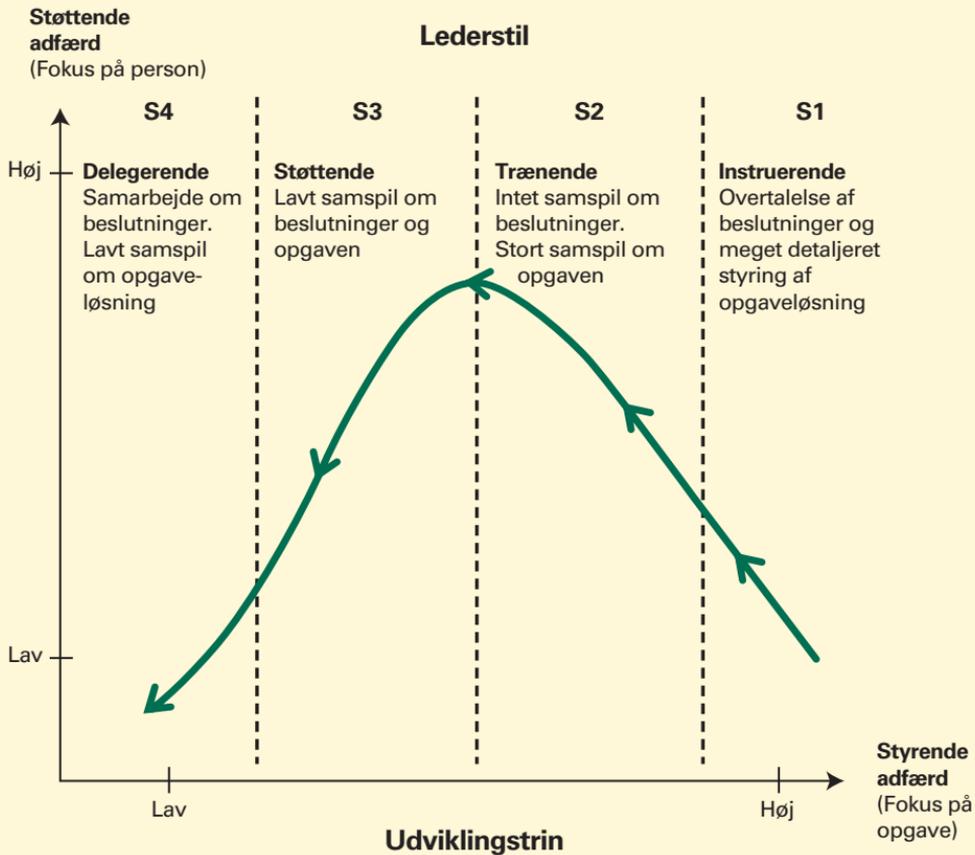
Omgivelsernes stabilitet

Stabil

Ustabil

Fig. 4.13 Tannenbaum & Schmidt's teori om situationsbestemt ledelse.

Hersey & Blanchards fire lederstile



U4	U3	U2	U1
Meget stor kompetence Højt engagement	Større kompetence Lavt engagement	Lidt større kompetence Lavt engagement	Lav kompetence Højt engagement
Gode		Mangelfulde	
Medarbejdernes kvalifikationer			
Demokratisk ledelsesform		Autoritær ledelsesform	

Fig. 4.14 Hersey & Blanchards fire forskellige lederstile.

Sammenhænge i de klassiske ledelsesteorier

Lundquists lederopgaver	Blake & Moutons ledergitter	McGregors menneskesyn	Adizes' lederroller	Lewins ledelsesformer
Emotionelle	9.9	Y	I	Demokratisk
Instrumentelle	9.1	X	P	Autoritær

Fig. 4.15 Sammenstilling af nogle af kapitlets teorier om lederen og lederens opgaver.

Ledelsværktøjer

Ledelses- perspektiv	Værktøj	Organisations- teori	Ledelsesstil/ udviklingstrin
<p>Analytisk perspektiv</p>  <p>System- perspektiv</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maslows behovspyramide • Herzbergs motivationsteori • Mentoring • MUS/GRUS • Hackman & Oldhams motivationsteori • Evalueringsværktøjet 360 graders feedback 	<p>Human Relations</p>  <p>Moderne organi- sationsteorier</p>	<p>S1/U1</p>  <p>S4/U4</p>

Fig. 5.1 Kapitlets ledelses- og udviklingsværktøjer sat i forhold til ledelsesperspektiv og organisationsteori.

Ledelsesfokusering for moderne og postmoderne organisationsteorier

	Moderne organisationsteori	Postmoderne organisationsteori
Styringsperspektiv	Ydrestyring Fokus på: Funktioner og opgaver	Indrestyring Fokus på: Relationer og kommunikation
Ledelsesperspektiv	Analytisk/systemperspektiv	Aktørperspektiv
Vurdering	Lederens afsæt	Medarbejderens afsæt
Udvikling	Mangelperspektiv Planlægning og styring Udvikling af medarbejderne i forhold til virksomhedens mål	Ressourceperspektiv Rammer og relationer Udvikling af medarbejderne ud fra deres egne mål

Fig. 5.2 Dilemmaet mellem vurdering og udvikling i forhold til ledelsesværktøjer.

Hersey & Blanchards model tilføjet seks ledelses- og udviklingsværktøjer

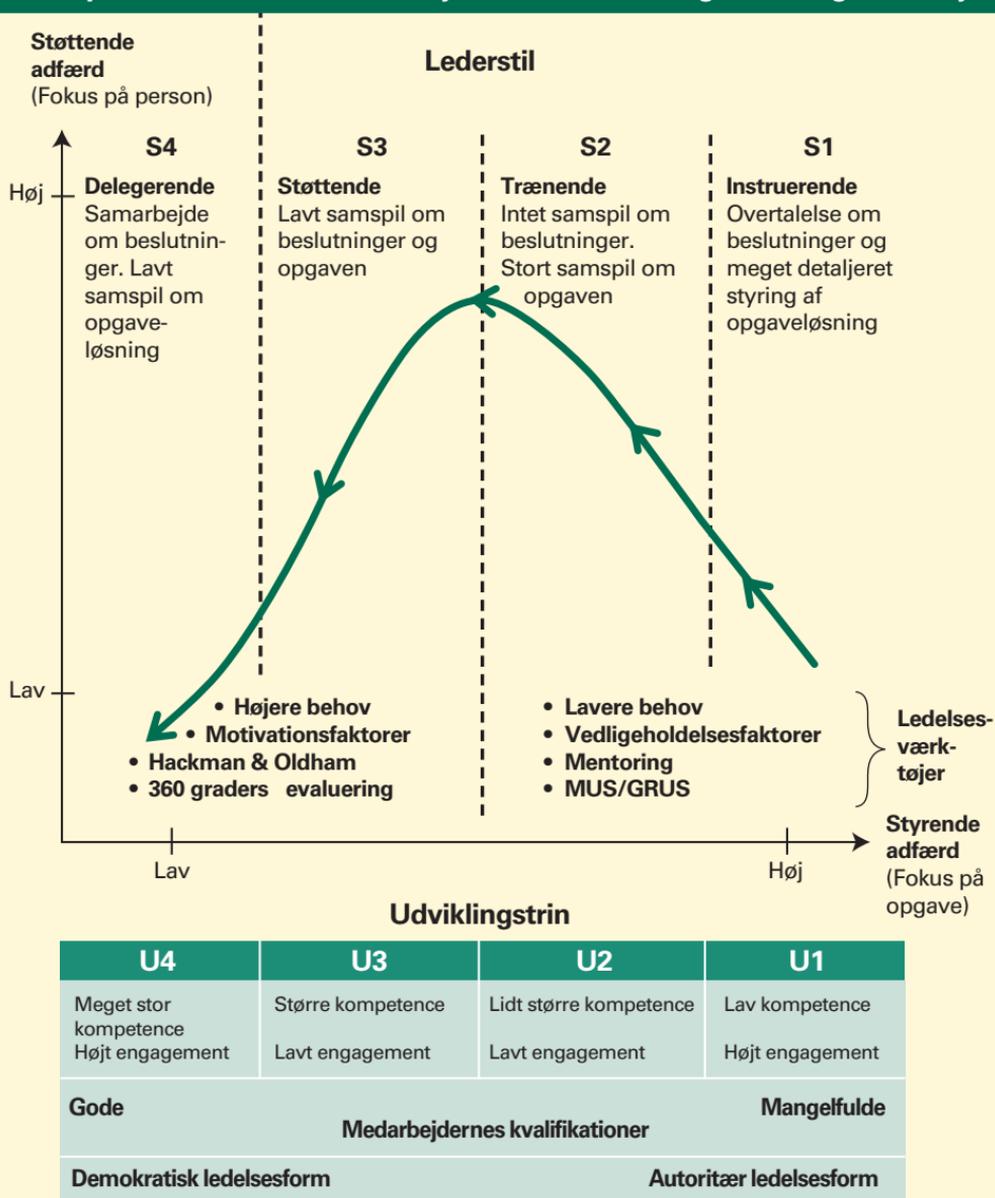


Fig. 5.3 Hersey & Blanchards model suppleret med kapitlets værktøjer til medarbejderudvikling.

Maslows behovspyramide

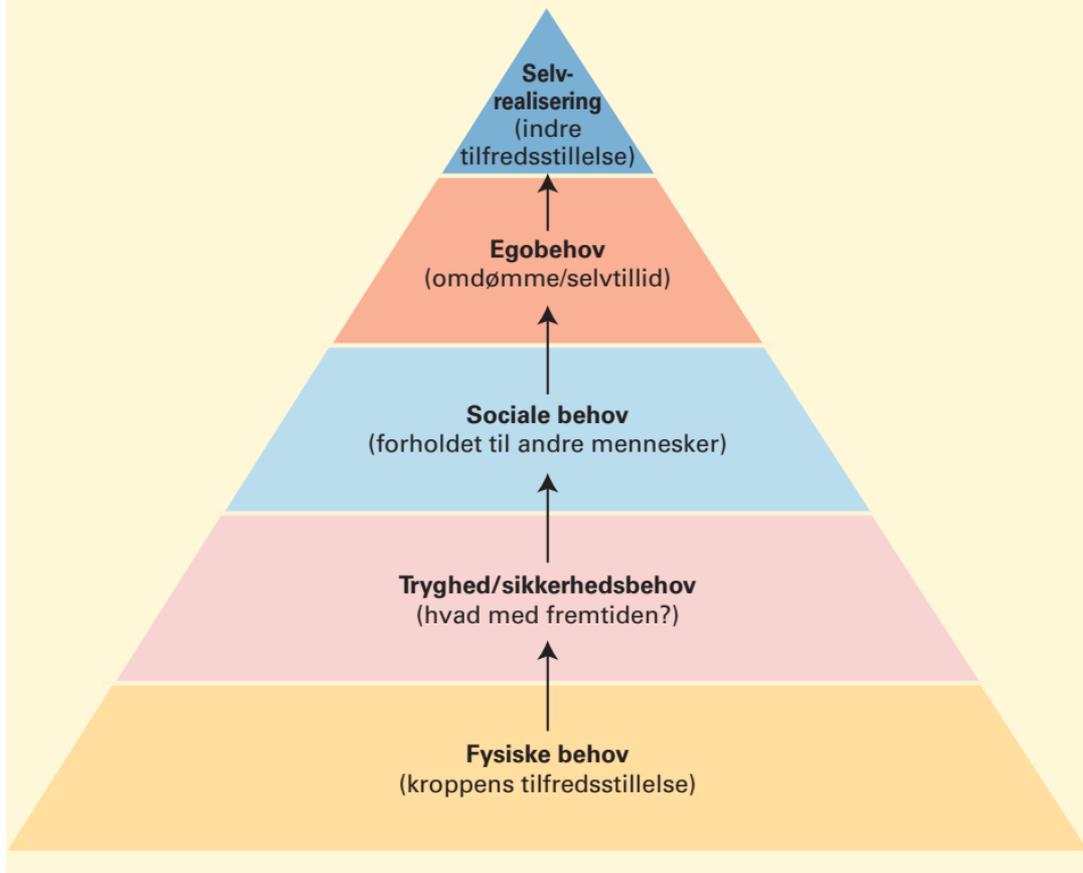


Fig. 5.4 Maslows behovspyramide.

Herzbergs motivationsteori

Vedligeholdelsesfaktorer

(Ydre betingelser)

Arbejdsforhold:

- Geografisk beliggenhed
- Bygninger
- Indretning
- Kantine, grønne områder mv.

Mellemmenneskelige relationer:

- Arbejdsgrupper
- Spisegrupper
- Firmafester
- Korpsånd/teamspirit mv.

Løn:

- Lønforhold
- Lønforhøjelser
- Udbyttedeling, pensionsordning mv.

Sikkerhed i arbejdet:

- Retfærdighed
- Tryghed
- Anciennitetsregler

Status:

- Firmastatus
- Møblering af kontor, firmabil mv.
- Titler og privilegier
- Personligt netværk

Ledelsesteknik:

- Informationer
- Målsætninger
- Arbejdsregler

Motivationsfaktorer

(Resultatet af arbejdet)

Mulighed for vækst og avancement:

- Efteruddannelse
- Forfremmelse
- Imødekommende klima
- Firmavækst

Handlemulighed/præstation:

- Handlefrihed
- Informationer
- Udnyttelse af evner

Ansvar:

- Involvering
- Delegering
- Selve arbejdet
- Indflydelse
- Interessante opgaver

Anerkendelse:

- Påskønnelse
- Belønning for specielle præstationer
- Forfremmelser

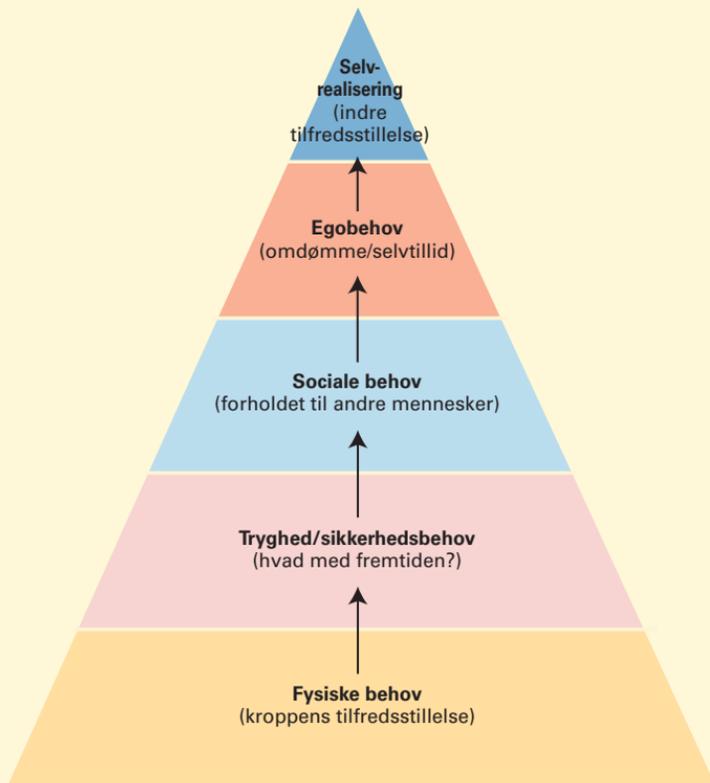
Selve arbejdet:

- Indhold
- Frihedsgrader
- Udviklingsmuligheder
- Stadig fornyelse
- Indflydelse

Fig. 5.5 Vedligeholdelsesfaktorer og motivationsfaktorer.

Sammenhænge mellem Maslow og Herzbergs teorier

Maslows behovspyramide



Herzbergs motivationsteori

- Selve arbejdet
 - Præstation, ansvar
 - Mulighed for vækst
 - Avancement
 - Anerkendelse
 - Status
- Motivationsfaktorer**
-
- Forholdet til kollegaer
 - Forholdet til leder
 - Forholdet til underordnede
 - Sikkerhed i arbejdet
 - Sundhed/trivsel
- Vedligeholdelsesfaktorer**
-
- Løn
 - Fysiske forhold
 - Kantineordning

Fig. 5.6 Sammenhænge mellem Maslows behovspyramide og Herzbergs motivationsteori.

Medarbejderudviklingssamtaler

Hvad?	En obligatorisk dialog med nærmeste overordnede, som alle medarbejdere skal deltage i om overordnet uddannelses – og karriereplanlægning
Hvornår?	Normalt 1 gang om året og med en varighed på 1-2 timer
Hvordan?	Ofte struktureret efter et dialogskema med nogle lidt bredere spørgsmål men også med plads til frie emner. Skemaet er normalt blevet udsendt i god tid på forhånd
Hvor?	I et uforstyrret og roligt lokale
Hvorfor?	For at afstemme virksomhedens og medarbejderens gensidige forventninger til fremtidig jobudførelse og udvikling
Hvem?	Medarbejderen og dennes nærmeste overordnede deltager
Hvad skal undgås?	<ul style="list-style-type: none">• MUS er et supplement til den daglige kommunikation – undgå derfor, at for mange driftsmæssige emner også skal rundes• At der skabes urealistiske forventninger om fx dyre kurser, træningsprogrammer og avancementer• At lederen taler for meget og ikke giver plads til medarbejderen• At samtalen bliver alt for struktureret eller alt for ustruktureret (der er normalt behov for, at visse emner behandles og gøres færdige!)• At den ene eller begge parter møder uforberedte• At MUS benyttes til lønforhandlinger, fyringer, disciplinære irettesættelser osv.

Fig. 5.7 Indhold i medarbejderudviklingssamtaler.

Hackman & Oldhams motivationsteori

Job-egenskabsmodellen

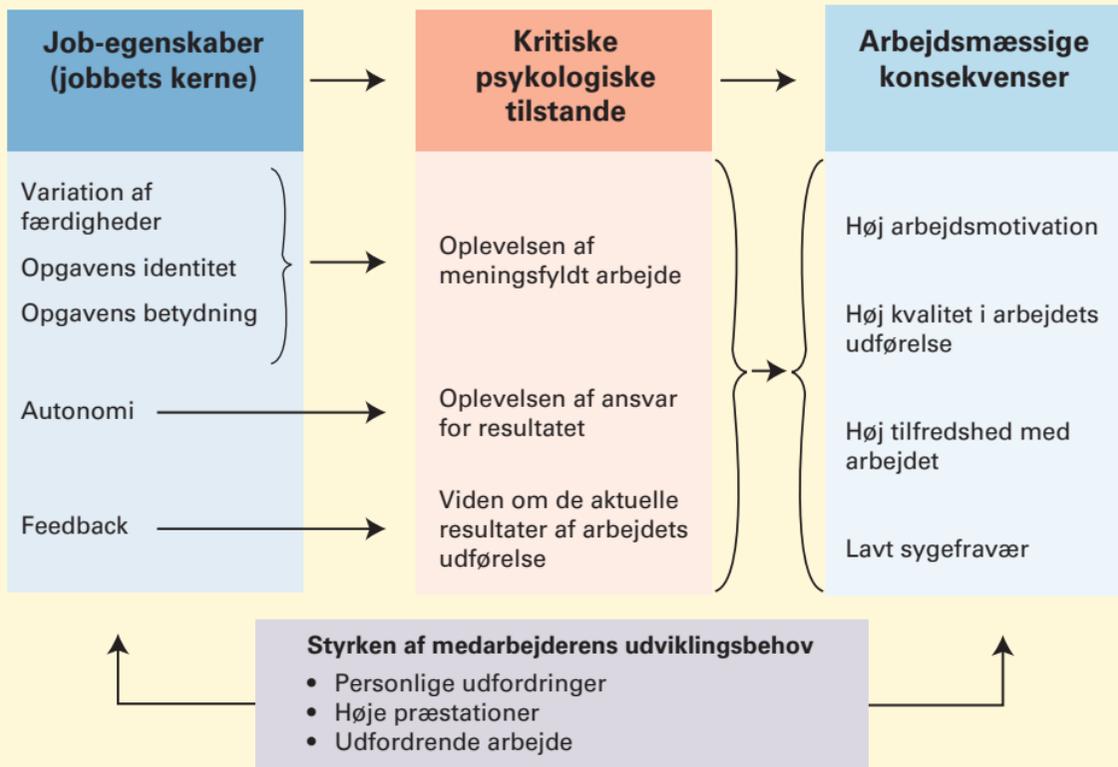
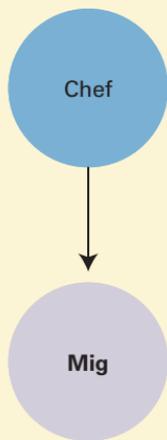


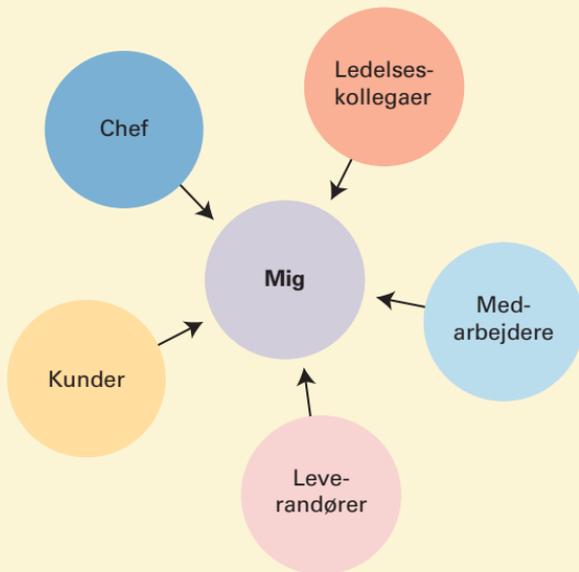
Fig. 5.8 Hackman & Oldhams motivationsteori.

Forskellen på traditionel evaluering og 360 graders evaluering

Traditionel evaluering



360 graders evaluering



- Bevidsthed om indsatsområder
- Inspiration til personlig udvikling for medarbejderen/lederen
- Forbedret motivation
- Organisatorisk læring og udvikling
- Større kunde-/brugerfokus
- Forbedrede relationer og dermed arbejdsklima

Fig. 5.9 Evalueringsværktøjet 360 graders feedback i forhold til traditionel evaluering.

Kotters otte-trins forandringsmodel

Hovedfaser	Trin
Fase 1: Optø status quo	<ol style="list-style-type: none">1. Etablering af en oplevelse af nødvendighed2. Oprettelse af den styrende koalition3. Udvikling af en vision og en strategi4. Formidling af forandringsvisionen
Fase 2: Ændringsmetoder	<ol style="list-style-type: none">5. Styrkelse af medarbejdernes kompetencer6. Generering af kortsigtede gevinster7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring
Fase 3: Integrere ændringer i virksomhedskulturen	<ol style="list-style-type: none">8. Forankring af nye arbejdsmåder i kulturen

Fig. 5.10 Kotters otte-trins forandringsmodel.

