

Forventninger mellem individ og omverden

Opfattelsen af systemer
som åbne og ydrestyrede

Opfattelsen af systemer
som lukkede, der selv
udøver indrestyring

Klassiske
organisationsteorier

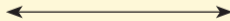
Moderne
organisationsteorier

Postmoderne
teorier

Organisationens betydning

Tidligere generationer forventer:

- Motivation
- Jobdesign



Generation Y forventer:

- Selvskabelse
- Selvudvikling

Fig. 3.1 Forskellige forventninger mellem individ og organisation.

Tankegange og styringsformer

Teoretiske skoler	Tænkemåde	Styringsformer
Klassiske skoler	“det at bevæge”	Rationel ledelse (ydrestyring)
Human Relations	“at tilskynde til bevægelse”	Motivation (ydrestyring)
Postmoderne teorier	“at designe egen udvikling”	Selvskabelse (indrestyring)

Fig. 3.2 Sammenhæng mellem tankegange og styringsformer.

Maslows behovspyramide

Eksempler på behov

Selvrealisering



Egobehov



Sociale behov



Tryghed



Fysiske behov



- Skabe
- Udvikle
- Føle et ansvar
- Udfordring

- Hævde sig
- Status
- At modtage ros
- Selvtillid

- Accept
- Gruppetilbehør
- Kontakt til andre
- Kærlighed

- Foretrækker det kendte
- Sikkerhed
- Tryghed i jobbet
- Kender fremtidsplaner

- Mad
- Væske
- Tøj
- Søvn

Fig. 3.3 Maslows behovspyramide.

Herzbergs 2-faktorteori

Vedligeholdelsesfaktorer

Vedrører *rammerne* for arbejdets udførelse. Vedligeholdelsesfaktorerne er med til at stabilisere opfattelsen af arbejdspladsen, så der *ikke opstår utilfredshed*.

Motivationsfaktorer

Vedrører selve arbejdets *indhold*. Motivationsfaktorerne er i stand til at *skabe tilfredshed*.

Fig. 3.4 Herzbergs 2-faktorteori.

Eksempler på Herzbergs 2-faktorteori

Vedligeholdelsesfaktorer

Arbejdsforhold:

- Geografisk beliggenhed
- Bygninger
- Indretning
- Kantine

Mellemmenneskelige faktorer:

- Arbejdsgrupper
- Spisegrupper
- Firmafester
- Fællesskabsfølelser

Løn:

- Lønforhold
- Lønforhøjelse
- Udbyttedeling, pension

Sikkerhed i arbejdet:

- Retfærdighed
- Tryghed
- Anciennitetsregler

Status:

- Firmastatus
- Møblering af kontorer
- Titler, privilegier
- Personlige kontakter

Ledelsesteknik:

- Informationer
- Målsætninger
- Arbejdsregler

Motivationsfaktorer

Ansvar:

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

Anerkendelse:

- Påskønnelse
- Belønninger for specielle præstationer
- Forfremmelser

Selve arbejdet:

- Indhold
- Frihedsgrader
- Udviklingsmuligheder
- Stadig fornyelse
- Indflydelse

Mulighed for vækst, avancement:

- Efteruddannelse
- Forfremmelse
- Imødekommende klima
- Firmavækst

Handlemulighed, præstation:

- Delegering
- Handlefrihed
- Informationer
- Udnyttelse af evner

Fig. 3.5 Eksempler på Herzbergs vedligeholdelses- og motivationsfaktorer.

Sammenligning af Maslows og Herzbergs teorier

Maslow

Selvrealisering

Egobehov

Sociale behov

Tryghedsbehov

Fysiske behov

Herzberg

- Selve arbejdet
- Ansvar
- Præstation

- Forfremmelse
- Anerkendelse
- Status

- Relationer til
 - Overordnede
 - Kolleger

- Sikker ansættelsesforhold
- Sikre arbejdsforhold

- Løn

Motivationsfaktorer
(jfr. fig. 3.5)

Vedligeholdelsesfaktorer
(jfr. fig. 3.5)

Fig. 3.6 Sammenligning af Maslows og Herzbergs teorier.

Lawlers forventningsteori

Trin 1:

Kan Indsatsen føre til en Præstation?

$(I \rightarrow P)$

Ja

Trin 2:

Kan Præstationen føre til en Belønning?

$(P \rightarrow B)$

Er Værdien tilstrækkelig stor?

V

Ja

Motivationen til stede

Nej

Nej

Nej

Motivationen ikke til stede

Fig. 3.7 Lawlers forventningsteori.

