

Vejledning til refleksionsopgave nr. 5.1 - Hvor er dine medarbejdere i forhold til Hersey og Blanchards model?

Spørgsmål	<ul style="list-style-type: none">• Udvælg to af dine medarbejdere (fx den sidst ankomne og den mest erfarne)• Placer dem ind i Hersey og Blanchards model• Diskuter, hvilke udviklingsværktøjer du benytter i den daglige ledelse af dem?
Baggrund for opgaven	Fig. 5.3, hvor vi gengiver Hersey & Blanchards model suppleret med de værktøjer, der bliver gennemgået i kapitel 5, er omdrejningspunktet i kapitel 5. Derfor kan det være rigtig givende hurtigt at få den ind "under huden" og begynde at reflektere over, hvad du i din ledelsespraksis kan bruge modellen til.
Hvordan kommer jeg i gang?	Hvilke medarbejdere har du omkring dig? Hvem er den mest rutinerede og selvkørende? Og hvem er den sidst ankomne? <ul style="list-style-type: none">• Forsøg med udgangspunkt i deres udviklingstrin at plotte de to ind i fig. 5.3• Hvilke udviklingsværktøjer bruger du overfor de to? Er det de samme, som nævnes og anbefales i figuren?
Hvilke typer svar forventes?	Det er svært at stoppe levende individer ind i nogle kasser! Og hvad du hvis det afhænger af de aktuelle opgaver, som de står overfor? (I så fald kan du plotte der, hvor vedkommende oftest er!!) Er du/vi i det hele taget bevidste om at benytte forskellige udviklingsværktøjer i forhold til den enkeltes nuværende ståsted?
Hvordan kan jeg fastholde mine overvejelser?	Fig. 5.3 kan være et egnet værktøj til at systematisere og styre fremtidige MUS/GRUS-samtaler.
Det videre arbejde med opgaven	Kunne være spændende med en klassesdrøftelse af fx: <ul style="list-style-type: none">• Skal alle medarbejdere løftes til at blive U4-medarbejdere? (Kan de? Vil de?)

**Vejledning til refleksionsopgave nr. 5.2 - Passer Hackman & Oldhams
 motivationsteori til din medarbejder?**

Spørgsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Udvalg den medarbejder i din afdeling, som er mest "selvkørende" og indplacer ham/hende i fig. 5.8 • Hvordan kan du efterfølgende udvikle medarbejderen yderligere?
Baggrund for opgaven	<p>Hackman & Oldhams motivationsteori, som vises i fig. 5.8 kobler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Job-egenskaber • Kritiske psykologiske tilstande • Arbejds-mæssige konsekvenser • Styrken af medarbejderens udviklingsbehov. <p>Teorien bygger således på en vis kompleksitet, som kan gøre den udfordrende at gå til. Men dens stærke årsags-virkning logik og dens rammende sammenhænge mellem jobbet indretning og medarbejderens senere performance, kombineret med dels den mentale oplevelse af jobbet og dels medarbejderens egen lyst og evne til at udvikle sig, gør den meget egnet som et praksisnært værktøj til jobdesign og medarbejderudvikling.</p>
Hvordan kommer jeg i gang?	Vælg den af dine medarbejdere, som arbejder mest selvstændigt (eller evt. dig selv!) Brug vedkommende som eksempel i forhold til alle de forhold, der nævnes i fig. 5.8. Måske kan du bede vedkommende om at supplere med egne svar? Fx i forbindelse med en MUS.
Hvilke typer svar forventes?	Har medarbejderen den optimale variation af arbejdsopgaver? Kan du give ham/hende øget selvledelse? Husker du altid at give den fornødne feedback?
Hvordan kan jeg fastholde mine overvejelser?	Hackman & Oldhams motivationsteori er dynamisk. En medarbejder kan altid udvikles og der kan kontinuerligt skrues lidt op for fx job-egenskaberne.
Det videre arbejde med opgaven	Der er mange sammenhænge i fig. 5.8, der kan drøftes. Fx: kan du/klassen finde levende eksempler på, at "gode" job-egenskaber giver et lavt sygefravær? Kan I ligeledes genkende sammenhænge mellem "gode" job-egenskaber og høj kvalitet i arbejdets udførelse?

Vejledning til refleksionsopgave nr. 5.3 - Hvordan er din og jeres forandringsevne?

Spørgsmål	<ul style="list-style-type: none">• Tænk på sidste gang, hvor du og din virksomhed stod over for en større forandring. I hvor høj grad anvendte du faserne i Kotters otte-trins forandringsmodel?• Analysér og vurder virksomhedens forandringsevne ud fra elementerne i fig. 5.11.
Baggrund for opgaven	Kotters forandringsmodel (fig. 5.10) kan benyttes som en form for drejebog til at planlægge, hvordan en enkelt og større forandring kan søges implementeret. Fig. 5.11 angiver nogle overordnede strukturelle, kulturelle og ledelsesmæssige træk, som indvirker på en virksomheds generelle evne til at forandre sig . Ideen i denne refleksionsopgave er dels at arbejde konkret med de to tilgange og dels at opleve forbindelsen og synergien mellem dem.
Hvordan kommer jeg i gang?	Find et konkret eksempel på en forandring fx: <ul style="list-style-type: none">• Sammenlægningen af to afdelinger• Ændrede åbningstider• Fra 1-mands kontorer til åbent kontormiljø
Hvilke typer svar forventes?	Havde alle oplevelsen af, at tiltaget var nødvendigt? Kan du genkende Kotters 8 trin i den måde, som I implementerede det nye tiltag på? Er I helt færdige med trin 8 – forankring af nye arbejdsmåder i kulturen (og hvad vil det sige i dit eksempel?)
Hvordan kan jeg fastholde mine overvejelser?	Perspektivér dit eksempel i forhold til de elementer, der er nævnt i fig. 5.11. Har virksomheden et kreativt klima, hvor det også er tilladt at fejle? Har I en struktur som også kan gå på tværs af afdelinger? Har I værdiledelse, som har givet ejerskab til fælles visioner mv.?
Det videre arbejde med opgaven	Kotters model kan være rigtig god at bruge næste gang, du skal stå i spidsen for en større forandring. Ligeledes kan fig. 5.11 også løbende give inspiration til virksomhedens arbejde med at øge dens innovationsevne.