Elementer, der kan forbedre virksomhedens forandringsevne

	Element	Eksempler på konkret tiltag
Strukturelle	Hensigtsmæssig struktur	Struktur, der giver plads til kreativitet, læring og tværgående samarbejde
	Effektive team	En evne til at sammensætte tværgående team fx ved at kunne benytte værktøjer til teambuilding mv.
	Eksternt fokus	Struktur, der giver mulighed for eksternt networking og giver en høj kundeorientering
Kulturelle	Kreativt klima	<ul style="list-style-type: none">• Høj grad af frihed, tillid og åbenhed• Involverende og udfordrende klima• Støtte og plads til ideudvikling• Konstruktive konflikter og debatter• Risikovillighed
Ledelsesmæssige	Værdiledelse	Værdiledelse, der prioriterer fælles visioner og værdier med høj vægt på kreativitet og innovation
	Højt engagement	Plads til ildsjæle, som kan give energi til konkrete forandringstiltag

Fig. 5.11 Elementer, der kan øge en virksomheds forandringsevne.

Kapitlets vigtigste begreber

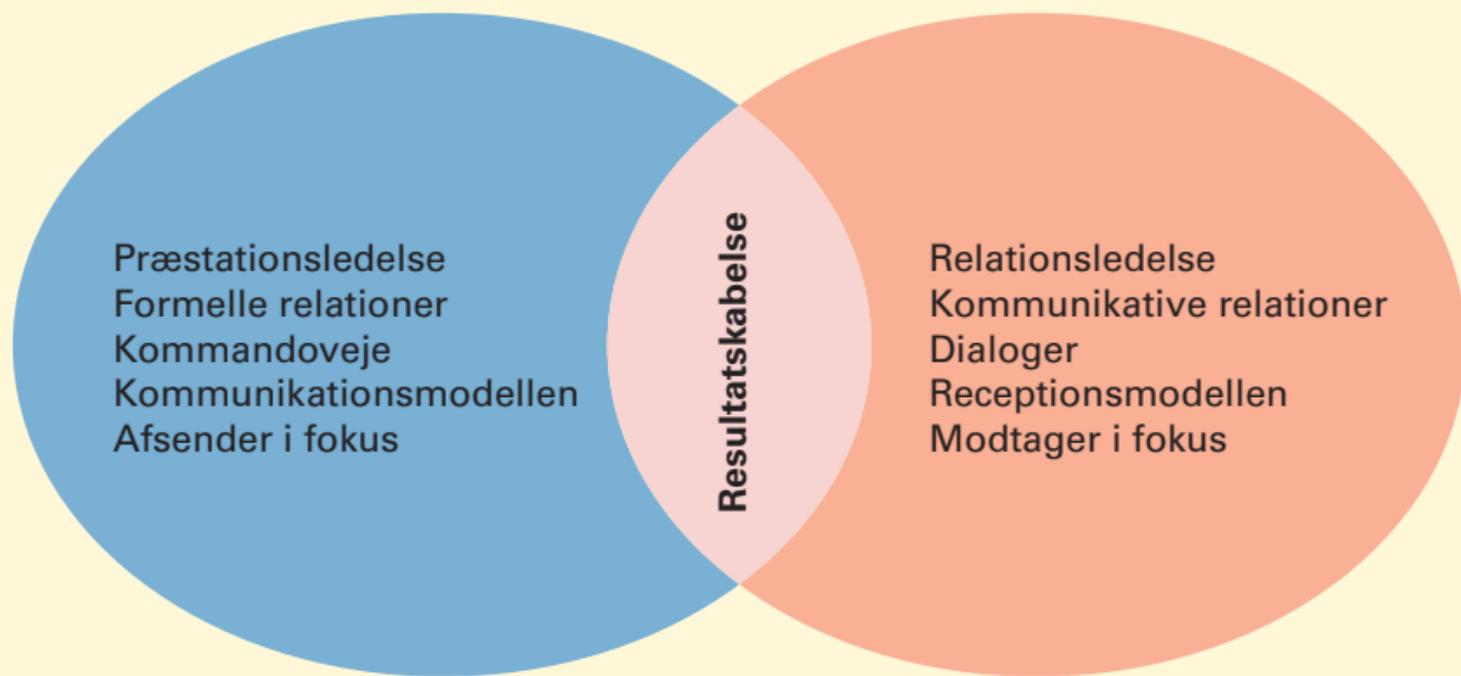


Fig. 6.1 Kapitlets vigtigste begreber.

Ledelsesfokusering for moderne og postmoderne organisationsteorier

	Moderne organisationsteori	Postmoderne organisationsteori
Styringsperspektiv	Ydrestyring Fokus på: Funktioner og opgaver	Indrestyring Fokus på: Relationer og kommunikation
Ledelsesperspektiv	Analytisk/systemperspektiv	Aktørperspektiv
Vurdering	Lederens afsæt	Medarbejderens afsæt
Udvikling	Mangelperspektiv Planlægning og styring Udvikling af medarbejderne i forhold til virksomhedens mål	Ressourceperspektiv Rammer og relationer Udvikling af medarbejderne i forhold til deres egne mål
Tilgang til ledelse	Præstationsledelse	Relationsledelse
Relationer	Formelle relationer Kommandoveje	Kommunikative relationer Dialoger
Kommunikation	Kommunikationsmodel	Receptionsmodel
Kommunikationsproces	Afsenderstyret dialog Tilstræber entydig tolkning	Modtagerstyret dialog Udnytter mangfoldighed i tolkningerne

Fig. 6.2 Ledelsesfokusering for relationer, kommunikation og kultur.

Kommunikationsprocessen

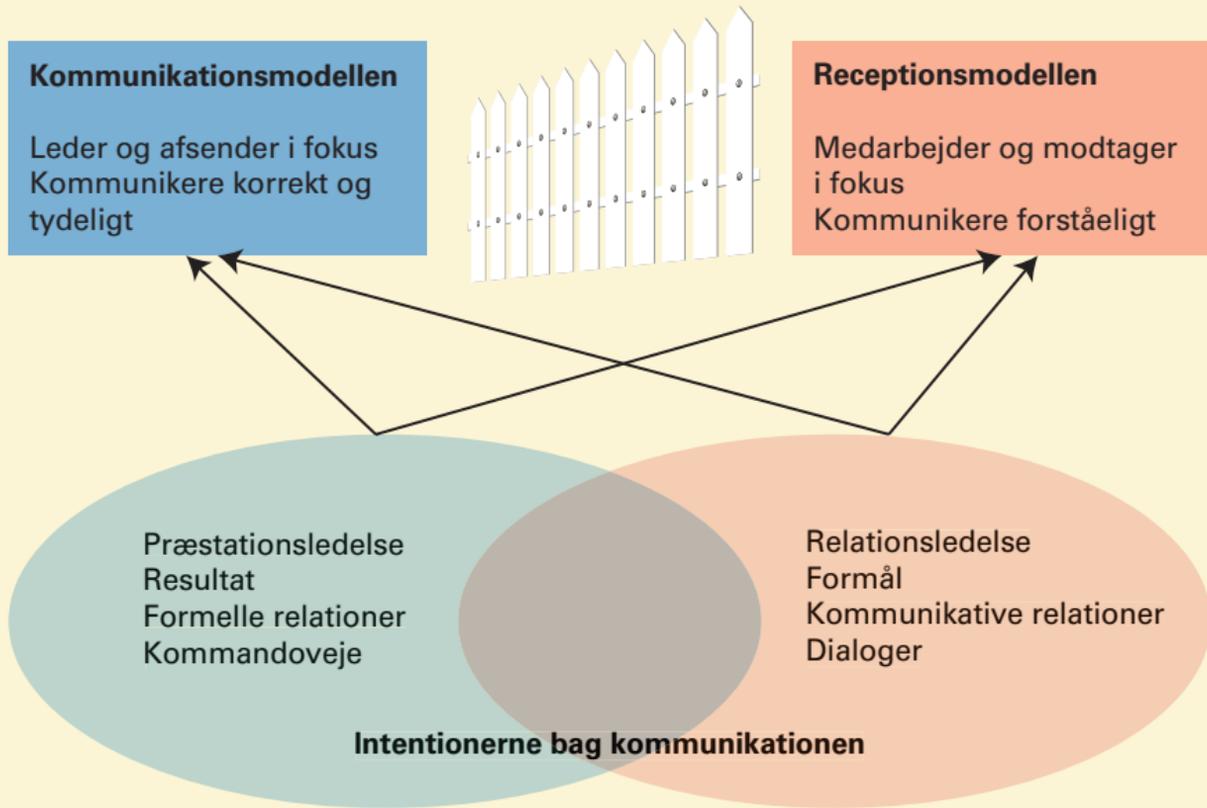


Fig. 6.3 Kommunikationsprocessen

Kommunikationsmodellen

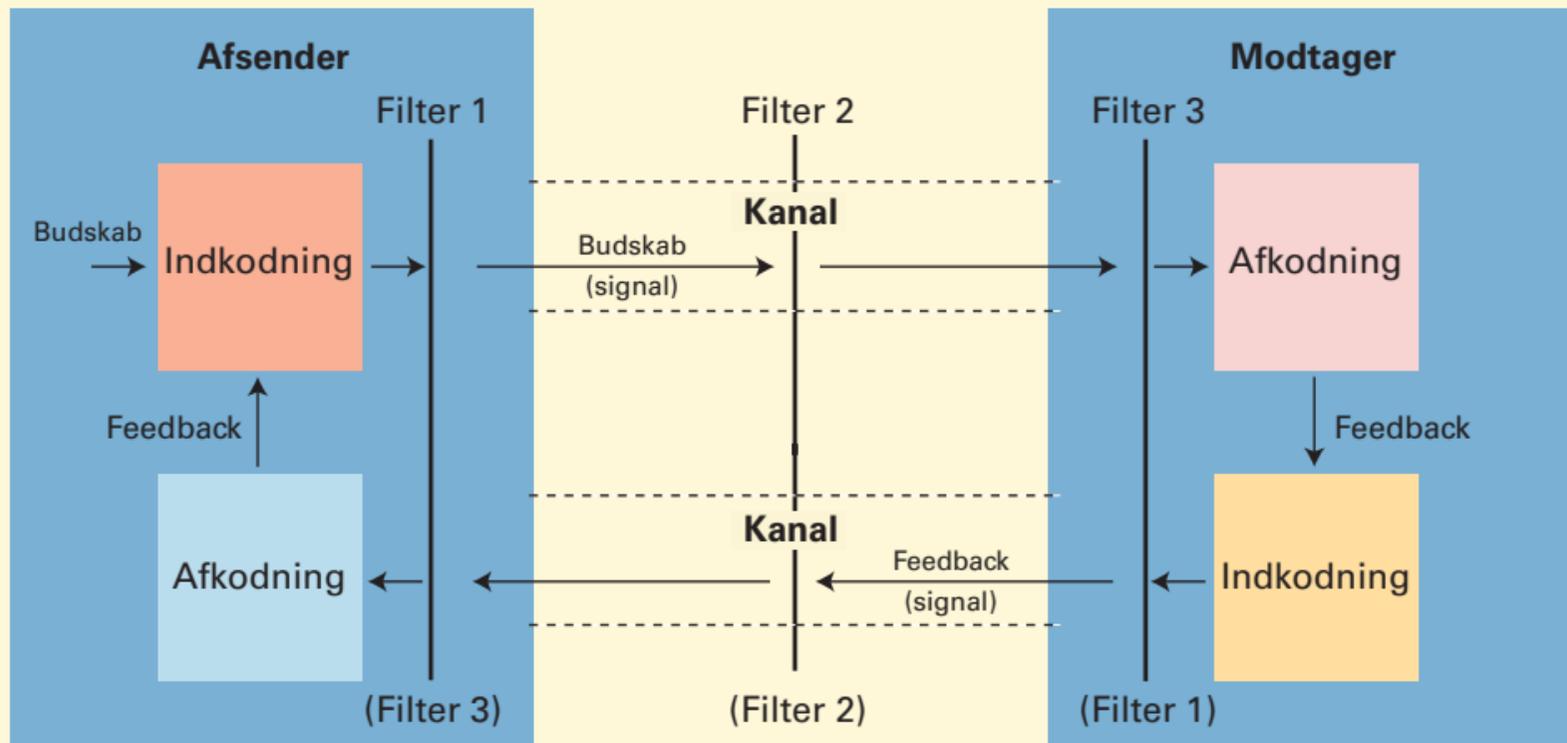


Fig. 6.4 Kommunikationsmodellen

Receptionsmodellen

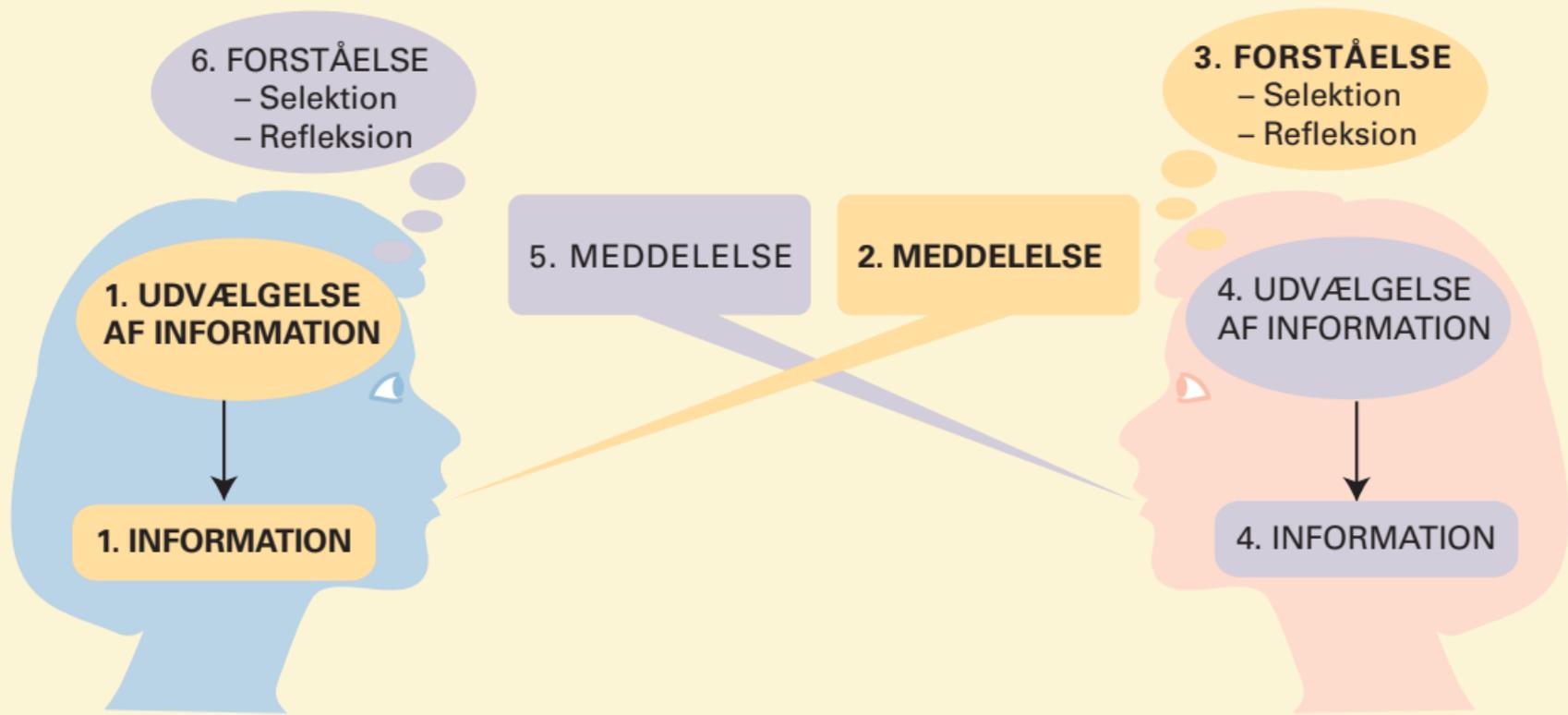


Fig. 6.5 Receptionsmodellen

Det indre landkort

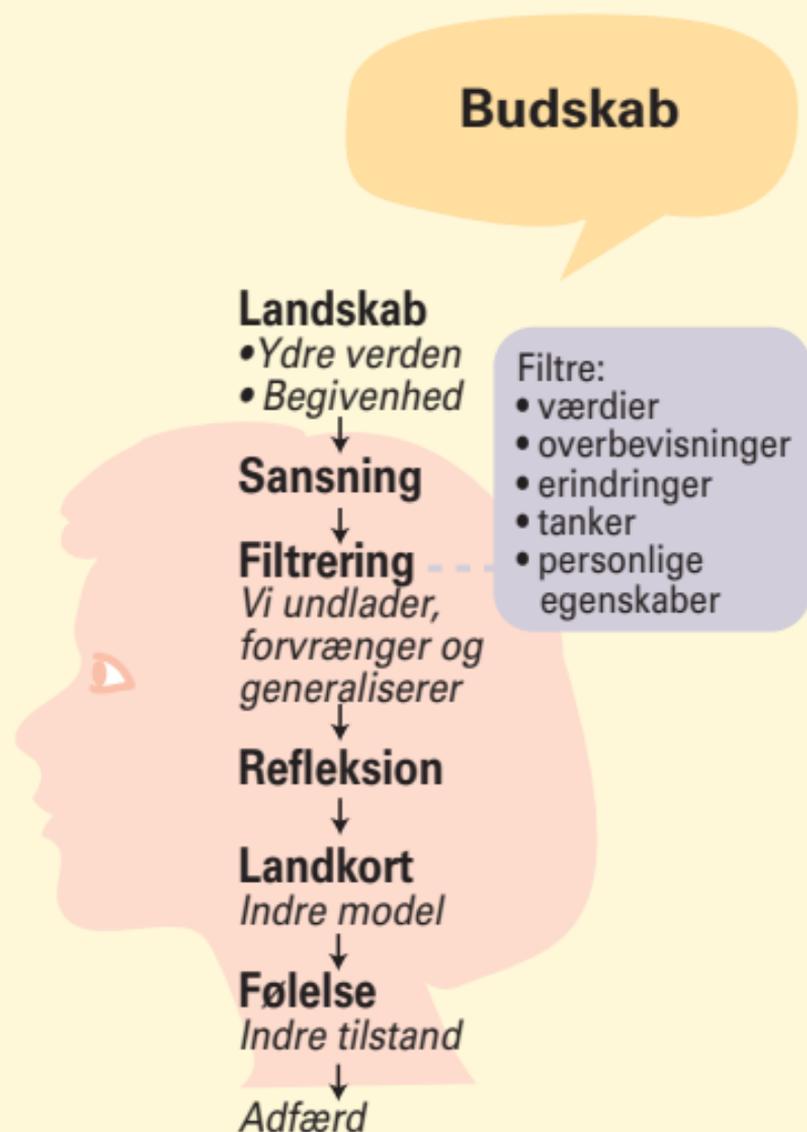


Fig. 6.6 Det indre landkort

Forståelse af kommunikation

Udsagn om kommunikation	Uddybning
<ul style="list-style-type: none">• Enhver kommunikation har både et indholds- og et relationsaspekt	<p>Indhold skal ses som det saglige aspekt i en kommunikation</p> <p>Relationsaspektet skal ses som de kommunikative relationer mellem parterne</p>
<ul style="list-style-type: none">• Mennesker kommunikerer både digitalt og analogt	<p>Digital kommunikation kan ses som fakta. Fx ord og tal (verbal)</p> <p>Analog kommunikation kendetegnes af kropssprog, stemmeføring og ansigtsudtryk (non-verbal)</p>
<ul style="list-style-type: none">• De formelle relationer danner ofte rammerne om kommunikationen	<p>Formelle relationer henviser til fordelingen af myndighed og ansvar (se afsnit 1.1)</p>
<ul style="list-style-type: none">• Karakteren af de kommunikative relationer afhænger af den rækkefølge, som budskaberne får i kommunikationen	<p>Kommunikative relationer opstår mellem parterne gennem udveksling af synspunkter (se afsnit 1.2)</p>
<ul style="list-style-type: none">• Det er ikke muligt ikke at kommunikere	<p>Uanset hvad vi foretager os – også selv om vi er helt passive – så vil det kunne tolkes som kommunikation</p>
<ul style="list-style-type: none">• Al meningsdannelse i kommunikation er enten baseret på ligheder eller forskelle.	<p>Meningsdannelse er baseret på, at vi hver især (og sammen) forholder os til det, vi opfatter og tolker som vores forståelse</p>

Fig. 6.7 Sammenfatning af forståelsen af kommunikation.

Det fælles tredje

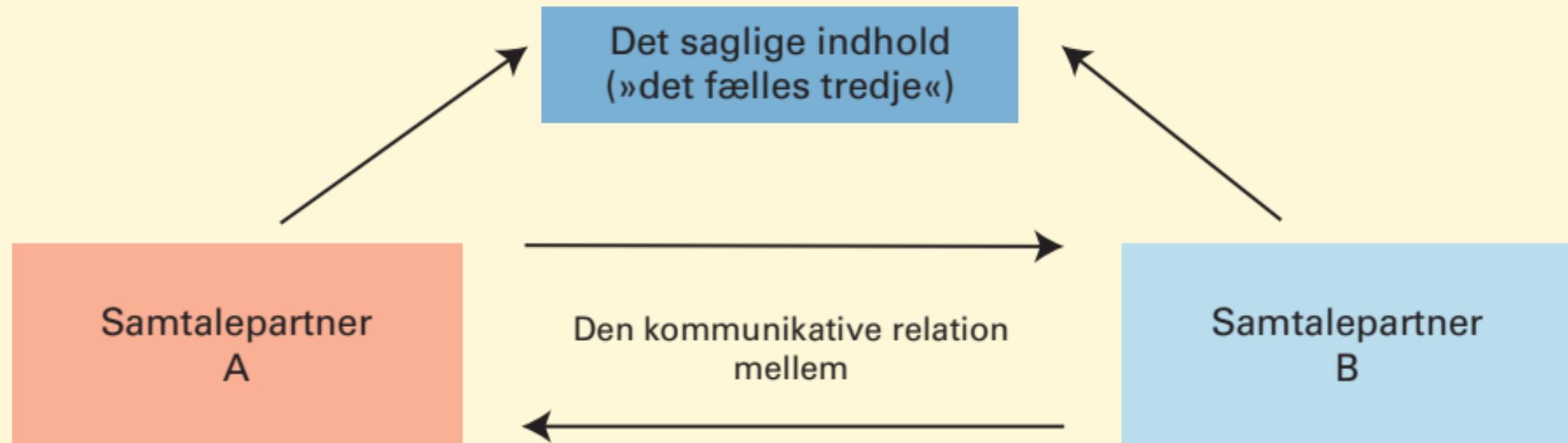


Fig. 6.8 Det fælles tredje - adskillelsen af indhold og relation i en samtale.