Tankegange og jobudformning

Teoretiske skoler	Tænkemåde	Styringsformer	Jobudformning
Klassiske skoler	“det at bevæge”	Rationel ledelse (ydrestyring)	Arbejdsdeling
Human Relations	“at tilskynde til bevægelse”	Motivation (ydrestyring)	Jobdesign
Postmoderne teorier	“at designe egen udvikling”	Selvskabelse (indrestyring)	Selvudvikling

Fig. 3.8 Sammenhæng mellem tankegange og jobudformning.

Jobudvikling i marketingafdeling

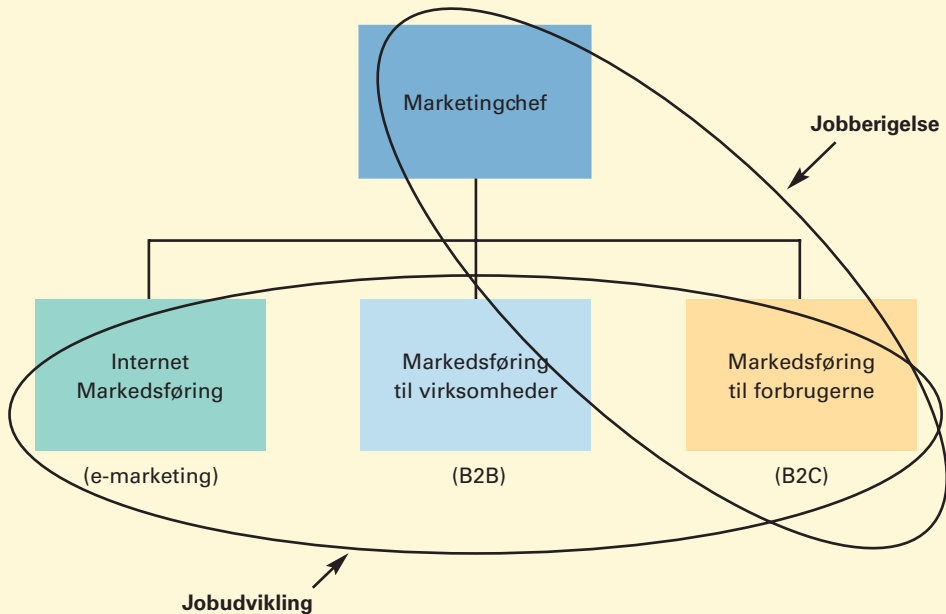


Fig. 3.9 Jobudvikling i marketingafdeling.

Herzbergs principper for jobberigelse

Principper for jobberigelse	Motivationsfaktorer
<ul style="list-style-type: none">• Forøg ansvaret for eget arbejde	<ul style="list-style-type: none">• Ansvar og anerkendelse
<ul style="list-style-type: none">• Fjern kontrol	<ul style="list-style-type: none">• Ansvar og anerkendelse
<ul style="list-style-type: none">• Sammenhængende arbejdsopgaver	<ul style="list-style-type: none">• Ansvar, udfoldelse og anerkendelse
<ul style="list-style-type: none">• Øget selvbestemmelse over egne arbejdsopgaver	<ul style="list-style-type: none">• Ansvar, præstation og anerkendelse
<ul style="list-style-type: none">• Direkte information og rådgivning	<ul style="list-style-type: none">• Intern anerkendelse
<ul style="list-style-type: none">• Tilføj nye og vanskelige opgaver	<ul style="list-style-type: none">• Mulighed for vækst
<ul style="list-style-type: none">• Tildel specifikke opgaver	<ul style="list-style-type: none">• Ansvar, personlig udvikling og advancement

Fig. 3.10 Herzbergs principper for jobberigelse.