Det fælles tredje i praksis

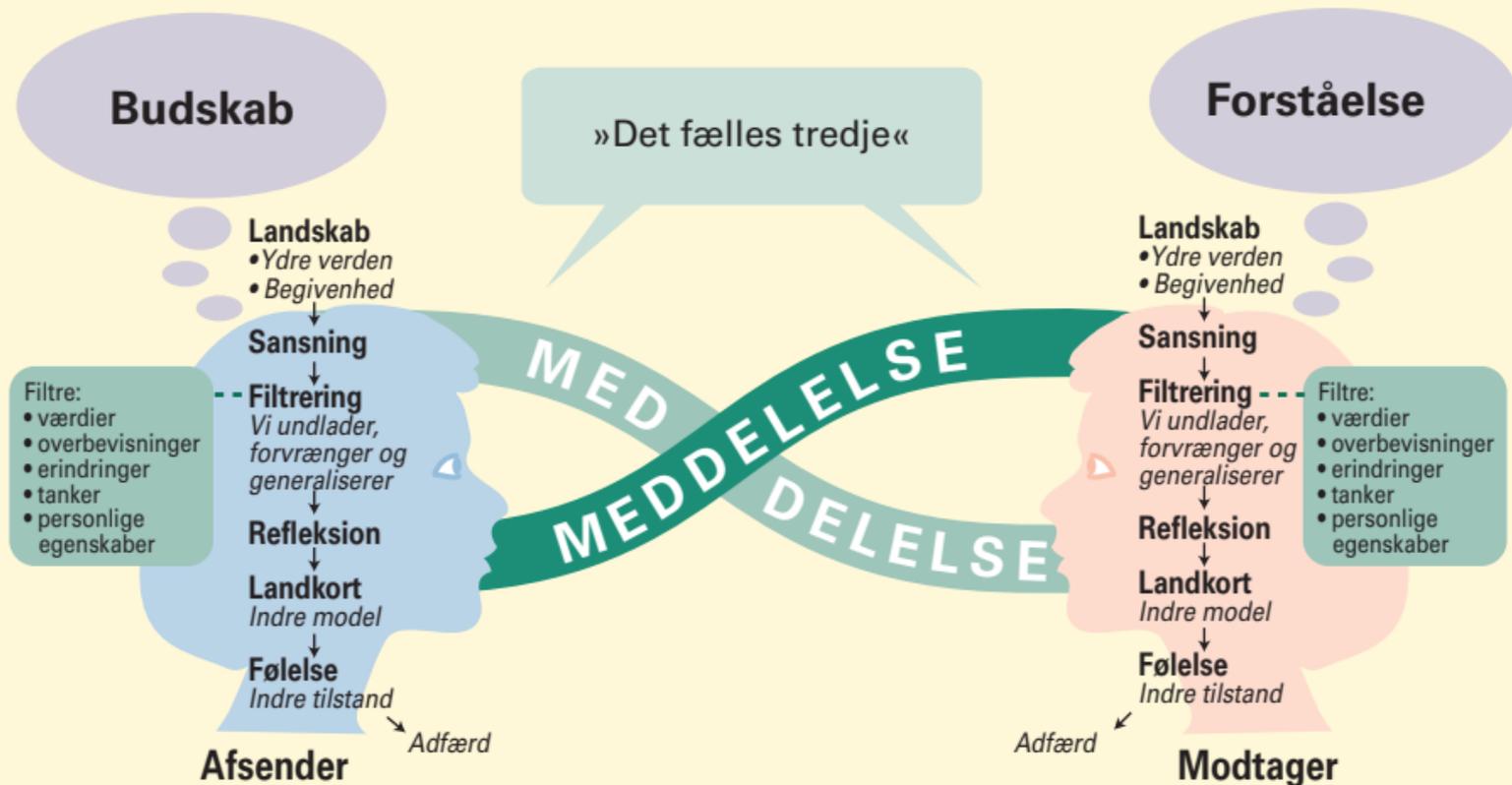


Fig. 6.9 Det fælles tredje i praksis.

Sammenfatning af kapitel 6 Ledelse og relationer

Systemperspektivet	Aktørperspektivet	Eksempler fra praksis
Formelle relationer <ul style="list-style-type: none">• Kommando- og ansvarslinjer• Hierarki	Kommunikative relationer <ul style="list-style-type: none">• Præg af at være uformelle• Fælles meningsdannelse	Balance mellem fokus på: <ul style="list-style-type: none">• Styring af ressourcer (systemperspektivet) og• Medarbejdernes engagement (aktørperspektivet)
Kommunikationsmodellen <ul style="list-style-type: none">• Fokus på afsender• Valg af medie og kanal• Støj som udfordring	Receptionsmodellen <ul style="list-style-type: none">• Fokus på modtager• Opnåelse af forståelse• Modtagers tanker ukendte	Samtaleprocessen <ul style="list-style-type: none">• Det fælles tredje: adskille:<ul style="list-style-type: none">• det saglige indhold fra• de kommunikative relationer

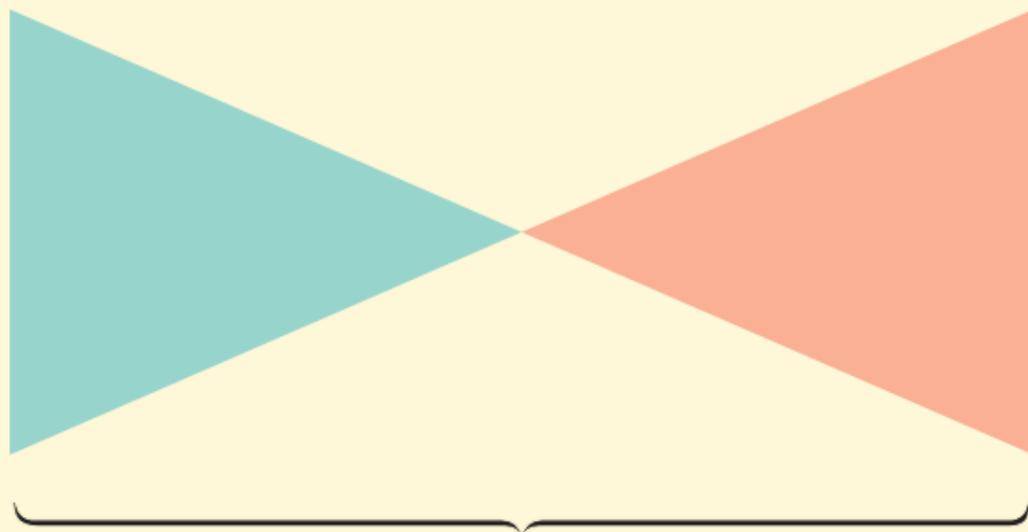
Fig. 6.10 Sammenfatning af elementerne i kapitel 6 Ledelse og relationer.

To former for innovationsprojekter

Prejekt

Divergent
fase

Innovation
som det at
skabe ny
værdi



Projekt

Konvergent
fase

Innovation som det at skabe ny værdi og
gennemføre de skabte forandringer

Fig. 7.1 To former for innovationsprojekter.

Den innovative proces

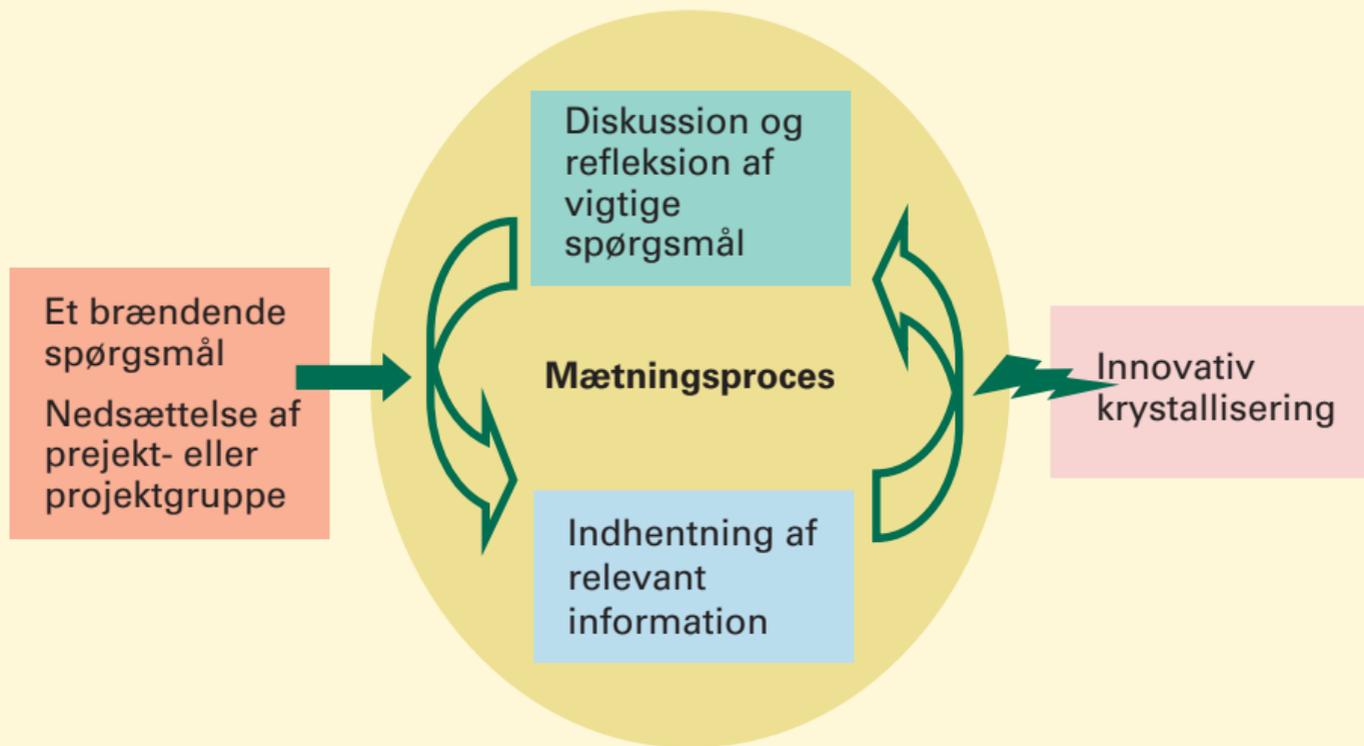


Fig. 7.2 Den innovative proces.

Ledelsesfokusering for moderne og postmoderne organisationsteorier

	Moderne organisationsteori	Postmoderne organisationsteori
Styringsperspektiv	Ydrestyring Fokus på: Funktioner og opgaver	Indrestyring Fokus på: Relationer og kommunikation
Ledelsesperspektiv	Analytisk/systemperspektiv	Aktørperspektiv
Tilgang til ledelse	Præstationsledelse	Relationsledelse
Vurdering	Lederens afsæt	Medarbejderens afsæt
Udvikling	Mangelperspektiv Planlægning og styring Udvikling af medarbejderne i forhold til virksomhedens mål	Ressourceperspektiv Rammer og relationer Udvikling af medarbejderne ud fra deres egne mål
Kommunikation	Kommunikationsmodel	Receptionsmodel
Kommunikationsproces	Afsenderstyret dialog Tilstræber entydig tolkning	Modtagerstyret dialog Udnytter mangfoldighed i tolkningerne
Konflikt	Vigtigt at opnå konsensus for at undgå konflikter – der ses som negative for produktiviteten Konfliktløsning	Konflikter ses som noget positivt, der giver anledning til at få øje på nye muligheder Konfliktopløsning
Innovationsprojekt	Den konvergente fase Konvergent tænkning er en entydig erkendelse, der samler oplysninger og drager følger af slutninger ud fra en given oplevelse. Det er på mange måder en konventionelt præget tænkning.	Den divergente fase Divergent tænkning er en mangetydig erkendelse, hvor man udvikler flere idéer / løsningsmodeller ud fra en given oplevelse. Det er en tænkning præget af kreativitet.

Fig. 7.3 Ledelsesfokusering i innovationsprojekter.

Innovationsledelse

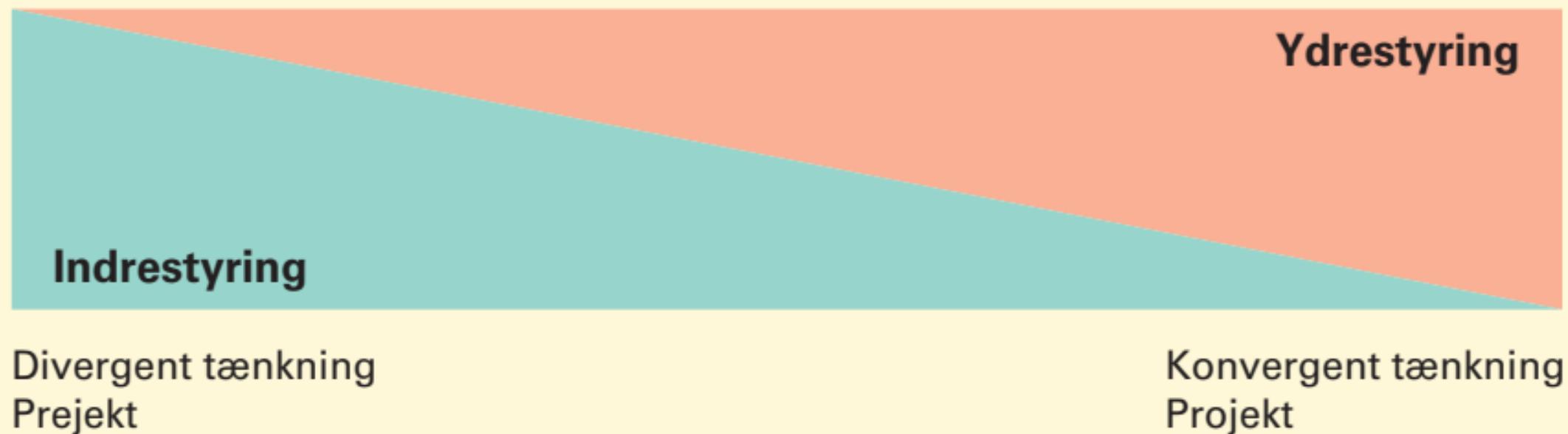
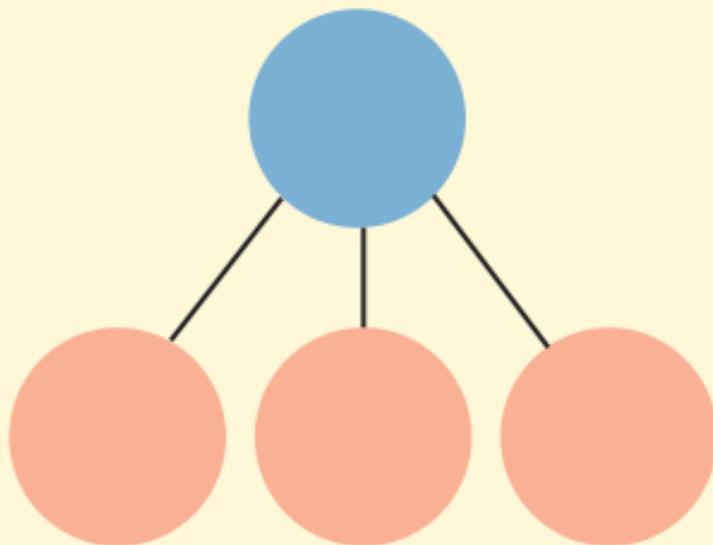


Fig. 7.4 Innovationsledelse.

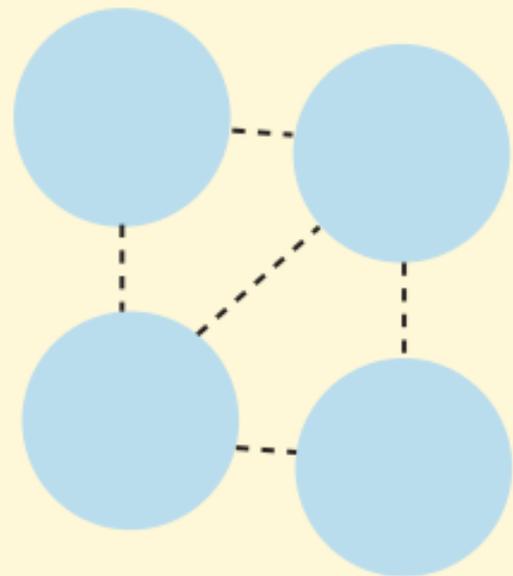
Ansvarsfordeling



Centralisering



Decentralisering



Fragmentering

Fig. 7.5 Ansvarsfordeling

Ledelse og selvledelse

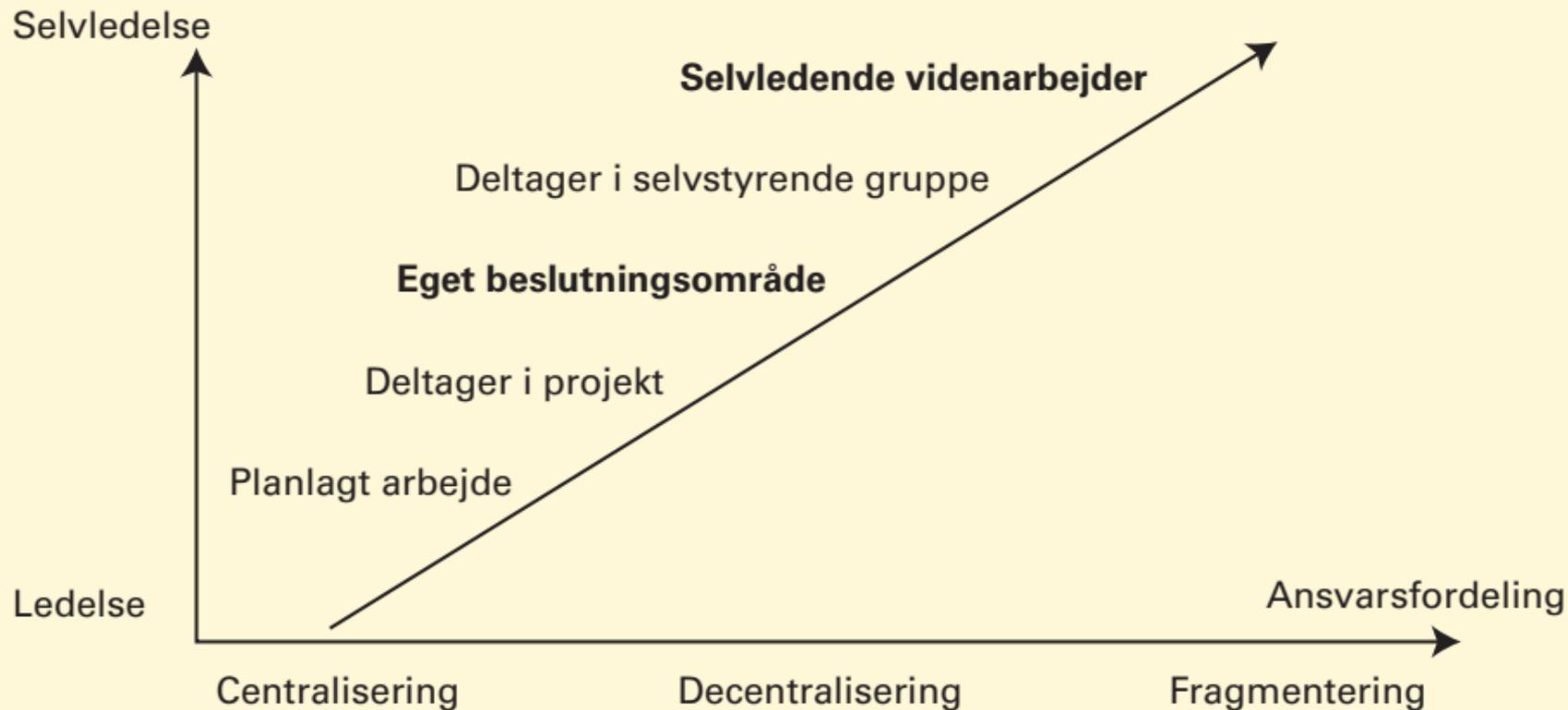


Fig. 7.6 Ledelse og selvledelse.

Selvledelse

Fordele

- Passer til nutidens individualistiske tidsånd (postmodernismen)
- Fremmer medarbejdernes engagement og initiativløst
- Sikrer overensstemmelse mellem individuelle mål og virksomhedens mål
- Giver større udfordringer. Gør det derfor lettere at rekruttere højt kvalificeret arbejdskraft (kan lettere udnytte højtuddannedes kompetencer fuldt ud)
- De selvledende medarbejders erfaringer fører til større organisatorisk viden
- Knytter medarbejderne tættere til virksomheden
- Den høje motivation reducerer antallet af fraværdsdage
- Passer godt til videnintensive virksomheder

Ulemper

- Øget risiko for stress og udbændthed (grænsen mellem arbejdsliv og fritidsliv kan udviskes)
- Kan give et uformelt hierarki
- Medarbejderafgang er lig med alvorlig tab af viden
- Er individuelle mål forenelige med virksomhedens mål? (mulige rollekonflikter)
- Kan gøre det sværere for lederen at have overblik over jobudførelsen
- Selvledelse er næppe den optimale løsning, hvis der er tale om rutinejobs
- Omverdenens reaktioner på de nye »fuldmægtige«

Fig. 7.7 Fordele og ulemper ved selvledelse.

Videnarbejde

Videnarbejde kan karakteriseres ved følgende udsagn:

- Arbejdsopgaverne er *komplekse*
- Videnarbejderen skaber ofte *sit eget arbejde*
- Der eksisterer *omvendt autoritet* – virksomheden er afhængig af videnarbejderen
- Videnarbejderen kan ofte ikke oplæres – men må *oplære sig selv* gennem udførelsen af arbejdet
- Lønnen er *ikke* et afgørende incitament
- Videnarbejderen forventer *selvudvikling* gennem og på arbejdet
- Videnarbejderen forventer *frihed* i alle forhold vedrørende arbejdet

Fig. 7.8 Karakteristik af videnarbejde.

Ledelse af selvledelse

	Administrativ styring (ydrestyring)	Kommunikativ styring (indrestyring)
Individuelle særinteresser	Administrativ konfliktstyring (styring på input) <ul style="list-style-type: none">• Evalueringer fx 360 graders evaluering• Afrapporteringer• MUS• Præstationsløn mv.	Kommunikativ konfliktstyring (selvstyring) <ul style="list-style-type: none">• Dialogbaseret kommunikation• Coaching• Selvevaluering• Selvudvikling• Selvledelse
Fælles interesser	Administrativ konsensusstyring (styring på output) <ul style="list-style-type: none">• Mål- og rammestyring• Kontraktstyring• Benchmarking (hvilke resultater opnår de andre?)	Kommunikativ Konsensusstyring (værdistyring) <ul style="list-style-type: none">• Værdibaseret ledelse• Storytelling• Mentoring• Fælles møder og seminarer (fx bygget op omkring Appreciative Inquiry)

X

Fig. 7.9 Redskaber til ledelse af varierende grad af selvledelse.

Anerkendende ledelsesstile

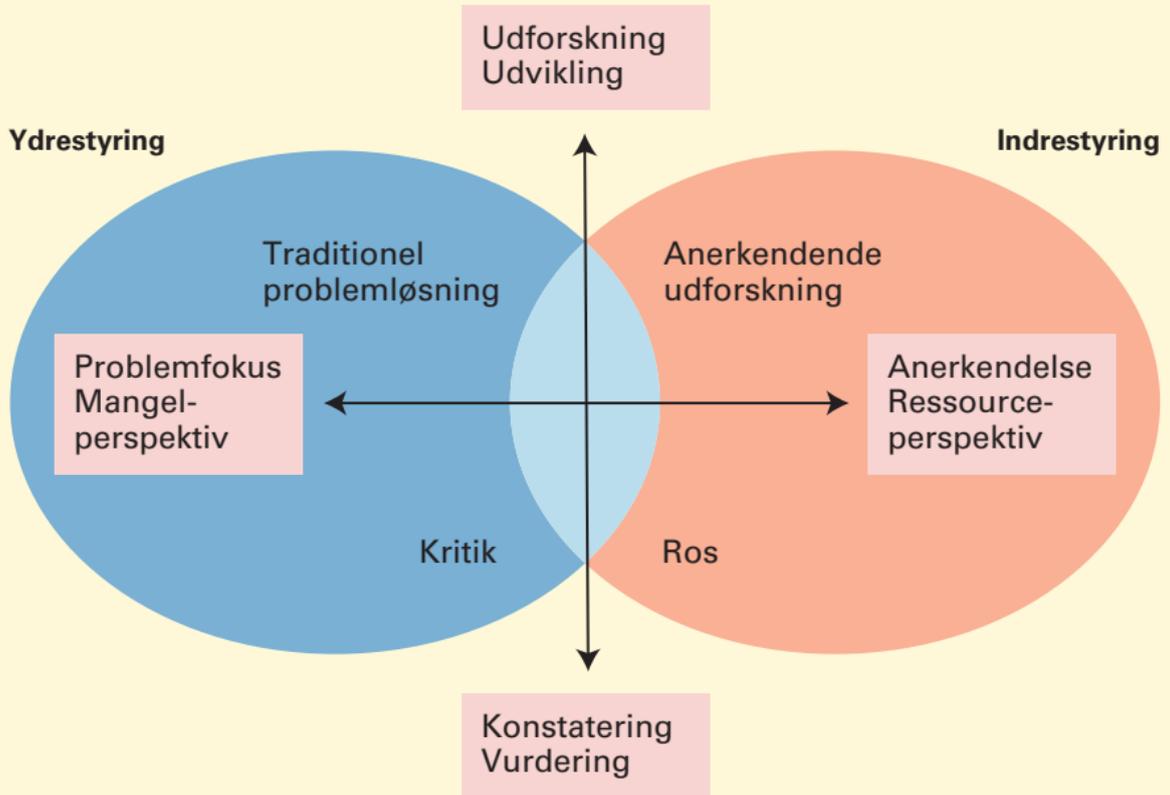


Fig. 7.10 Anerkendende ledelsesstile.

Det attraktive videnarbejde

- Videnarbejderen skal selv fastlægge sine arbejdsopgaver.
- Videnarbejderen **skal** administrere sig selv, det vil sige have autonomi eller magt til at kunne bestemme selv.
- Videnarbejderen skal løbende have mulighed for at udvikle og forny sig som en del af arbejdet.
- Det er et krav, at videnarbejderen løbende lærer i sit job. Dels ved indlæring, dels ved selv at undervise.
- Balancen mellem kvantitet og kvalitet i de resultater, som videnarbejderen skal levere, findes ved at definere resultatet, efter at opgaven er defineret (og ikke omvendt).
- Videnarbejderen skal behandles som en vigtig ressource for virksomheden og ikke som en lønomkostning.

Fig. 7.11 Karakteristik af det attraktive videnarbejde.

Ledelsesfokusering for moderne og postmoderne organisationsteorier

	Moderne organisationsteori	Postmoderne organisationsteori
Styringsperspektiv	Ydrestyring Fokus på: Funktioner og opgaver	Indrestyring Fokus på: Relationer og kommunikation
Ledelsesperspektiv	Analytisk/systemperspektiv	Aktørperspektiv
Tilgang til ledelse	Præstationsledelse	Relationsledelse
Vurdering	Lederens afsæt	Medarbejderens afsæt
Udvikling	Mangelperspektiv Planlægning og styring Udvikling af medarbejderne i forhold til virksomhedens mål	Ressourceperspektiv Rammer og relationer Udvikling af medarbejderne ud fra deres egne mål
Kommunikation	Kommunikationsmodel	Receptionsmodel
Kommunikationsproces	Afsenderstyret dialog Tilstræber entydig tolkning	Modtagerstyret dialog Udnytter mangfoldighed i tolkningerne
Konflikt	Vigtigt at opnå konsensus for at undgå konflikter – der ses som negative for produktiviteten Konfliktløsning	Konflikter ses som noget positivt, der giver anledning til at få øje på nye muligheder Konfliktopløsning

Ledelsesfokusering for innovation og selvledelse

Innovationsprojekt	Den konvergente fase Konvergent tænkning er en entydig erkendelse, der samler oplysninger og drager følgeslutninger ud fra en given oplevelse. Det er på mange måder en konventionelt præget tænkning.	Den divergente fase Divergent tænkning er en mangetydig erkendelse, hvor man udvikler flere idéer/løsningsmodeller ud fra en given oplevelse. Det er en tænkning præget af kreativitet.
Selvledelse af eget beslutningsområde	Den administrative styring kan også betegnes som ydrestyring , idet den omhandler indgåelse af resultatmål, fastsættelse af ressourcer i form af decentrale budgetter mv. Af administrative redskaber til at styre de individuelle særinteresser benyttes diverse former for evalueringer. Fx MUS og 360 graders evaluering	Den kommunikative styring kan betegnes som indrestyring , og på den kollektive værdistyring drejer det sig primært om at sikre, at alle medarbejdere handler ud fra de samme værdier. For den individuelle selvstyring gælder, at den enkelte medarbejder skal kunne forholde sig til sig selv og sit eget arbejde gennem selvevaluering og også sørge for selvudvikling.
Anerkendende ledelse	En form for værktøj, der kan ydrestyre medarbejderne i bestemte retninger, som virksomheden ønsker. En » oppefra-og-ned-ankendelse ,« der er styret af mangelperspektivet .	Lægger vægt på nysgerrighed over for nye synsvinkler, der kan rumme stof til nye muligheder og udvikling for virksomheden. En » nedefra-og-op-ankendelse ,« der er styret af ressourceperspektivet .

Fig. 7.12 Ledelsesfokusering for innovation og selvledelse

Ledelsesfokusering for moderne og postmoderne organisationsteorier

	Moderne organisationsteori	Postmoderne organisationsteori
Styringsperspektiv	Ydrestyring Fokus på: Funktioner og opgaver	Indrestyring Fokus på: Relationer og kommunikation
Ledelsesperspektiv	Analytisk/systemperspektiv	Aktørperspektiv
Vurdering	Lederens afsæt	Medarbejderens afsæt
Udvikling	Mangelperspektiv Planlægning og styring Udvikling af medarbejderne i forhold til virksomhedens mål	Ressourceperspektiv Rammer og relationer Udvikling af medarbejderne i forhold til deres egne mål
Tilgang til ledelse	Præstationsledelse	Relationsledelse
Relationer	Formelle relationer Kommandoveje	Kommunikative relationer Dialoger
Kommunikation	Kommunikationsmodel	Receptionsmodel
Kommunikationsproces	Afsenderstyret dialog Tilstræber entydig tolkning	Modtagerstyret dialog Udnytter mangfoldighed i tolkningerne
Anerkendende ledelse	En form for værktøj, der kan ydrestyre medarbejderne i bestemte retninger, som virksomheden ønsker. En » oppefra-og-ned-erkendelse «, der er styret af mangelperspektivet	Lægger vægt på nysgerrighed over for nye synsvinkler, der kan rumme stof til nye muligheder og udvikling for virksomheden. En » nedefra-og-op-erkendelse «, der er styret af ressourceperspektivet

Fig. 8.1 Ledelsesfokusering og lederens kommunikation.

Udvikling af lederens kommunikation

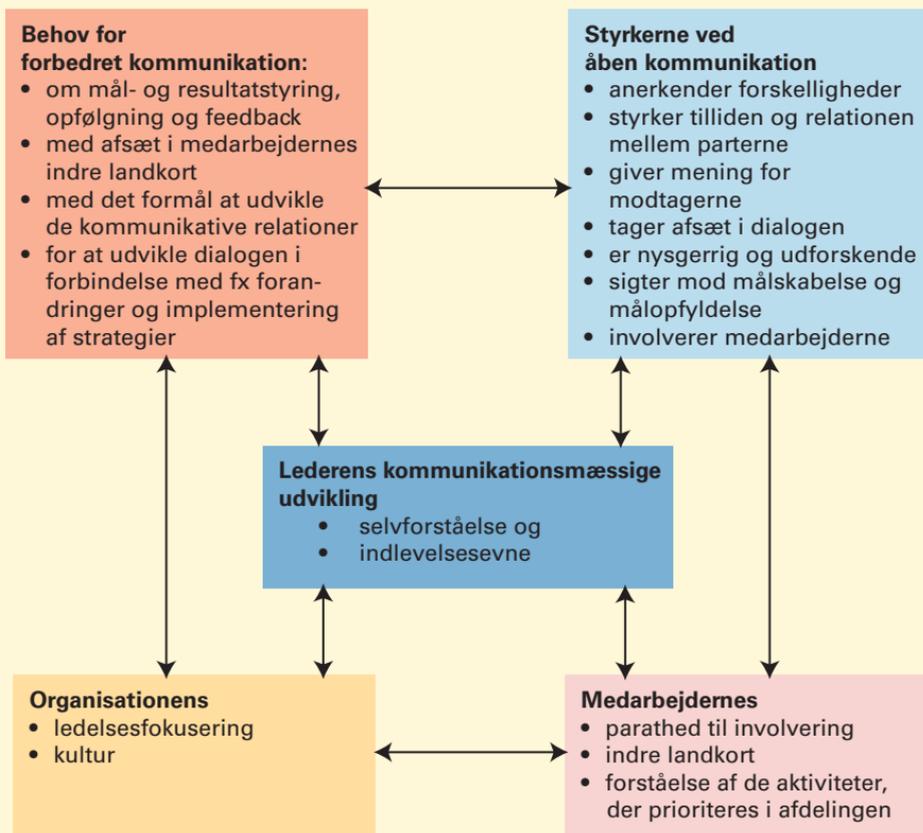


Fig. 8.2 Udvikling af lederens kommunikation.

Udvikling af lederens selvforståelse

Refleksionskompetence:

Evnen til at lære individuelt
Udvikles gennem selviagttagelse

Relationskompetence:

Evnen til at etablere kommunikative relationer
Udvikles gennem at forstå sig selv gennem omverdenens øjne (fremmediagttagelse)

Meningskompetence:

Evnen til at se grundlaget for de meninger, der dannes i sociale sammenhænge
Udvikles ved at reflektere over sin selviagttagelse og det at forstå sig selv gennem andres øjne (fremmediagttagelse)

Kommunikations-
adfærd



Foranderlig
og mangfoldig
omverden

Fig. 8.3 Udvikling af lederens selvforståelse.

Lederens sociale intelligens

Lederens sociale bevidsthed

Lederens evne til at opfatte en andens indre tilstand, forstå den andens følelser og tanker og evnen til at kunne gennemskue sociale situationer.

Følgende egenskaber er i spil:

Empatisk opfattende

- kan hurtigt læse andres følelser
- kan aflæse nonverbale signaler

Indlevelse i den andens indre landkort

- fokus på bagvedliggende behov og motiver
- tilsidesætter egne tanker og vurderinger
- bruger spørgsmål og aktiv lytning

Empatisk præcision

- kan forudsige andres reaktioner

Social erkendelse

- ved, hvad der forventes i samspilssituationer
- forstår multikulturelle forventninger

Lederens sociale talent

Lederens evne til at kunne indgå i udviklende interaktioner.

Følgende egenskaber er i spil:

Nonverbal matchning

- tillidsskaber og relationsopbygger
- udviser respekt for den andens følelser

Selvfremsstilling

- tilpasser sine budskaber og følelsesmæssige reaktioner til den konkrete situation og den andens indre landkort

Konstruktiv indflydelse

- har en konstruktiv tilgang til samspil med andre mennesker
- baseres på empatisk opfattende og social erkendelse

Deltagelse

- viser medfølelse med andre
- handler ud fra empatisk opfattelse
- spiller sammen med empatisk opfattende og empatisk præcision

Fig. 8.4 Elementer i lederens sociale intelligens.

Samtaler om udvikling

Observationer
og tolkninger

Johari-vinduet

Anerkendende
kommunikation

Feedback
og udvikling

Feedback

Ressource-
sprog

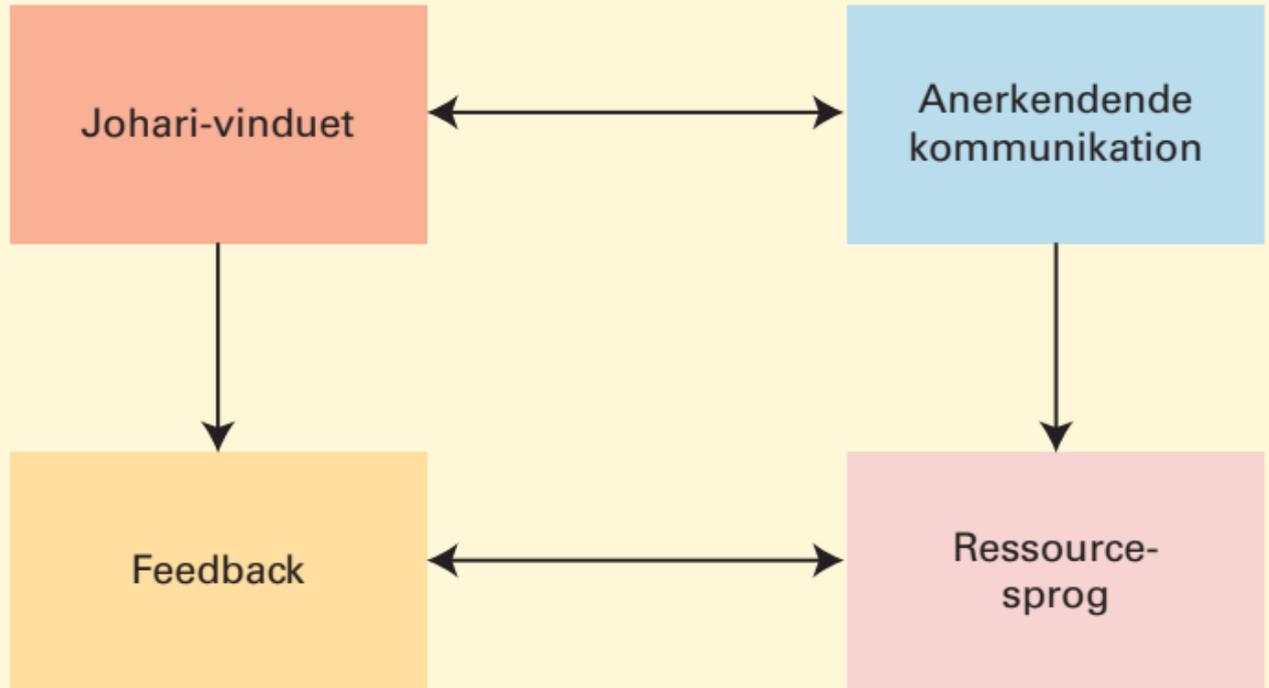


Fig. 8.5 Samtaler om udvikling.

Johari-modellens fire kommunikationsområder

		Din egen viden om dig selv	
		Hvad du ved om dig selv (bevidst)	Hvad du ikke ved om dig selv (ubevidst)
Andres viden om dig	Hvad andre ved om dig (kan iagttages)	Åbent område	Blindt område
	Hvad andre ikke ved om dig (kan ikke iagttages)	Skjult område	Ukendt område

Fig. 8.6 Johari-modellens fire kommunikationsområder (vinduer).

Elementernes mulige betydning ved inkongruent kommunikation

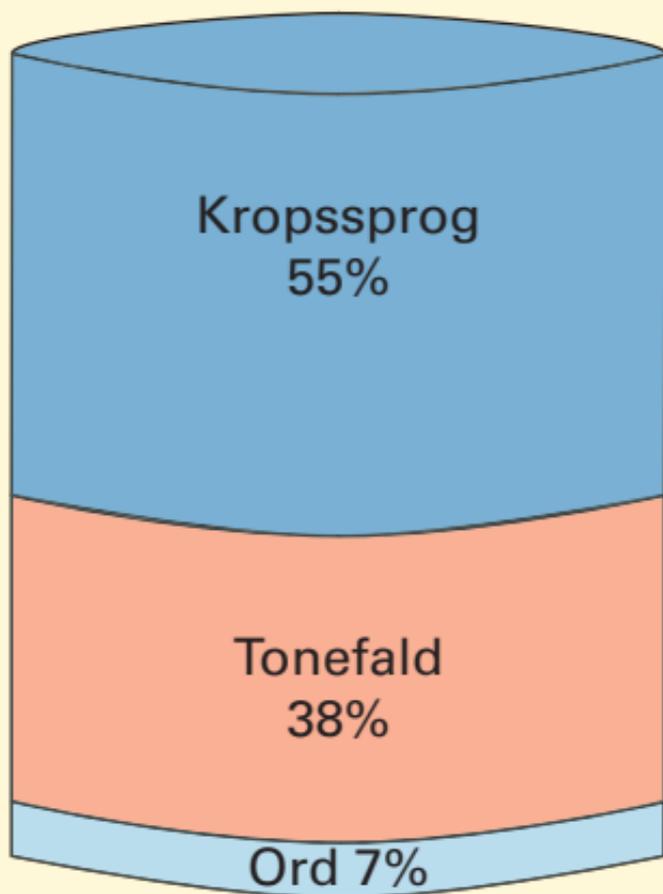


Fig. 8.7 Elementernes mulige betydning ved inkongruent kommunikation.

Åbenhed og feedback i Johari-modellen

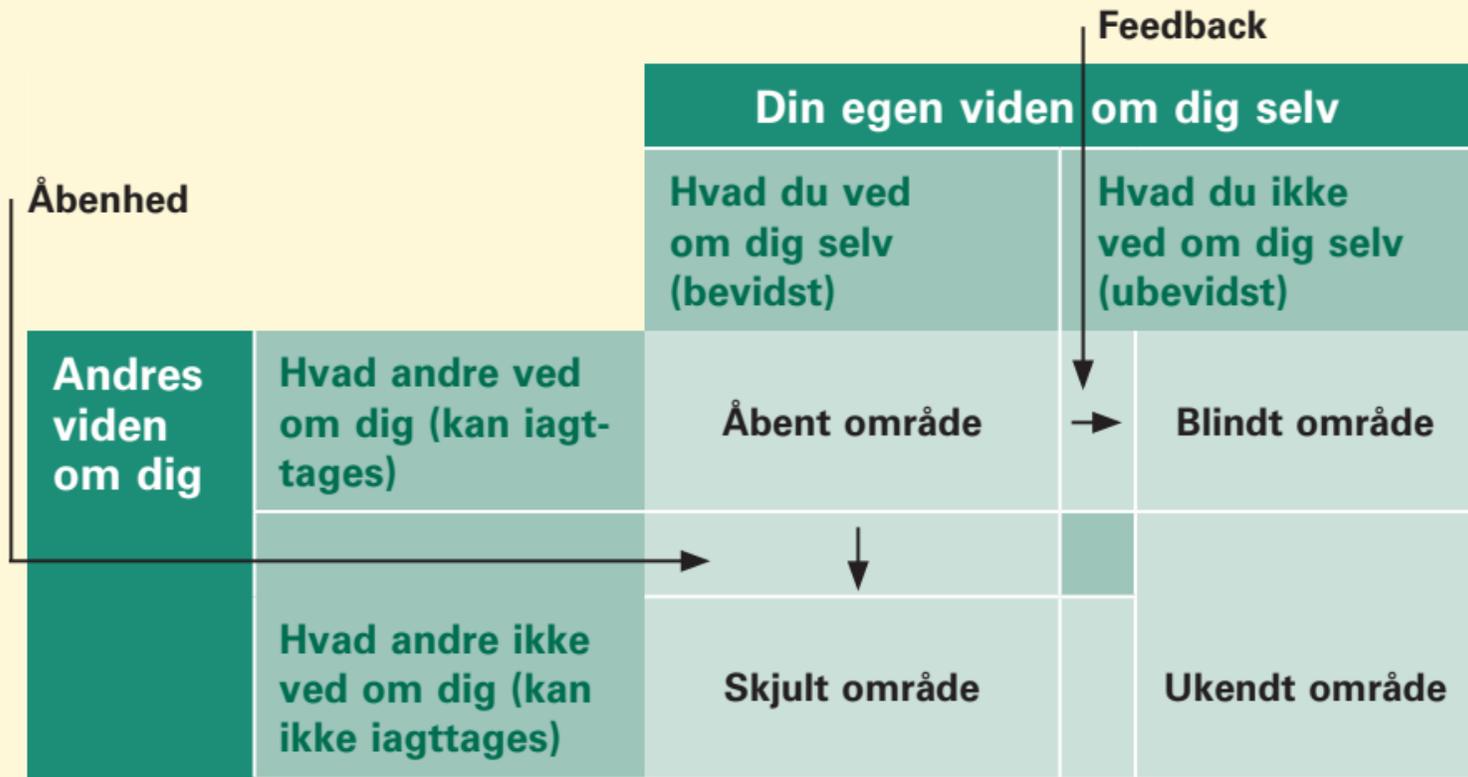


Fig. 8.8 Åbenhed og feedback i Johari-modellen.

Grundregler for afgivelse af konstruktiv feedback

- **Gå efter situationen** og ikke personen hvilket betyder, at din feedback tager afsæt i konkrete sansebaserede oplevelser.
- **Referer til adfærd**, som det er muligt for modtageren *at ændre*.
- **Vær specifik** og beskrivende for at konkretisere feedbacksituationen.
- **Sæt JEG foran**, idet du tager afsæt i din egen oplevelse eller opfattelse jf. dit indre landkort. Derved tager du ansvar for den feedback, du giver.
- **Timing** – den afgivne feedback skal komme så hurtigt efter situationen, at modtageren kan huske detaljerne.

Fig. 8.9 Grundregler for afgivelse af konstruktiv feedback.

Feedback-trappen

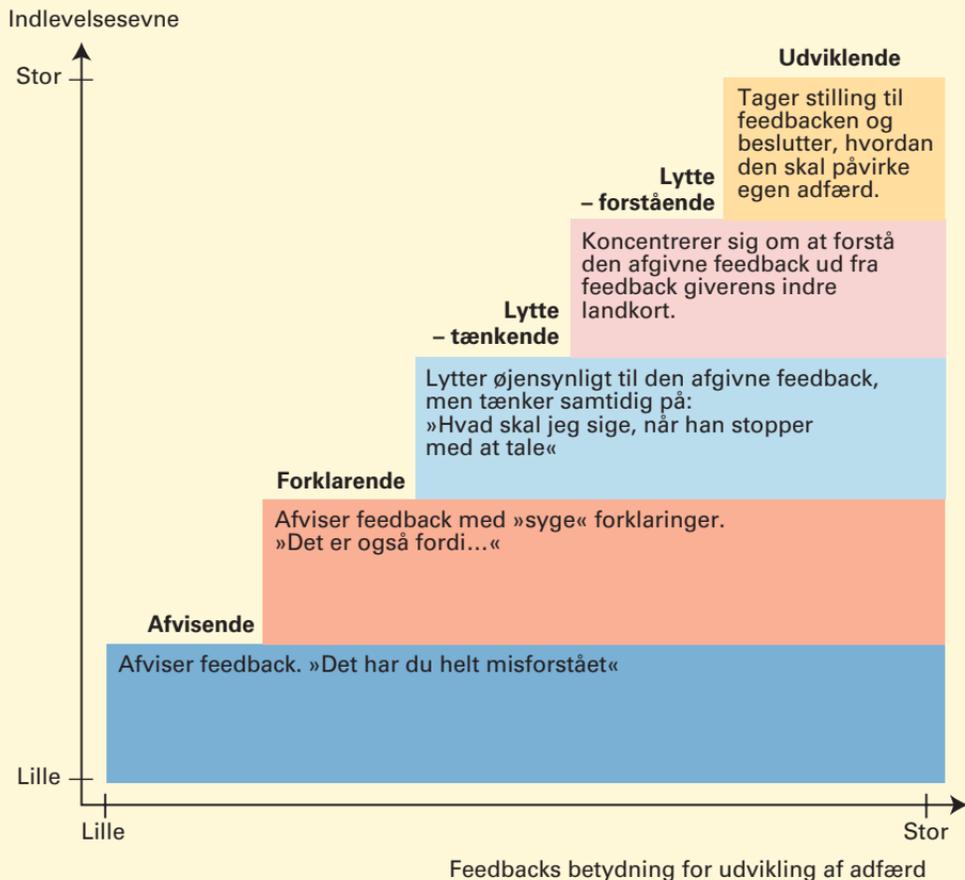


Fig. 8.10 Feedback-trappen.

Lederens sprogbrug

Mangelsprog (mangelperspektiv)

Lederen taler mangelsprog, når lederen har fokus på:

- mangler/fejl
- problemer og beklagelser
- begrænsninger
- kritik, årsager og skyld
- det negative
- individer

Mangelsprog kan medvirke til, at medarbejderne:

- trækker sig engagementsmæssigt
- isoleres eller isolerer sig
- føler sig utilstrækkelige
- føler sig misforstået

Ressourcesprog (ressourceperspektiv)

Lederen bruger resourcesprog, når lederen har fokus på:

- successer/det, der virker
- muligheder og ressourcer
- forhåbninger og positive reformuleringer
- det positive
- relationer

Ressourcesprog kan medvirke til, at medarbejderne:

- samles og samarbejder
- føler sig som en del af fællesskabet
- føler sig kompetente
- føler sig forstået

Fig. 8.11 Lederens sprogbrug.

Fra mangeltænkning til ressourcetænkning

Fokusområde	Mangelsprog	Ressourcesprog
Fokuser på det, du ønsker, i stedet for på det, du ikke vil have.	Vores møder i afdelingen er rent spild af tid.	Jeg vil gerne drøfte gode måder at holde afdelingsmøder på.
Du drejer diskussioner ind på muligheder og løsninger frem for at grave dybere i problemer og årsager.	Hvem klokkede så meget i det, så der skulle 3 forsøg til, før det virkede?	Hvad forestiller du dig, der skal til, for at få det til at virke hver gang?
Tilstræb gennem anerkendende kommunikation at skabe en positiv spiral i samtalen, som giver energi, frem for en negativ spiral, hvor problemerne og frustrationen vokser.	Gider du godt lige hente taskerne på lageret til denne kunde, og tag så at få rettet fakturaen ved samme lejlighed!	Kunden vil sætte pris på at få varerne i morgen. Kan jeg bede dig om at finde den hurtigste levering og sørge for fakturaen samtidig?

Fig. 8.12 Fra mangelsprog til resourcesprog.

Relationel koordinering		
	Moderne organisationsteori	Postmoderne organisationsteori
Styringsperspektiv	Ydrestyring Fokus på: Funktioner og opgaver	Indrestyring Fokus på: Relationer og kommunikation
Relationer	Formelle Kommando- og ansvars- linjer	Kommunikative Skabe fælles mening
Mål	Individuelle og gruppemål skal ses i sammenhæng med organisatoriske mål	
Opgavens udførelse	Synlig betydning af den enkeltes opgaveudførelse i forhold til opgavens samlede udførelse	
Respekt	Mellem faggrupper og team skal der være gensidig respekt for hinandens arbejde	
Ansvar	Der skal tages gensidigt ansvar for at løse opståede problemer/hindringer for målopfyldelse	
Kommunikation	Kompetente reaktioner opstår på baggrund af tilstrækkelig hyppig kommunikation	
Information	Rettidig information, så medarbejderne kan handle på en kompetent og meningsgivende måde	
Informationsudveksling	Der skal være korrekt informationsudveksling i arbejdsprocessen	

Fig. 8.13 Relationel koordinering.

Oversigt over kommunikationsværktøjer og kommunikationssituationer

Lederens retoriske overvejelser

Mundtlige kommunikationsværktøjer



- Appreciative Inquiry (AI)
- Ledelsesmæssig coaching
- Spørgeteknik
- Aktiv lytning
- Assertion
- E-møder (Skype)



Skriftlige kommunikationsværktøjer



- E-mail
- Intranet
- Nyhedsbrev
- Sociale medier
- Skype

Kommunikationssituationer:

- Forandrings- og strategikommunikation
 - Mødekommunikation
 - Den svære samtale
 - Præsentation

Fig. 9.1 Oversigt over kommunikationsværktøjer og kommunikationssituationer.

Tjekliste til forberedelse af en fremtidig kommunikationssituation

Hvad skal kommunikationen handle om?

- Hvad er relevant for dig og dine medarbejdere?
- Hvad er »need to know«, og hvad er »nice to know«?
- Hvordan kan emnet give mening for dine medarbejdere?
- Hvornår vil du kommunikere budskabet?

Hvad er målet med din kommunikation?

- Hvad er det **specifikke, målbare, ambitiøse, realistiske** og **tidsbestemte** mål? (SMART)
- Hvad kan det fælles tredje være?
- Hvem vil du fortælle det til og i hvilken rækkefølge?
- Hvordan kommunikerer du hvad til hvem?
- Hvilke kommunikationsværktøjer vil du bruge og hvorfor?

Tag den andens perspektiv

- Hvordan tror du, den anden vil tolke kommunikationen?
- Hvordan kan du i din kommunikation bidrage til den andens forståelse?
- Hvilke spørgsmål bør du besvare?
- Hvilken værdi har kommunikationen for dig og for den anden?

Fig. 9.2 Lederens tjekliste til forberedelse af en fremtidig kommunikationssituation.

4XD-modellens faser, aktiviteter og relationsstyrkelse

Faser	Aktiviteter	Bidrag til styrkelse af relationer og den enkeltes selvværd
Udforskningsfasen (Discovery)	<p>Udforsker ekstraordinære positive situationer i fortiden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det bedste, der er sket i organisationen på fokusområdet • De mest energigivende historier • Fokus på, hvad der bidrog til succesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Åbenhed medfører tillid • Mod til at fortælle giver selvværd • Anerkendelse giver stolthed/selvværd • Fortællinger styrker relations samarbejdet • Historier styrker den enkeltes bevidsthed/fælles relationer
Drømmefasen (Dream)	<p>Beskriver, hvordan situationen ideelt set skal være i fremtiden, og udfordrer virksomhedens nuværende situation, selvforståelse og indgroede tankemønstre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fra historier til drømme • Den enkeltes drømme • Fælles drømme og visioner for fremtiden 	<ul style="list-style-type: none"> • Åbenhed medfører tillid • Fælles drømme styrker relationerne • Visionen bidrager til følelsen af at være en del af fremtiden • Processen styrkes selvforståelsen
Planlægningsfasen (Design)	<p>Præciserer og konkretiserer billedet af den ønskede situation i praksis, ved at der formuleres konkrete målsætninger, udviklingsplaner mv. mod visionen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Den fælles ambition skabes • Fælles design af målsætninger, strategier, processer, systemer, samarbejdsformer • Synliggør den enkeltes bidrag til fremtiden 	<ul style="list-style-type: none"> • Processen styrker følelsen af at være en del af fællesskabet • Processen giver klarhed over forventninger til hinanden • Processen giver indblik i, hvordan den enkeltes indsats giver mening
Handlingsfasen (Destiny)	<p>Målsætninger og planer virkeliggøres gennem etablering af roller og ansvarsområder, samtidig med at metoder og arbejdsformer fastlægges.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virkeliggøre de nye billeder af fremtiden 	<ul style="list-style-type: none"> • Processen styrker selvværd og tillid – der er brug for mine ressourcer • Processen medfører ansvar og åbenhed for læring

Fig. 9.3 Modellens faser, aktiviteter og bidrag til styrkelse af relationer og selvværd.

Kilde: Inspireret af Mads Ole Dahl, Solveig Hansen m.fl.: Slip anerkendelsen løs, Frydenholm, 2010 og www.lederweb.dk, 2013.

Lederen kan facilitere AI-processen ved at bidrage med:

En facilitering, der tager afsæt i:	Eksempler på adfærd
En grundlæggende værdsættende og anerkendende attitude	Søger efter og udforsker potentiale og muligheder
En interesse i sine medarbejdere	Udforsker individuelle og fælles historier og drømme
At hvert menneske er et unikt menneske	Udforsker den enkeltes succeser
Fokus på det positive og det, der virker	Positiv omformulering mod organisatoriske mål
Spørgsmål, der skaber energi	Udforsker individuelle og fælles passioner
Opmærksomhed på sproget	Taler om nye spændende muligheder og det, der vil lykkes
Målsøgende handlinger	Udformning af en fremadrettet fælles handlingsplan

Fig. 9.4 Lederens facilitering af AI-processen.

Fire ledelsesmæssige tilgange til ledercoaching

Ledelsesmæssig tilgang	Spørgsmål rettes mod tilgangens bidrag til:
Organisationen og organisationens interesser og interessenter. Fokus på eksterne interessenter: aktionærer, byråd og borgere	Værdiskabelse i forhold til interessenter – herunder økonomiske mål Hvordan vil uddannelsen hjælpe dig til at løse opgaven som leder på en mere resultatskabende måde?
Produktionen og de opgaver, der vedrører produktionen	Fx den faglige udvikling, kvalitetsudvikling, planlægning og produktudvikling Hvordan vil uddannelsens faglige elementer bidrage til en større produktivitet i din afdeling?
Personaleledelse (både individuel og organisatorisk) herunder trivsel og arbejdsforhold, der tiltrækker, udvikler og fastholder medarbejdere	Udvikling af samarbejde, videnskabelse og teamdannelse Hvorledes kan du omsætte uddannelsens kvalifikationer til egne kompetencer i hverdagen?
Facilitering af individuel og organisatorisk personlig og faglig udvikling	Hvordan læringsprocesser kan generere videndeling og skabe forandringer og passende forstyrrelser i organisationen. Hvordan kan din deltagelse i akademiuddannelsen i ledelse bidrage til udvikling af organisationens nuværende mellemledere?

Fig. 9.5 Sammenhængen mellem lederens tilgang og lederens spørgsmål.

En samtales fire faser med tilknyttede spørsmålstyper

Samtalens fire faser	Spørsmålstyper
Åbning	<ul style="list-style-type: none">• Åbne spørgsmål
Dialog	<ul style="list-style-type: none">• Åbne spørgsmål• Reflekterende eller hypotetiske spørgsmål
Konklusion	<ul style="list-style-type: none">• Lukkede• Ledende spørgsmål
Afslutning	<ul style="list-style-type: none">• Lukkede• Ledende spørgsmål

Fig. 9.6 En samtales fire faser med tilknyttede spørsmålstyper.

Fokuspunkter, der ofte styrker din aktive lytning

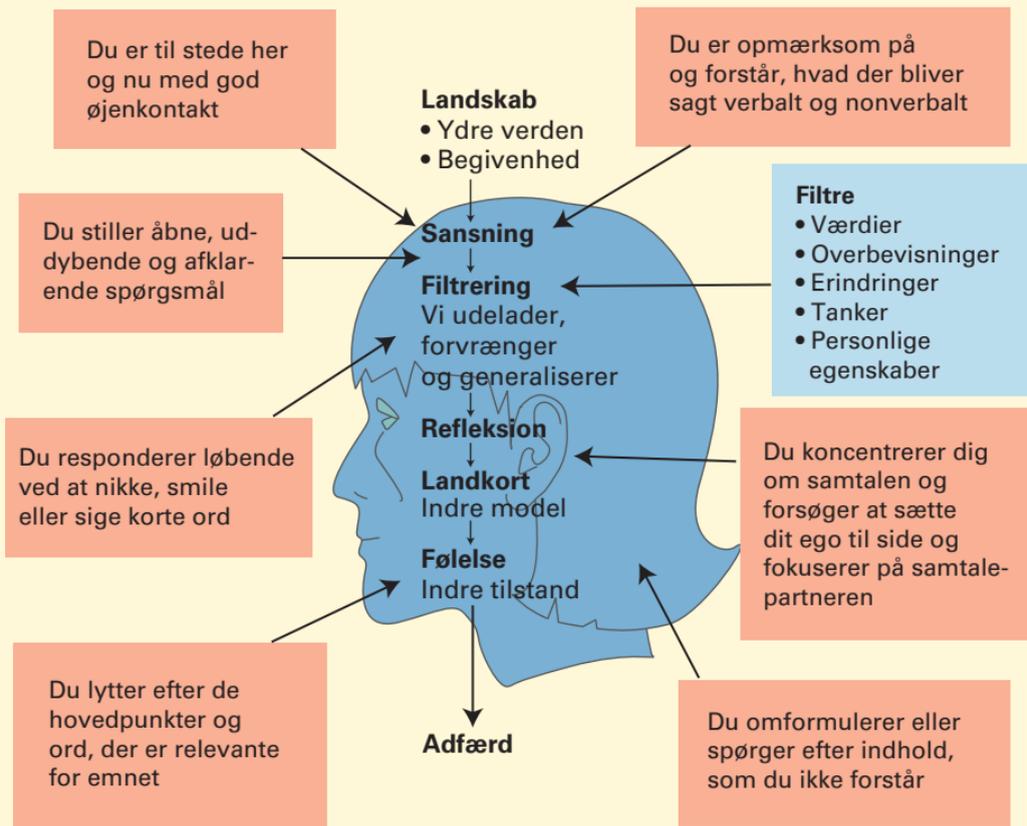


Fig. 9.7 Fokuspunkter, der styrker den aktive lytning.

Assertionsteoriens adfærdsformer

	Assertiv adfærd (søger en vind-vind-løsning)	Aggressiv adfærd (søger at vinde selv)	Submissiv adfærd (søger at undgå konflikter)
Formål	Man viser, hvem man er med udgangspunkt i sig selv og ens holdninger og følelser.	Gennem aggressiv adfærd at vise, at man behersker situationen og gemmer derfor den manglende selvtillid.	Holde andre på afstand og få fred for enhver pris.
Den grundlæggende holdning	Man fastholder sine egne rettigheder og respekterer andres. Den grundlæggende holdning er: »Jeg er OK, du er OK«.	Man fastholder egne rettigheder, men respekterer ikke andres. Den grundlæggende holdning er: »Jeg er OK, du er ikke OK«. »Du skal tænke som jeg«.	»Jeg er ikke OK, de andre er OK«. »Det er lige meget, hvad jeg tror og tænker og føler«.
Konfliktmæssig adfærd	Vind-vind	Holdningen er, at man ønsker at vinde for enhver pris uden hensyntagen til de andre.	Man undgår konflikter for enhver pris og gør det ved at undertrykke eller tilside-sætte egne behov/ønsker.
Kommunikationsmæssige kendetegn	Personen udtrykker sine følelser og meninger klart og direkte – fx »Jeg mener ...« eller »Jeg vil gerne/vil ikke ...«. Der er god overensstemmelse mellem de verbale og de nonverbale signaler. Man tør være ærlig, åben og direkte i sin kommunikation.	Personens kommunikation er præget af negative udtalelser, hvor man enten er nedladende eller direkte truende. Den aggressive adfærd virker ydmygende for den person, man taler til. Endvidere vil den aggressive adfærd/kommunikation være præget af indirekte kommunikation såsom sarkasme, ironi og sladder.	Frafalder sine rettigheder, undlader at udtrykke sine ærlige meninger og følelser, eller gør det på en undskyldende/selvudslettende måde. Man siger tingene indirekte og ofte dobbelttydigt. Giver efter – giver andre ret uden selv at tage stilling – altid flink og medgørlig. Der er ofte modsigelser mellem de verbale og nonverbale signaler. Har svært ved at sætte grænser, og sige nej/sige fra.

Fig. 9.8 Assertionsteoriens adfærdsformer med tilhørende selvværd og kommunikationsmæssig og konfliktmæssig adfærd.

Kilde: Adapteret fra Anne Latour m.fl.: Kommunikation og personlig udvikling, Klim, 2012.

E-møder

Formål og emner	Styrker	Svaghed
<ul style="list-style-type: none">• Mission• Vision• Værdier• Videndeling• Inspirationstanker• Møde• Hurtig reaktion på hverdagsaktiviteter/ feedback	<ul style="list-style-type: none">• Sparer rejsetid• Sparer rejseomkostninger• Møder kan gennemføres med kort varsel• Velegnet til møder med kort dagsorden• Ressourcepersoner og eksperter kan medvirke uanset deres fysiske opholdssted• Personer behøver kun at deltage i den relevante del af mødet• Forbedrer miljøregnskabet• Mindsker fravær og øger dermed produktivitet og effektivitet på arbejdspladsen• Styrker medarbejdernes work-life-balance• Ordret mødereferat via optagelse	<ul style="list-style-type: none">• Ubekvemme mødetids-punkter (internationalt møde)• Usikkerhed på det nye og uvante• Ændring af mødekulturens holdninger og vaner• Omkostninger til indretning af videomøderum• Ikke fysisk kontakt mellem mødedeltagerne• Stiller krav til netforbindelse og udstyr• Indbyder ikke til smalltalk• Besværliggør etablering af nye relationer

Fig. 9.9 Emner, styrker og svagheder ved e-møder.

Kommunikationsværktøjerne e-mail, intranet og nyhedsbreve

Medie, formål og emne	Styrker	Svagheder
<p>E-mail Give individuel og samlet information hurtigt og uafhængigt af tid og sted</p> <p><i>Emner:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategi • Ledelsesmæssige informationer • Aftaler • Mødereferater • Hverdagens opgaver 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemt • Hurtigt • Billigt • Indbygget mulighed for feedback • Kommunikation til en, flere eller alle medarbejdere 	<ul style="list-style-type: none"> • Mange læser ikke jævnligt deres mail • Kan opfattes som mindre forpligtende • Ikke alle har adgang til mail • For mange mail bliver en plage (spam) • Belastning med CC-mails
<p>Intranet Officielle informationer til alle medarbejdere</p> <p><i>Emner:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommende tiltag • Organisationsændringer • Ferieplaner • Mødereferater • Organisationens regler 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemt • Hurtigt • Indbygget mulighed for feedback • Medarbejderne skal selv søge oplysningerne 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan være dyrt at etablere • Kræver fast struktur og løbende opdatering • Medarbejderne skal selv søge oplysningerne
<p>Nyhedsbrev (interne) Små og store medarbejderinformationer</p> <p><i>Emner:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presseomtale • Hvordan det går i virksomheden • Fødselsdage mv. • Nye medarbejdere 	<ul style="list-style-type: none"> • Giver overblik • Kan målrettes særlige medarbejdergrupper • Billigt • Papir på modtagerens bord tvinger hende næsten til at læse • Nice-to-know-information • Kan også målrettes familien 	<ul style="list-style-type: none"> • Kræver løbende indsats • Kan kun målrettes én eller få interessenter • Bruger ressourcen papir

Fig.9.10 Kommunikationsværktøjerne e-mail, intranet og nyhedsbreve.

Sociale medier

Formål og emner

Formål:

24 timers online gennemsigtig dialog

Emner:

- Mission
- Vision
- Værdier
- Videndeling
- Inspirationstanker
- Møde
- Hurtig reaktion på hverdagsaktiviteter/feedback

Styrker

- Personlig og uformel kommunikationsform
- Dialoginvolverende
- Samler deltagere med interesse for emnet
- Onlineadgang 24/7
- Kan bidrage til relationskabelse
- Kan nå hele organisationen
- Kan nås fra alle geografiske lokationer
- Kan bidrage til åbenhed og tillid
- Medarbejderne tager teten
- Reducerer møder
- Nemt at involvere andre interessenter/debattører
- Bidrager til øget transparens

Svagheder

- Uvant medie
- Primært skriftlig kommunikation
- 24/7 kan virke forstyrrende
- Nemt at involvere andre interessenter/debattører

Fig. 9.11 Kommunikationsværktøjet sociale medier.

Lederens kommunikation og kommunikationsværktøjer til præsentation og implementering af forandrings- og strategiprojekter.

Fase	Lederens kommunikation	Kommunikationsværktøjer
Præsentation	Den afsenderstyrede dialog med den entydige tolkning Kotters brændende platform side 122.	der styrker lederens præsentation og gennemslagskraft i budskaberne om, hvad forandringen eller strategien kan bidrage til
	Den modtagerstyrede dialog med de flertydige tolkninger AI's fokusområde side 226	der tager afsæt i værktøjer, der møder medarbejderne, og som kan bidrage til at udforske, hvordan tidligere historier og fælles drømme kan få forandringen eller den nye strategi til at give mening
Implementering	Den afsenderstyrede dialog med den entydige tolkning Kotters forandringsmodel side 122.	der understøtter en ledelsesbaseret implementeringsform
	Den modtagerstyrede dialog med de flertydige tolkninger AI's 4XR side 227	der understøtter en medarbejderinvolverende implementeringsform

Fig. 9.12 Handlingsplan for lederens forandrings- og strategi kommunikation.

Lederens kommunikative bearbejdning af medarbejdernes betænkeligheder

Modstandsform	Lederens kommunikationsindsats	Brugbare kommunikationsværktøjer
<ul style="list-style-type: none">• Væk fra hidtidig tryghedszone• Bange for personlige konsekvenser• Frygt for ikke at kunne lære det nye• Kan jeg magte de nye opgaver?• Kan jeg arbejde sammen med de nye kolleger?• Væk fra nuværende vaner og arbejdsmønstre	<ul style="list-style-type: none">• Information og dialog om forandringen• Fokus på arten af betænkelighed i den enkeltes indre landkort• Åbenhed om forandringens konsekvens i forhold til nuværende situation	<ul style="list-style-type: none">• Personlig dialog• AI• Ledelsesmæssig coaching• Spørgeteknik• Aktiv lytning• Assertion• E-møder• Mail• Intranet• Nyhedsbrev• Sociale medier

Fig. 9.13 Lederens kommunikative bearbejdning af medarbejdernes betænkeligheder.

Lederens mødekommunikation

Mødepunktets formål	Lederens kommunikationsfokus	Kommunikationsværktøjer
Information eller instruktion	<ul style="list-style-type: none">• Information om tiltag og aktiviteter• Instruktion i nye aktiviteter	<ul style="list-style-type: none">• Præsentation jf. kap 12• AI• Spørgeteknik• Aktiv lytning
Problemløsningsmøde eller idéudviklingsmøde	<ul style="list-style-type: none">• Præsentation af problemet• Ideudvikling• Drøftelse af nye løsninger• Konklusion	<ul style="list-style-type: none">• AI• Spørgeteknik• Aktiv lytning• Assertion
Videndelingsmøde	<ul style="list-style-type: none">• Alle skal bidrage med viden• Skabe synergieffekt	<ul style="list-style-type: none">• AI• Spørgeteknik• Aktiv lytning• Assertion

Fig. 9.14 Lederens mødekommunikation.

Sammenhæng mellem taletid og mødeformål

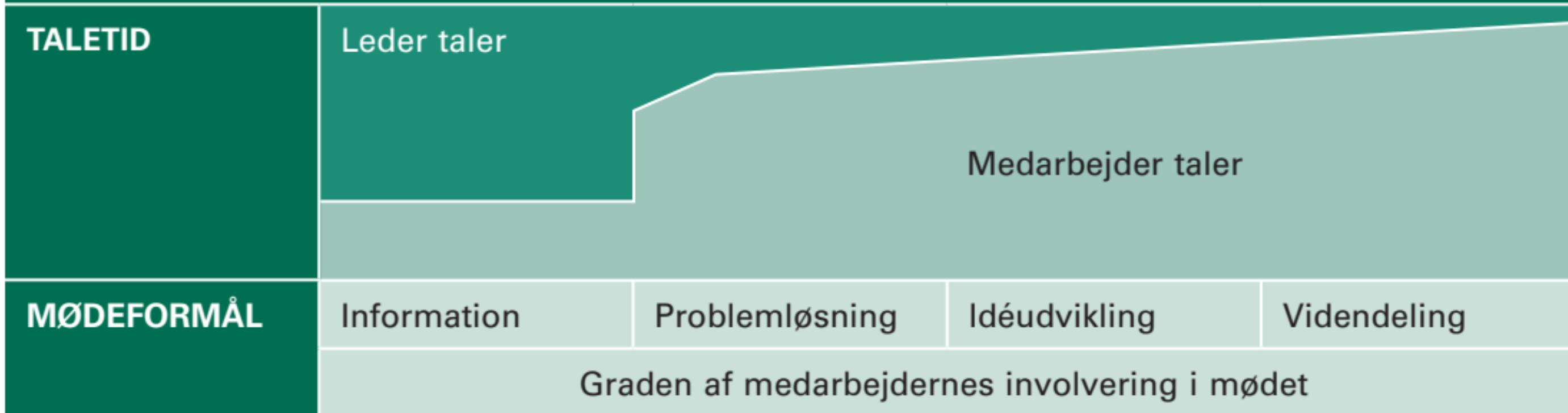


Fig. 9.15 Sammenhæng mellem taletid og mødeformål.

Typiske emner i den svære samtale

- **Kollegiale forhold** (manglende samarbejdsvilje eller -evne, illoyalitet eller negative holdninger til teamsamarbejde)
- **Forhold til lederen** (udspredning af rygter, passiv og aktiv modstand)
- **Arbejdsræssige forhold** (sygefravær, arbejdsindsats, produktionsmængde, firing, produktionskvalitet).
- **Personlige forhold** (misbrug, alvorlig sygdom, udbrændthed eller familiære problemer)

Fig. 9.16 Typiske emner i den svære samtale.

Den svære samtale, lederens kommunikative fokus og kommunikationsværktøjer

Samtalens faser	Lederens kommunikative fokus	Kommunikationsværktøjer
Forberedelse	<ul style="list-style-type: none">• Hvad gør samtalen svær?• Mål med samtalen?• Hvad tænker medarbejderen?	<ul style="list-style-type: none">• Lederens retoriske overvejelser
Gennemførelse	<ul style="list-style-type: none">• Objektiv faktabaseret præsentation af emnet• Dialog• Åben, konkret og direkte	<ul style="list-style-type: none">• Appreciative Inquiry (AI)• Ledelsesmæssig coaching• Spørgeteknik• Aktiv lytning• Assertion
Afslutning	<ul style="list-style-type: none">• Konklusion	<ul style="list-style-type: none">• Spørgeteknik• Assertion
Opfølgning	<ul style="list-style-type: none">• Handlingsplan og adfærd	<ul style="list-style-type: none">• Ledelsesmæssig coaching• Spørgeteknik• Aktiv lytning• Assertion

Fig. 9.17 Kommunikationsværktøjer, lederens kommunikative fokus og faserne i den svære samtale.

Ledelsesfokusering for moderne og postmoderne organisationsteorier

	Moderne organisationsteori	Postmoderne organisationsteori
Styringsperspektiv	Ydrestyring Fokus på: Funktioner og opgaver	Indrestyring Fokus på: Relationer og kommunikation
Ledelsesperspektiv	Analytisk/systemperspektiv	Aktørperspektiv
Vurdering	Lederens afsæt	Medarbejderens afsæt
Udvikling	Mangelperspektiv Planlægning og styring Udvikling af medarbejderne i forhold til virksomhedens mål	Ressourceperspektiv Rammer og relationer Udvikling af medarbejderne i forhold til deres egne mål
Tilgang til ledelse	Præstationsledelse	Relationsledelse
Relationer	Formelle relationer Kommandoveje	Kommunikative relationer Dialoger
Kommunikation	Kommunikationsmodel	Receptionsmodel
Kommunikationsproces	Afsenderstyret dialog Tilstræber entydig tolkning	Modtagerstyret dialog Udnytter mangfoldighed i tolkningerne
Konflikt	Vigtigt at opnå konsensus for at undgå konflikter – der ses som negative for produktiviteten	Konflikter ses som noget positivt, der giver anledning til at få øje på nye muligheder

Fig. 10.1 Ledelsesperspektiver og konflikter.

Konflikttyper

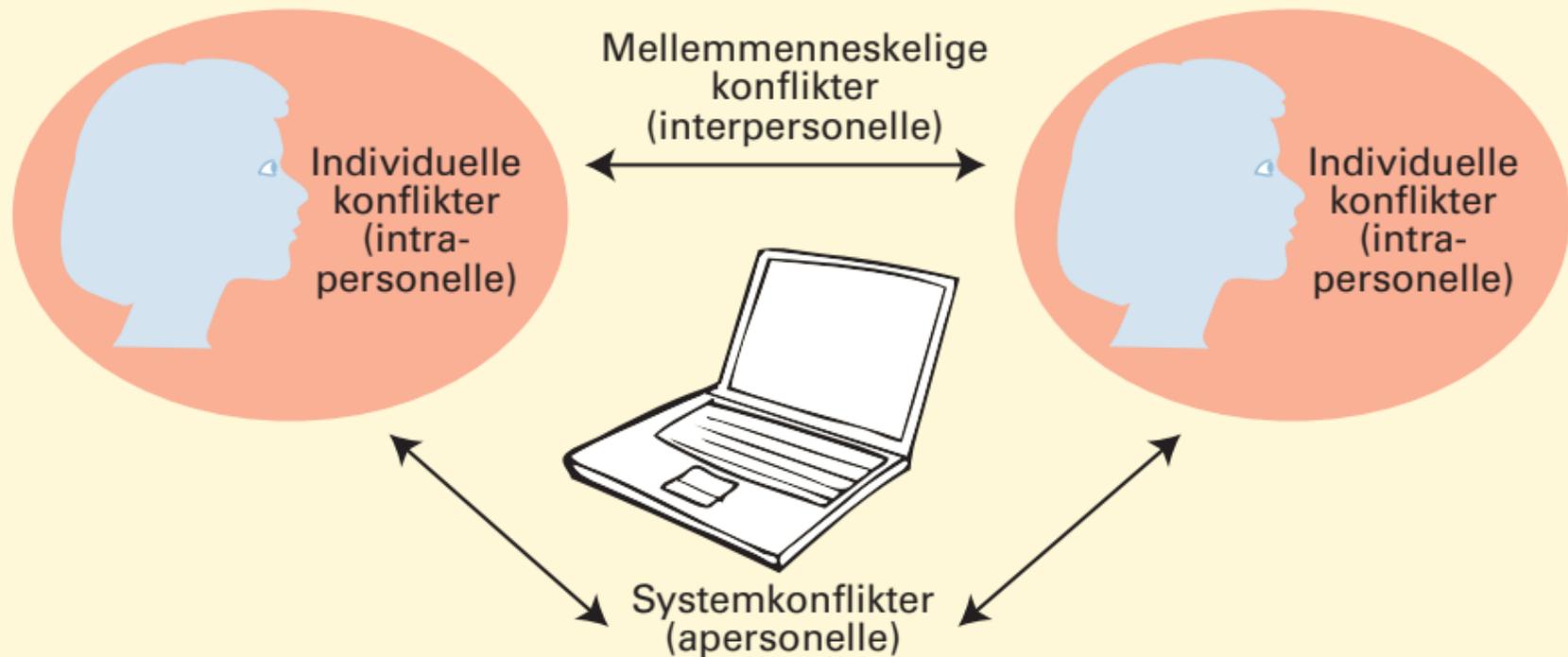


Fig. 10.2 Konflikttyper

Selvudvikling

Med udgangspunkt i selvindsigt og erkendelse

Skabelse af billeder

Dynamisk udvikling af:

- Forbilleder
- Modbilleder
- Skabe et billedgalleri over tid

Læringsproces

At blive en god og konstruktiv interessemodstander i en konflikt:

- Udvikle jeg-svage områder til jeg-stærke områder

Bevidst brug af kommunikationsmønstre

Skala gående fra:

- Diskrete signaler via kropssprog, over
- Velafbalancerede argumenter, til
- Højrøstet tale i den anden ende af skalaen

Fig. 10.3 Selvudvikling

Behovskonflikter

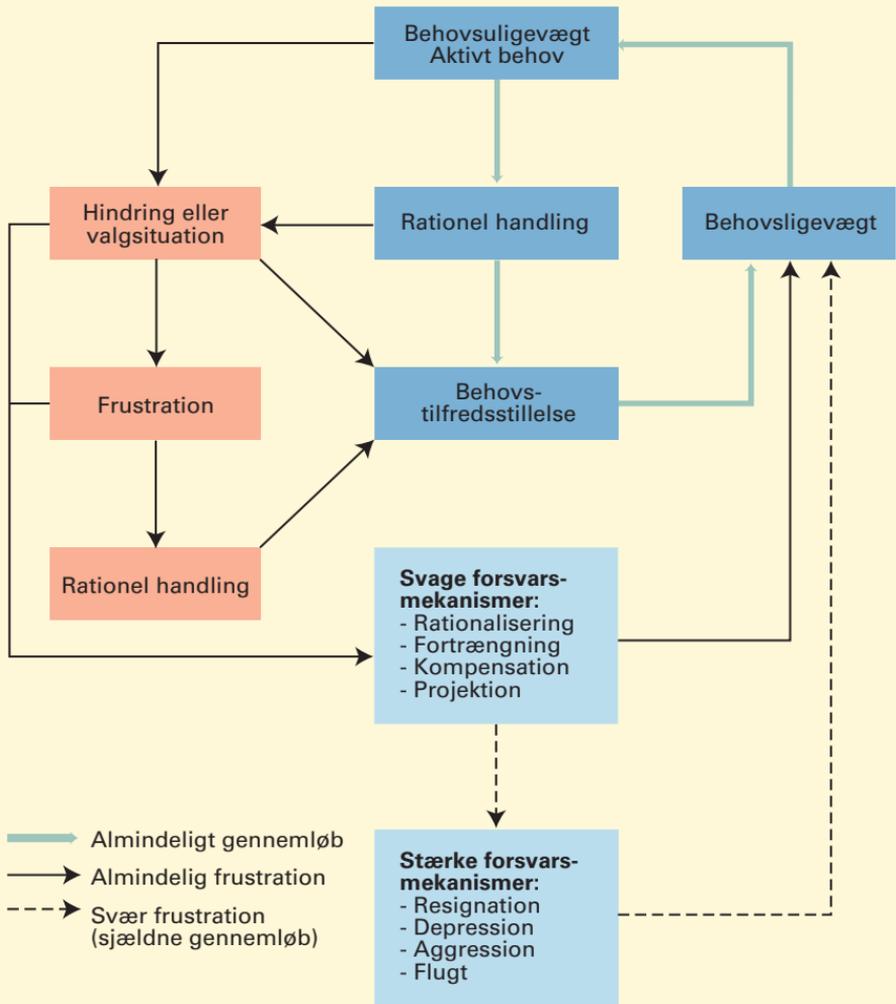


Fig. 10.4 Handlingsmønstre ved almindelig behovstilfredsstillelse og ved frustration.

Lederens rolle ved individuelle konflikter

Fokusområde	Handlinger og roller
Selvopfattelse	<ul style="list-style-type: none">• Kommunikative relationer• Skabe fælles tredje
Selvudvikling	<ul style="list-style-type: none">• Skabe fælles tredje• Johari-model• Dialog• Coaching
Behovskonflikter	<ul style="list-style-type: none">• Skabe fælles tredje• Johari-model• Coaching

Fig. 10.5 Lederens roller ved individuelle konflikter.

Konflikttrappen

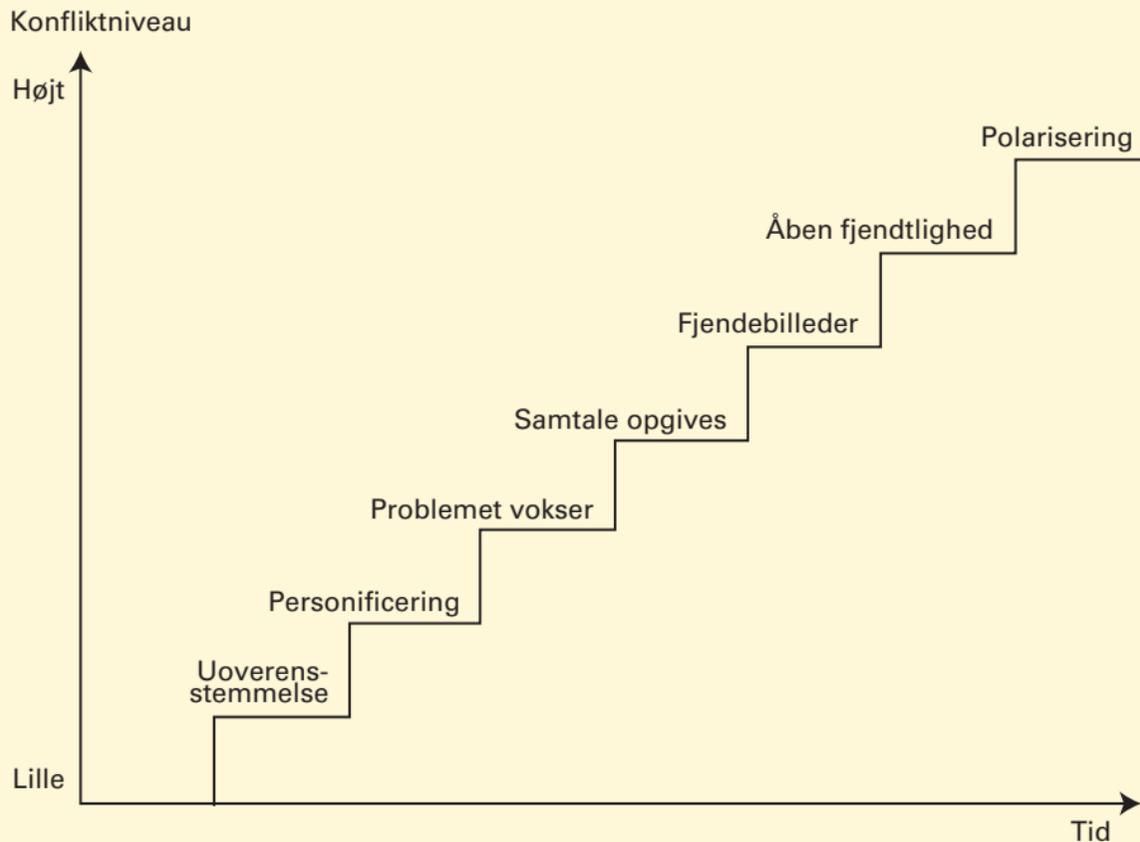


Fig. 10.6 Konflikttrappen

Relationstrappen

Relationsniveau

Højt ↑

Lille

Tid →

Ukendskab
(til hinanden)

Viden
(om hinanden)

Respekt
(for hinanden)

Ansvar
(for relationen)

Partnerskab
(samarbejde
om løsninger)

**Kreativ
uenighed**
(udfordrer det
bestående)

Fig. 10.7 Relationstrappen

Relationernes betydning for konflikters eskalering

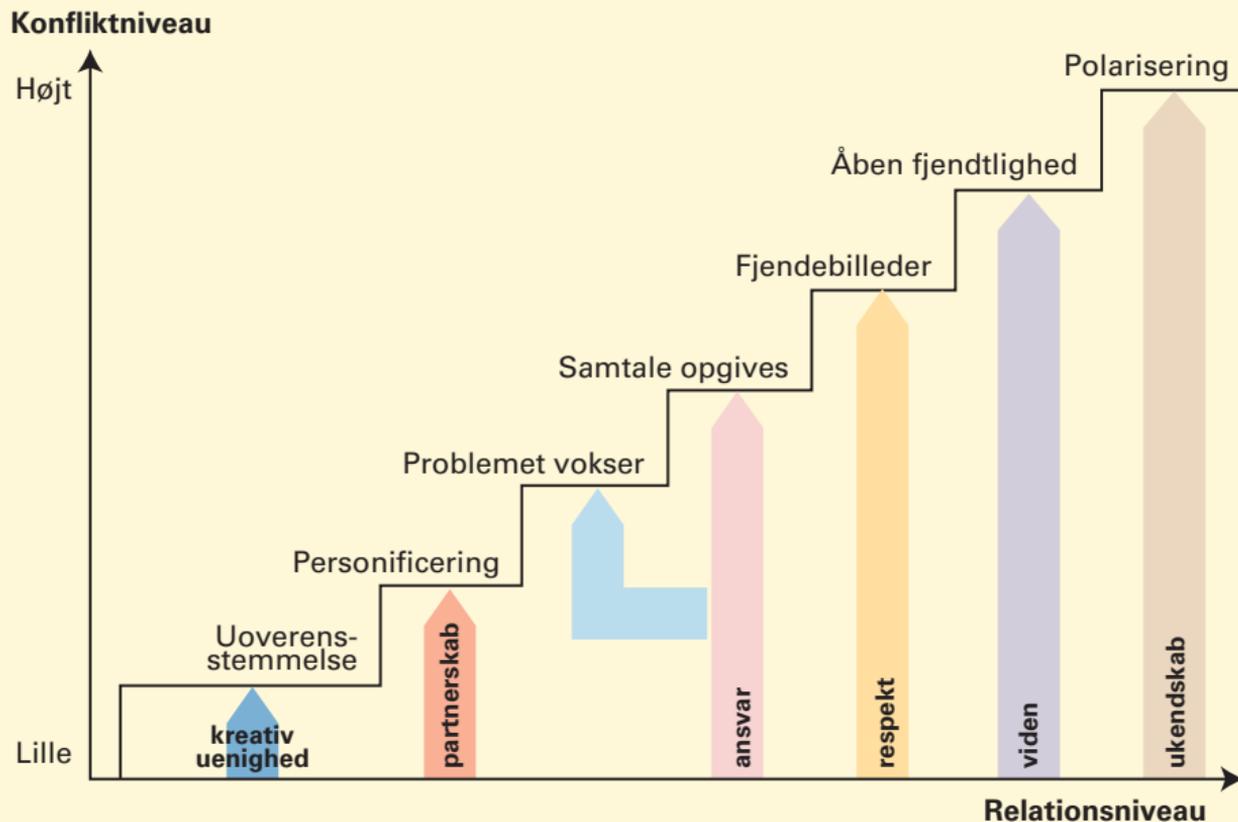


Fig. 10.8 Relationsniveauets betydning for konflikters eskalering.

Konfrontation

Ledelsesforståelser

Lederens handlemuligheder

Undgå eller mindske konfrontation
(analytisk perspektiv)

- Systematisk organisering fx via en personalepolitik, der sikrer jævnlig rotation
- Præciser regler og handlemønstre, der ikke står til at ændre
- Brug kompromissøgende løsningsmetoder
- Konfliktløsningsværktøjer

Invitere til udvikling
(aktørperspektivet)

- Sæt fokus på det fælles tredje
- Anerkendende og udforskende sprog
- Opfordring til at se nye muligheder
- Konfliktopløsningsværktøjer

Fig. 10.9 Ledelsesforståelse og konfrontation.

Fasemodel for teamudvikling

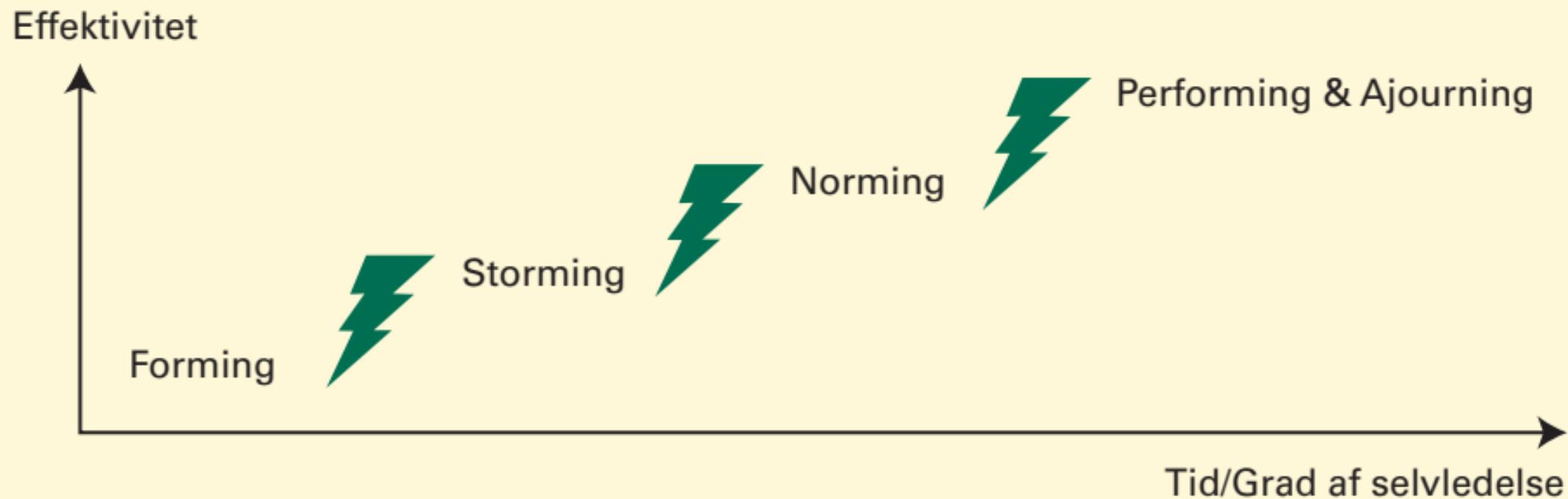


Fig. 10.10 Fasemodel for teamudvikling.

Fasemodel i lederens generelle konflikthåndtering

Konfliktens baggrund (5.1)

- **Hvad** handler konflikten om?
- **Hvorfor** er man uenige?
- **Hvor** i udviklingen fra latent til åben konflikt befinder man sig?

Konfliktfaser (5.2)

- Latent
- Erkendt
- Åben

Konfliktløsning (5.3)

- Konfliktstile
- Forhandlingsstrategier

Konfliktopløsning (5.4)

- Det fælles tredje
- Appreciative Inquiry

Fig. 10.11 Lederens konflikthåndtering.

Konfliktfaser

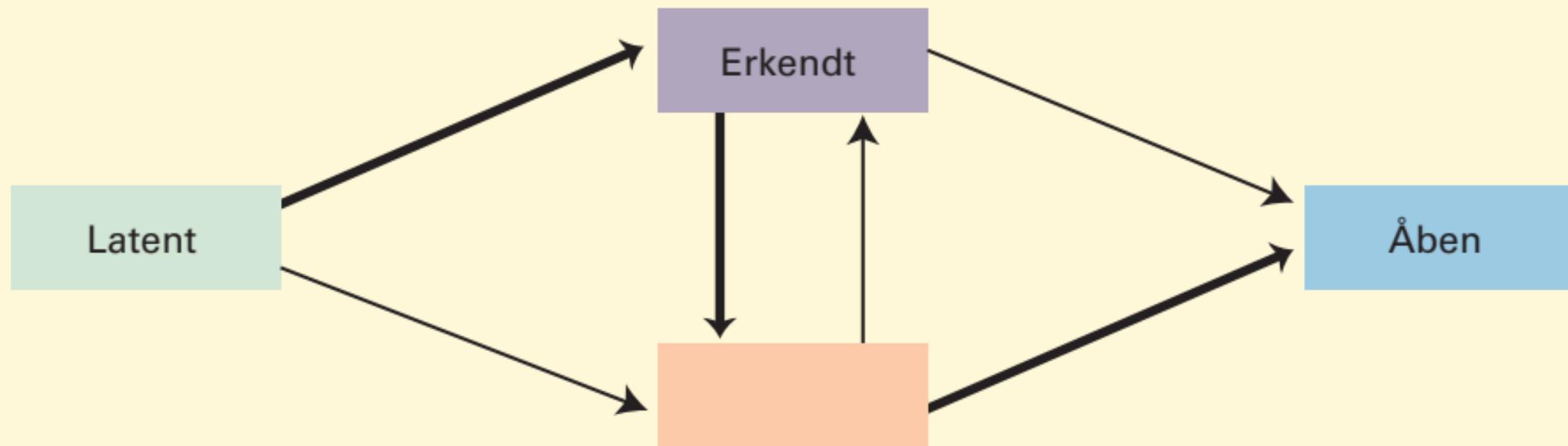


Fig. 10.12 Konfliktfaserne fra latent til åben konflikt.

Konfliktstile

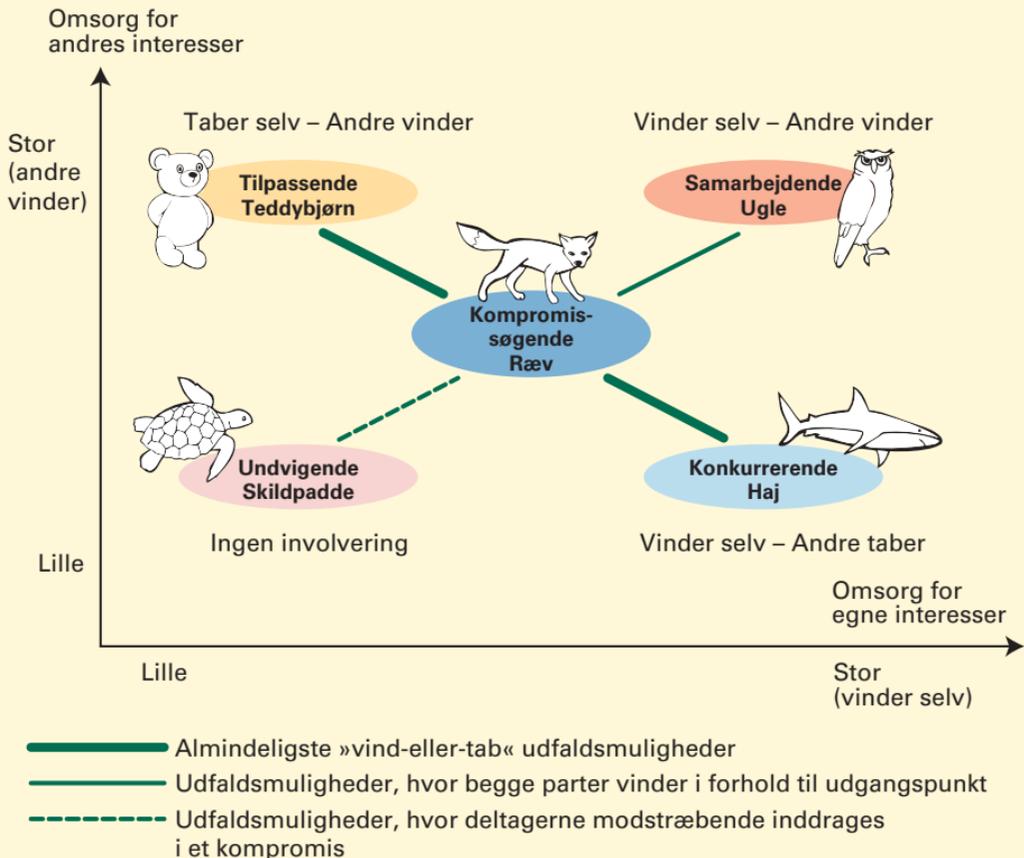


Fig. 10.13 Konfliktstile

Mediation			
	Fase	Tema	Formål
Stille diagnosen	1	Parternes frie fortælling om problemet.	Alle får lov at sætte egne ord på, hvordan situationen opleves. Parterne hører på hinanden.
	2	Afdækning af parternes interesser, behov og bekymringer.	Skabe gensidig forståelse for parternes behov, interesser og bekymringer. Få stillet den endelige diagnose.
Bearbejde konflikten	3	Løsningsmodeller og muligheder for at komme videre.	Brainstorming med løsninger fra alle parter. Skabe en bevidsthed om, at løsninger eksisterer.
	4	Aftalen og handlingsplanen opbygges.	Finde en fællesnævner for, hvad der kan gøres ud fra de løsningsmuligheder, der er fremkommet.
	5	Aftalen og handlingsplanen besluttet.	Tage en fælles beslutning om en præcis aftale og handlingsplan, som begge parter kan stå inde for.
	6	Senere opfølgning.	Sikre at planen følges, og at parterne bevidstgøres om, at løsningen virker.

Fig. 10.14 Faserne i en mediation.

Kilde: Baseret på Tina Monberg: To vindere, Mediation som positiv konfliktløsning, Børsen, 2006.

Lederens mediatoradfærd

- Undgå at vise nogen form for *partiskhed*
- Vær ikke *dommer*
- *Lyt aktivt* til begge parters udsagn og følelser
- Foretag *positive reformuleringer* – fremhæv interesser
- Brug *spørgeteknik*
- Spørg efter parternes egne *løsningsforslag*
- Sørg for at sikre, at begge parter er *tilfredse* med løsningen

Fig. 10.15 Lederens mediatoradfærd.

Lederens læringsfokus

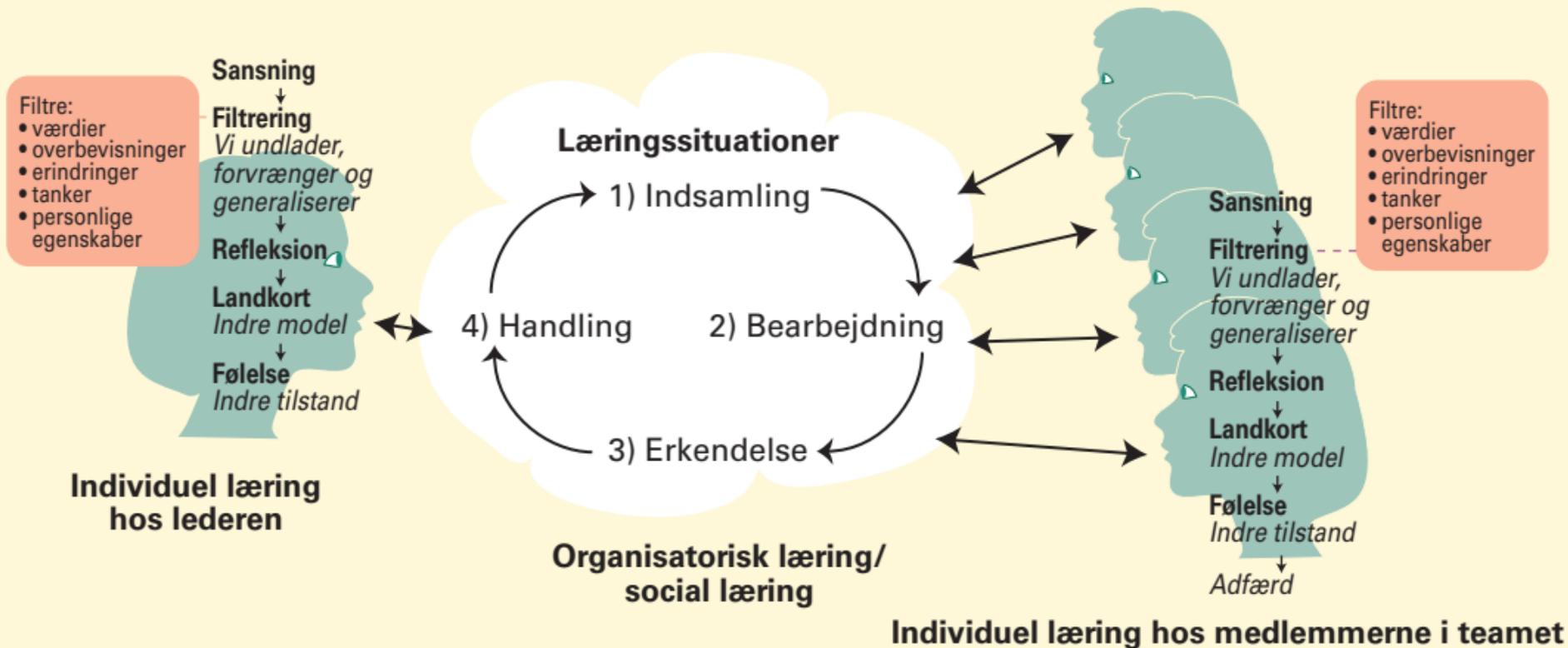


Fig. 11.1 Individuel og organisatorisk læring.

Lederens læringstilgange

	Læring gennem instruktion (ydrestyring)	Læring gennem refleksion (indrestyring)
Viden opfattes som	En objektiv og statisk størrelse	Noget subjektivt og dynamisk, der konstrueres mentalt gennem kommunikation
Medarbejderen lærer ved	Overført viden reflekteres til ny forståelse	Gennem afprøvning udbygges eller omformes allerede eksisterende viden
Forventet læringseffekt	Det lærte er det, der undervises i	Der udvikles læring, der giver mening
Lederens adfærd	Aktivt instruerende	Rammesættende, støttende, vejledende
Lederens kommunikation	Envejskommunikation	Udforskende, lyttende dialog
Teoriafsæt	Analytisk perspektiv Behavioristisk læringssyn	Aktørperspektiv Konstruktivistisk læringssyn

Fig. 11.2 Lederens læringstilgange.

Etablering af læringsituationer



Fig. 11.3 Etablering af læringsituationer.

Læringsituationens elementer

Elementer	Organisationens læringsmiljø	Den individuelle læringsproces	Det sociale læringssamspil
Omfatter	Fysiske, tekniske og organisatoriske læringsrammer	Den enkeltes læringsberedskab	Det sociale og kulturelle samspil
Lederen bidrager til at styrke læringsmulighederne ved:	<ul style="list-style-type: none"> • Uddelegering • Helhedsforståelse • Meningsfuldhed • Autonomi • Samspil • Refleksion • Erfaringsudveksling • Eksperimenter • Ideudvikling • Læringsværdier 	<ul style="list-style-type: none"> • Tage afsæt i tidligere positive erfaringer (AI) • Fokuserer på faglighed • Fremhæver personens tidligere gode erfaringer med eksperimenterende adfærd • Fremhæver personlighedstræk, der matcher læring 	<ul style="list-style-type: none"> • Fælles mening med arbejdet • Styrk de personlige relationer • Indbyg mulighed for refleksion, erfaringsudveksling og eksperimenter • Styrk den enkeltes betydningsfuldhed • Relater fælles værdier og normer til konkrete handlinger

Fig. 11.4 Læringsituationens elementer.

Individuel læring

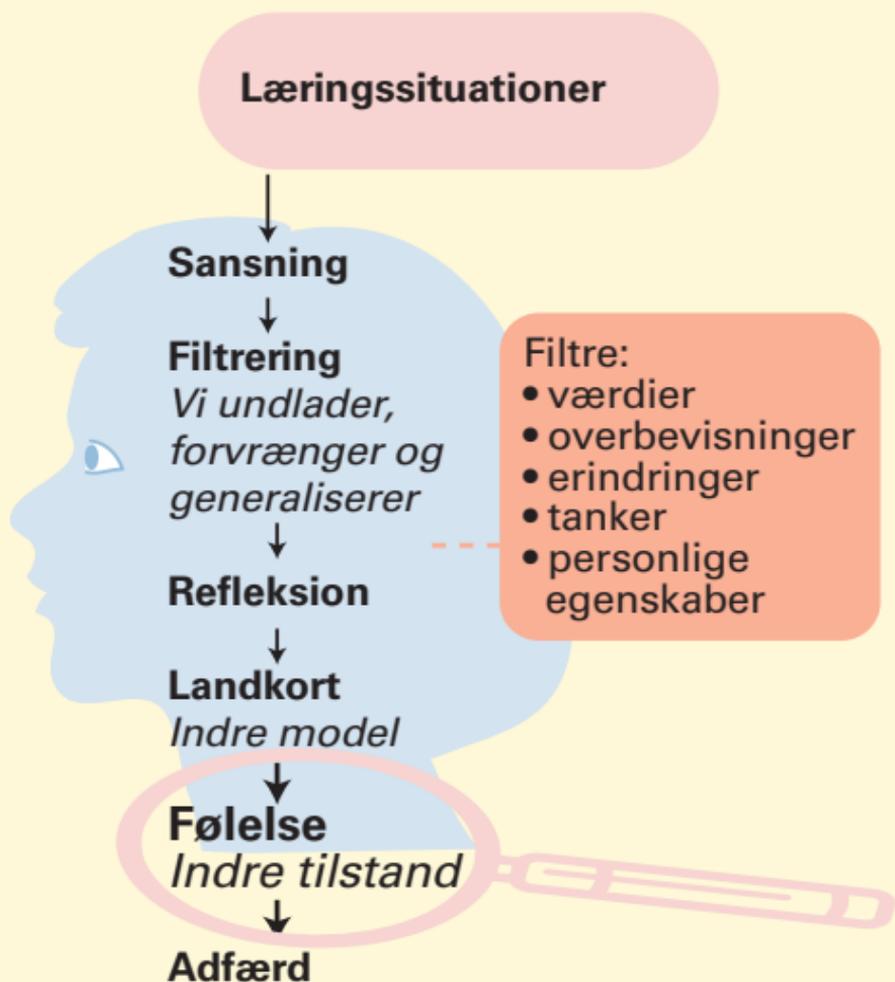


Fig. 11.5 Læringsituationer ved individuel læring.

Læring gennem refleksion

Formål	Refleksionstype	Refleksionens karakter	Eks. på spørgsmål, der fremmer refleksionen
Styrke praksis	Refleksion i situation (niveau 1)	Problemløsning gennem praktiske eksperimenter og teoretiske overvejelser	Hvordan kommer vi videre? Hvordan virker det? Hvilke fordele og ulemper er der, hvis vi gør sådan?
Lære af praksis	Refleksion over situation (niveau 2)	Refleksion over indhold og/eller proces	Hvad gjorde vi? Hvad virkede, og hvad virkede ikke? Hvad lærte vi, som vi ikke forventede?
Udvikle praksis	Refleksion over refleksioner i tidligere situationer (niveau 3)	Metarefleksion	Hvorfor bruger vi netop den proces? Hvilke grundantagelser bør ændres for at øge læringsudbyttet?

Fig. 11.6 Læring gennem refleksion.

Den lærendes indrestyring

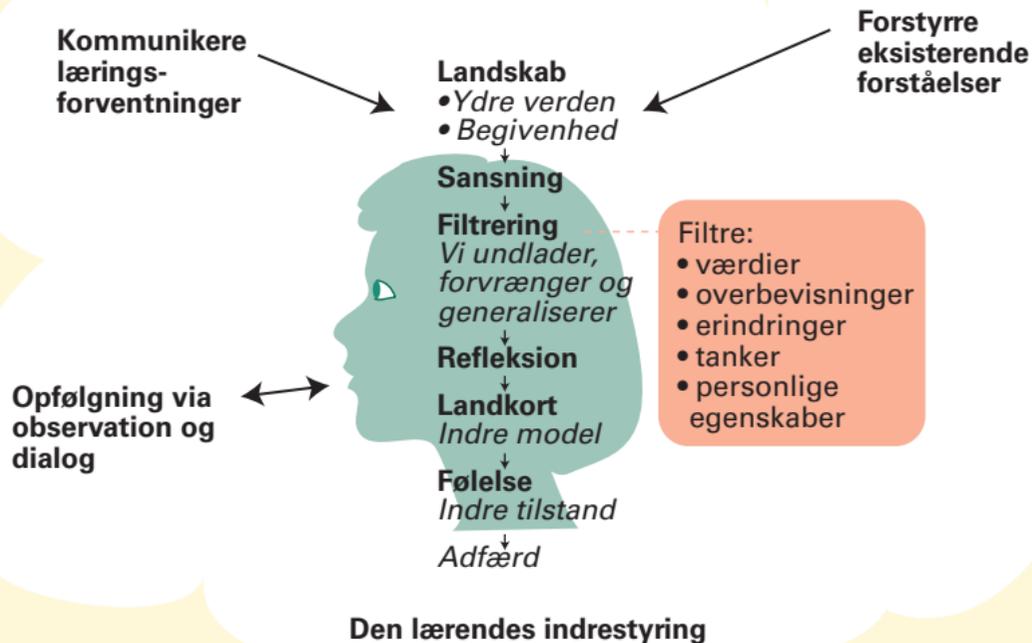


Fig. 11.7 Den lærendes indrestyring.

Individets læringspræference



- Visuel læringspræference
 - Synet er den foretrukne sans
 - Husker i billeder
 - Læser for at forstå et problem



- Auditiv læringspræference
 - Hørelsen er den foretrukne sans
 - Lærer gennem dialog
 - Foretrækker trinvis sekvenser



- Kinæstetisk læringspræference
 - Foretrækker at røre eller gøre
 - Lærer gennem aktivitet
 - Foretrækker at arbejde med tingene

Fig. 11.8 Individets læringspræference.

Howard Gardners ni læringsstile



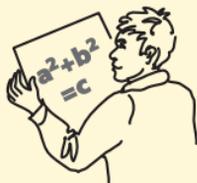
Sproglig



Krop-kinæstetisk



Intrapersonlig



Logisk/matematisk



Rumlig



Naturalistisk



Interpersonlig/social



Musikalsk



Eksistentialistisk

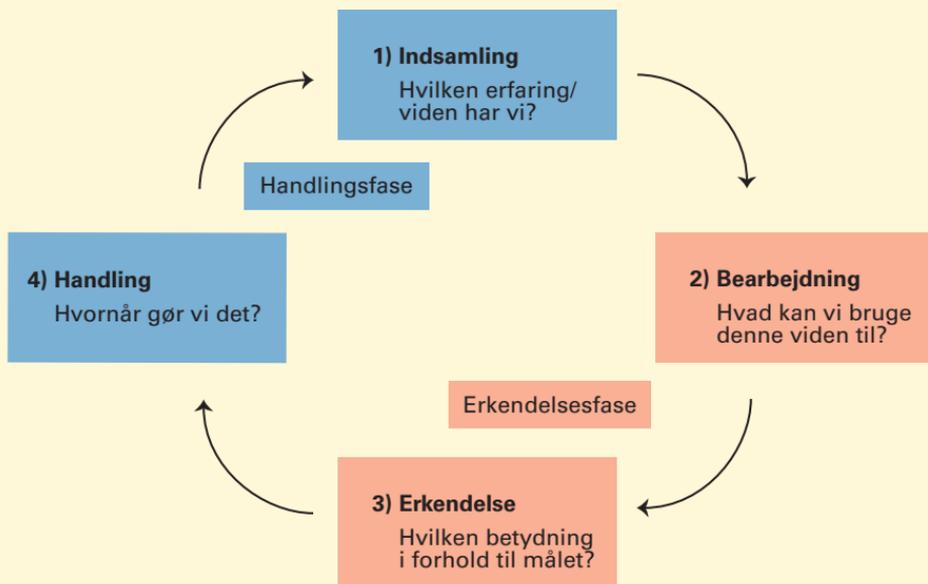
Fig. 11.9 Howard Gardners ni læringsstile.

Refleksionsprocessens fem faser

Fase	Formål	Proces
1. Interview 1	Lederen stiller fokuspersonen spørgsmåle, som har til formål at afgrænse og præcisere udfordringen.	Se eksempler på spørgsmåle i fig. 11.6.
2. Refleksionsrunde 1	Lederen beder på skift det reflekterende team tale højt med hinanden om det, de har hørt – men uden at komme med løsninger. Formålet er synliggørelse af teamets refleksioner med udgangspunkt i det, fokuspersonen fokuserer på.	Nye spørgsmål, der introducerer nye synsvinkler. Løsningsforslag og gode råd er forbudt i denne fase.
3. Interview 2	Med fokus på refleksionsrunde 1 spørger lederen om fokuspersonens erkendelser. Hvad var dit væsentligste udbytte af refleksionerne i runde 1? Hvad var særligt brugbart?	Fokuspersonen formulerer foreløbige erkendelser.
4. Refleksionsrunde 2	Lederen beder nu det reflekterende team om at reflektere over fokuspersonens erkendelser og komme med forslag til handlinger, hvis der bliver bedt om det.	Refleksioner hos øvrige medarbejdere. Evt. forslag til handling.
5. Interview 3	Afrunding af samtalen	Fokuspersonens erkendelser fra 2. refleksionsrunde.

Fig. 11.10 Refleksionsprocessens fem faser.

Læringscirklen



Individuel læring (Kolb)

- 1) *Observerer* det, vi gør
- 2) *Reflekterer* over det observerede
- 3) Bruger den nye *viden* til at planlægge ny
- 4) *Handling*, som afprøves

Organisatorisk læring (Dixon)

- 1) Fremskaffer og spreder intern og ekstern *viden/informationer*
- 2) Der **integreres** i relation til organisationens praksis
- 3) I kraft af den kollektive *fortolkning* defineres en strategi for mål og midler med henblik på
- 4) *Handling*, hvor organisationen handler i forhold til de fastansatte strategiske mål.

Fig. 11.11 Læringscirklen

Elementer i en succesfuld præsentation



Fig. 12.1 Elementer i en succesfuld præsentation.

Uvaner ved en dårlig præsentation

Uvane	Beskrivelse
Taler for hurtigt	Nogle mennesker har behov for at reflektere over det, du siger (gælder især kinæstetikere og visuelt mindede personer, som bruger tid på at danne billeder, og de får ikke en chance, hvis du taler for hurtigt).
Monotont tonefald og »manglende« kropssprog	Tonefaldet er en vigtig del af dit kropssprog. Dette skal du bruge aktivt ved at variere det og benytte det til fx at underbygge nogle vigtige budskaber. Et »passivt« og stereotypet kropssprog er også et kropssprog, og det udsender nogle yderst uheldige signaler.
Bruger fagudtryk	Hvis du bruger fagudtryk uden at forklare betydningen, mister dine tilhørere forståelsen og interessen for dit budskab.
Uklart og svagt disponeret budskab	Du foretager ikke en klar præsentation af dit budskab og dets relevans, ligesom du ikke foretager en klar opsummering og afrunding. Der er således ingen struktur i din præsentation.
Utydelig og inkonsekvent tale	Du mumler og tøver og bruger fx mange ØH'er. Siger ét, mens kropssproget viser noget andet.
Fysiske uvaner	Du foretager dig ting, der afleder tilhørernes opmærksomhed fra dit budskab. Fx klikker med kuglepennen eller taler til flipoveren.
Teknisk dårlig kvalitet	Der står alt for mange ord på dine PowerPoints, og din præsentation forsinkes af, at det tekniske udstyr ikke er startet op osv.

Fig. 12.2 Nogle uvaner, der resulterer i en dårlig præsentation.

Opmærksomhedskurven

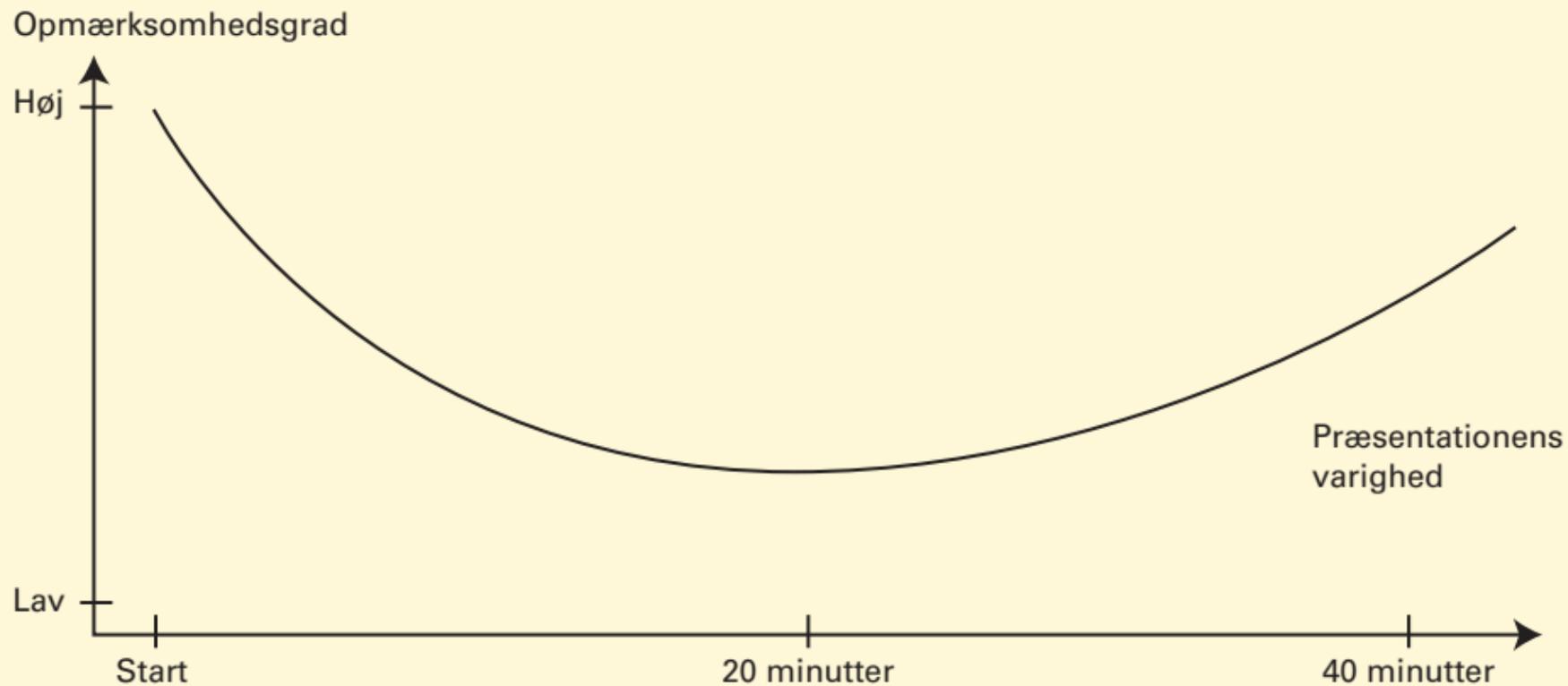


Fig. 12.3 Opmærksomhedskurven

Hoved-krop-hale-teknikken

Hoved (indledning)

Skab motivation med:

- En historie
- En metafor
- En vittighed
- Et ordsprog
- En overraskende udtalelse
- En overraskende illustration mv.

Krop (indhold)

Skab *aktivitet* og *forståelse* gennem:

- Faktaoplysninger
- Dokumentation
- Deltagerinvolvering

Hale (afslutning)

Skab lyst til handling gennem:

- Et resumé
- En metafor om fx ønsket fremtidig tilstand
- En handlingsplan

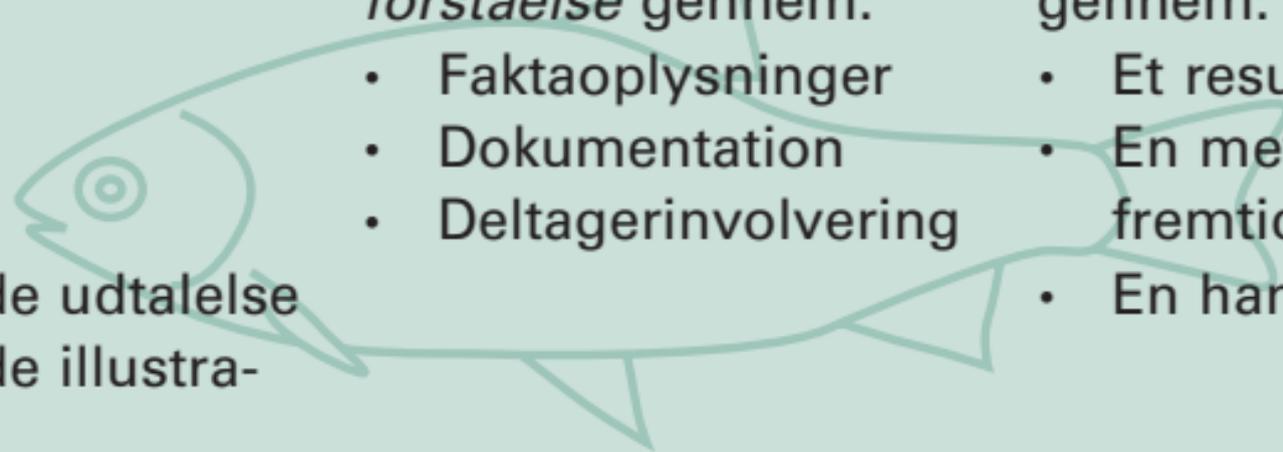


Fig. 12.4 Præsentationens opbygning efter hoved-krop-hale-teknikken.

I går – i dag – i morgen-teknikken

- **I går (fortid):** Præsentationen tager afsæt i de begivenheder eller den adfærd, der prægede virksomheden *før i tiden*. Derved tages afsæt i den for mange medarbejdere genkendelige kultur, der er det kulturelle grundlag for hele virksomheden.
- **I dag (nutid):** Præsentationen drejes over til at fokusere på vigtige elementer eller god adfærd *i dag*.
- **I morgen (fremtid):** Præsentationen fokuserer til sidst på *fremtiden*, der kan være om få måneder eller om få år, afhængig af præsentationens tidshorisont.

Fig. 12.5 Præsentationsteknikken i går – i dag – i morgen-teknikken.

Seks-punkts-præsentationsteknikken

Faser	Indhold	Eksempler
• Indledning	Her kan indledes på samme måde, som beskrevet i hoved-krop-hale-teknikken.	<ul style="list-style-type: none"> • En historie • En metafor • En vittighed • Et ordsprog • En overraskende udtalelse • En overraskende illustration mv.
• Påstand	Her fremkommer din påstand eller budskab første gang. Påstanden skal fremstå klar og tydelig – så alle forstår den.	<ul style="list-style-type: none"> • Hvis ikke vi gør noget, er vi på udenlandske hænder om 2 år • Hvis dette underskud fortsætter, er egenkapitalen væk om 4 år • Hvis dette lykkes, scorer vi kassen.
• Argumentation	Her kommer dine begrundelser, argumenter og de facts, der understøtter dit budskab for at begrunde, hvorfor din påstand er rigtig.	<ul style="list-style-type: none"> • Markedsandelen er gået fra 10 % til 7 % • Afkastningsgraden er halveret • Vi har fået patenteret produktet, og de første markedsanalyser er meget lovende.
• Eksempler	Din påstand understøttes her af dagligdagens eksempler. Eksemplerne viser, at dine påstande holder, og understøtter og levendegør dit udsagn.	<ul style="list-style-type: none"> • Vi har netop mistet en stor kunde • Indtjeningen ved det sidste projekt var lig nul • Flere har allerede tilkendegivet, at de fremover vil benytte produktet.
• Imødegåelse af indvendinger	Blandt tilhørerne kan der sidde personer, der kun venter på at få lejlighed til at fokusere på svaghederne i dit budskab. Inden de får ordet, kan du tage brodden af deres kritik ved selv at gøre opmærksom på, at du er bevidst om denne svaghed og ligeledes har et forslag til at minimere denne.	<ul style="list-style-type: none"> • Det kommer til at koste »hoveder« men jeg tror, at vi kan klare det ved naturlig afgang • Det kan blive nødvendigt at justere i aflønningen – men forhåbentlig kun midlertidigt • Det bliver nødvendig med en del oplæring for at klæde alle på til den nye aktivitet.
• Slutning	Her er det vigtigt, at du resumerer din præsentation. Resumeet skal indeholde en gentagelse af dit budskab. Afslutningen skal endvidere opfordre til handling.	<ul style="list-style-type: none"> • Hvis vi følger denne plan, overlever vi som selvstændig virksomhed • Handlingsplanen for de næste 2 år viser, hvordan vi når vore mål.

Fig. 12.6 Seks-punkts-præsentationsteknikken.

Plan for gennemførelse af en præsentation

- Vælg en præsentationsteknik
- Forbered indholdet af de enkelte punkter
- Husk: motivér, aktivér, gentag og tjek forståelsen
- Vælg visuelle hjælpemidler til din præsentation
- Klargør hjælpemidlerne
- Gennemfør en generalprøve – helst med en evaluerende tilhører
- Modtag dennes feedback
- Tilret din præsentation
- Gennemfør præsentationen – velvidende at den er velforberedt!

Fig. 12.7 Plan for gennemførelse af en præsentation.

Skellene mellem styring og ledelse

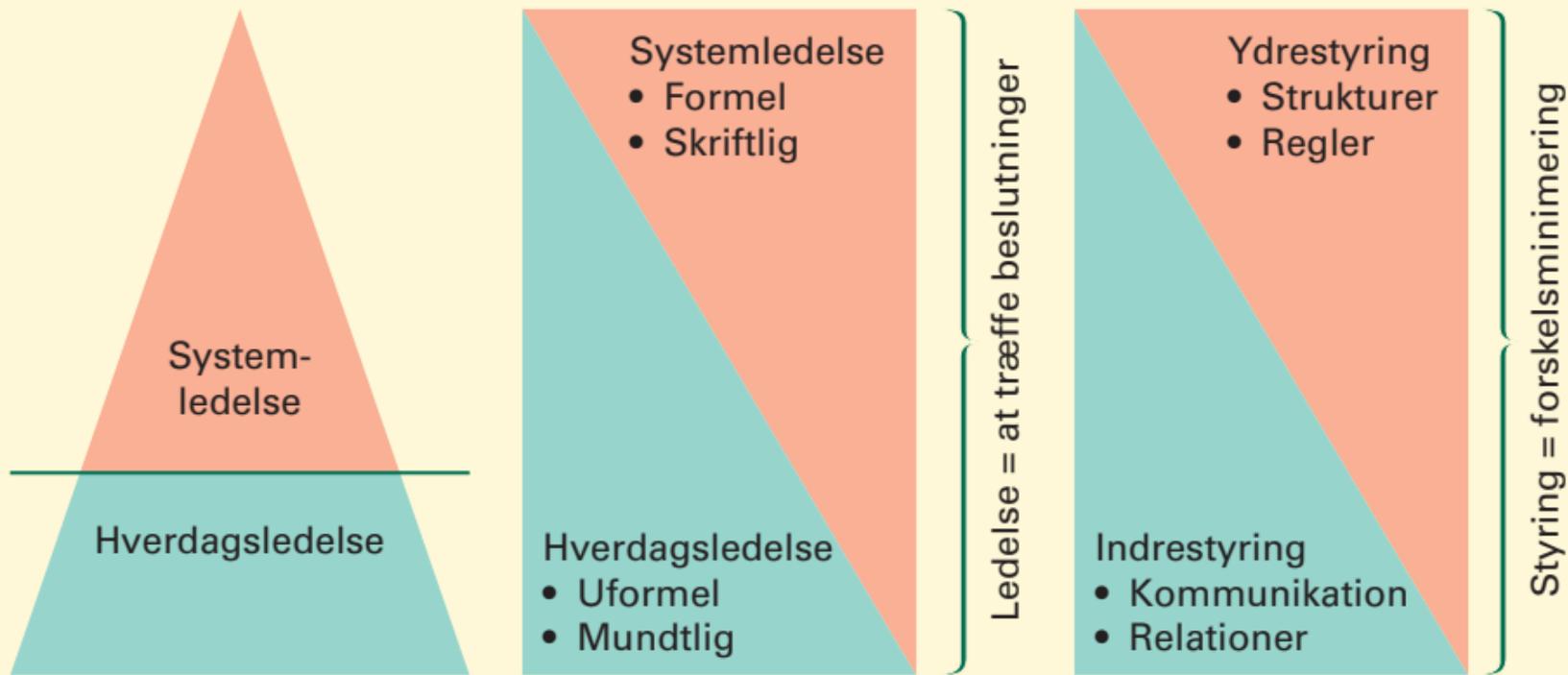


Fig. 13.1 Skellene mellem styring og ledelse.

Ledelsesfokusering for moderne og postmoderne organisationsteorier

	Moderne organisationsteori	Postmoderne organisationsteori
Styringsperspektiv	Ydrestyring Fokus på: Funktioner og opgaver	Indrestyring Fokus på: Relationer og kommunikation
Ledelsesperspektiv	Analytisk/systemperspektiv	Aktørperspektiv
Vurdering	Lederens afsæt	Medarbejderens afsæt
Udvikling	Mangelperspektiv Planlægning og styring Udvikling af medarbejderne i forhold til virksomhedens mål	Ressourceperspektiv Rammer og relationer Udvikling af medarbejderne ud fra deres egne mål
Tilgang til ledelse	Præstationsledelse	Relationsledelse
Relationer	Formelle relationer Kommandoveje	Kommunikative relationer Dialoger
Kommunikation	Kommunikationsmodel	Receptionsmodel
Kommunikationsproces	Afsenderstyret dialog Tilstræber entydig tolkning	Modtagerstyret dialog Udnytter mangfoldighed i tolkningerne
Konflikt	Vigtigt at opnå konsensus for at undgå konflikter – der ses som negative for produktiviteten Konfliktløsning	Konflikter ses som noget positivt, der giver anledning til at få øje på nye muligheder Konfliktopløsning
Innovationsprojekt	Den konvergente fase Konvergent tænkning er en entydig erkendelse	Den divergente fase Divergent tænkning er en mangetydig erkendelse
Selvledelse af eget beslutningsområde	Den administrative styring kan også betegnes som ydrestyring Fx resultatmål, MUS og 360 graders evaluering	Den kommunikative styring kan betegnes som indrestyring Fx værdistyring, selvevaluering og selvudvikling
Anerkendende ledelse	En »oppefra-og-ned-ankendelse,« der er styret af mangelperspektivet	En »nedefra-og-op-ankendelse,« der er styret af ressourceperspektivet

Fig. 13.2 Ledelsesfokuseringer for moderne og postmoderne organisationsteorier.

To tilgange til ledelse af selvledelse

Mindre grad af selvledelse

	Administrativ styring (ydrestyring)	Kommunikativ styring (indrestyring)
Individuelle særinteresser	Administrativ konfliktstyring (styring på input) <ul style="list-style-type: none">• Evalueringer fx 360 graders evaluering• Afrapporteringer	Kommunikativ konfliktstyring (selvstyring) <ul style="list-style-type: none">• Selvevaluering• Selvudvikling• Selvledelse
Fælles interesser	Administrativ konsensusstyring (styring på output) <ul style="list-style-type: none">• Mål- og rammestyring• Kontraktstyring	Kommunikativ konsensusstyring (værdistyring) <ul style="list-style-type: none">• Værdibaseret ledelse• Storytelling

Højere grad af selvledelse

	Administrativ styring (ydrestyring)	Kommunikativ styring (indrestyring)
Individuelle særinteresser	Administrativ konfliktstyring (styring på input) <ul style="list-style-type: none">• Evalueringer fx 360 graders evaluering• Afrapporteringer	Kommunikativ konfliktstyring (selvstyring) <ul style="list-style-type: none">• Selvevaluering• Selvudvikling• Selvledelse
Fælles interesser	Administrativ konsensusstyring (styring på output) <ul style="list-style-type: none">• Mål – og rammestyring• Kontraktstyring	Kommunikativ konsensusstyring (værdistyring) <ul style="list-style-type: none">• Værdibaseret ledelse• Storytelling

Fig. 13.3 To tilgange til ledelse af selvledelse.

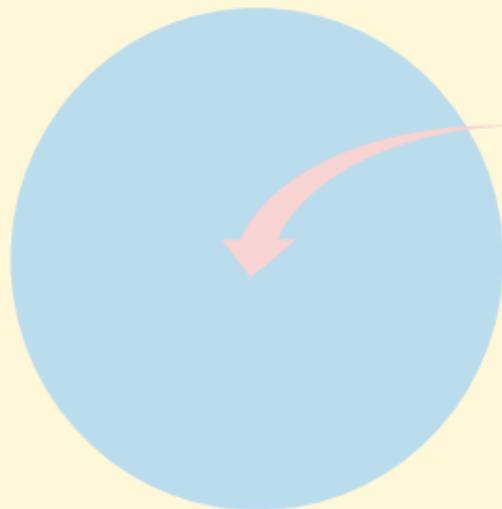
lagttagelse og refleksion

Organisationens
rammer



1. lagttagelse

Organisationens
rammer



2. Refleksion over
iagttagelsen



Fig. 13.4 lagttagelse og refleksion.

Muligheder for ledelsesudvikling

Specialist

Generalist

Specialist

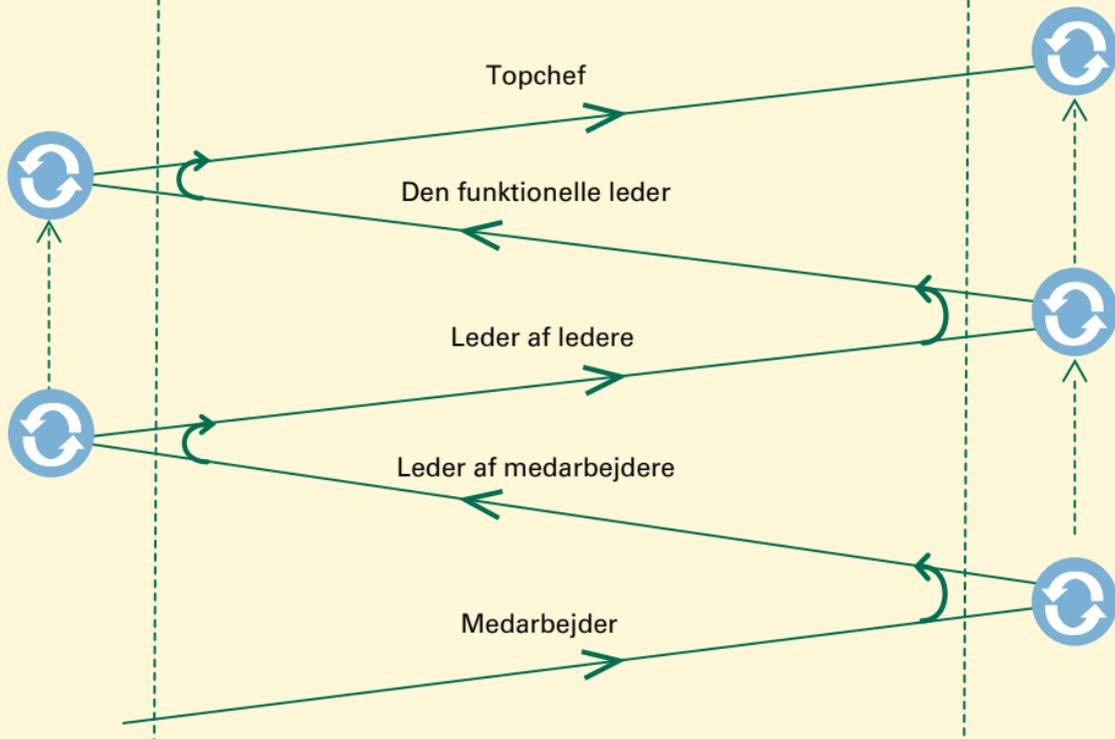


Fig. 13.5 Muligheder for ledelsesudvikling.