Job-egenskabsmodellen

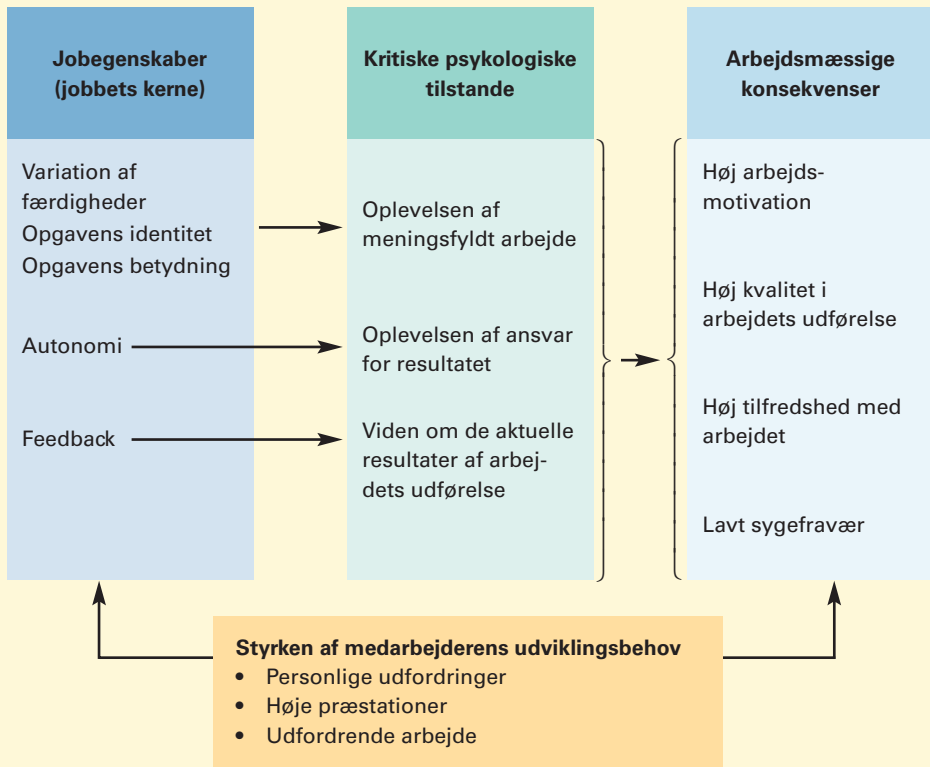


Fig. 3.11 Hackmann og Oldhams Job-egenskabsmodel.

Det historiske perspektiv i jobudformningen

Medarbejderens
indflydelse på
jobudformning

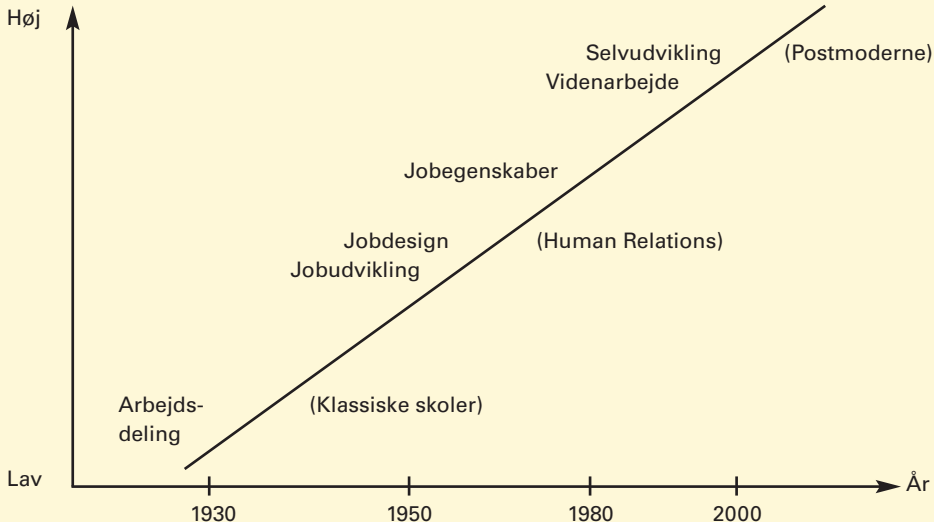


Fig. 3.12 Det historiske perspektiv i jobudformning.

	Kombination af ydrestyring og indrestyring	
	Ydrestyring	Indrestyring
Personlige kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> • Hovedvægten på ydrestyring i forhold til virksomhedens behov for kompetencer 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkendelse af, hvordan andre opfatter ens indsats • Coaching som hjælp til egen erkendelse
Selvudvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Jobdesign som resultat af virksomhedens udviklingsbehov • Personligt udviklingsprogram ofte baseret på MUS • Selvudviklingen er stærkt præget af virksomhedens og lederens indflydelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Hovedvægten på indrestyring i forhold til medarbejderens egne behov for udvikling

Fig. 3.13 Kombination af ydrestyring og indrestyring.

Opfattelser af personlighed/roller og selvet/positioner

Opfattelsen af systemer
som åbne og ydrestyrede

Opfattelsen af systemer
som lukkede, der selv
udøver indrestyring

Klassiske
organisationsteorier

Moderne
organisationsteorier

Postmoderne
teorier

Personlighed og selvet Roller og positioner

Personlighed/roller:

- Fast kerne
- Kan testes og udvikles ved træning
- Roller defineres udefra og består af jobfunktioner



Selvet/positioner:

- Skabes i relationer med andre
- Udvikles gennem selvudvikling
- Roller ses som forskellige positioner i jobbet

Fig. 3.14 Kombination af opfattelser om personlighed/roller og selvet/positioner.

Stabiliteten i personlighedstræk

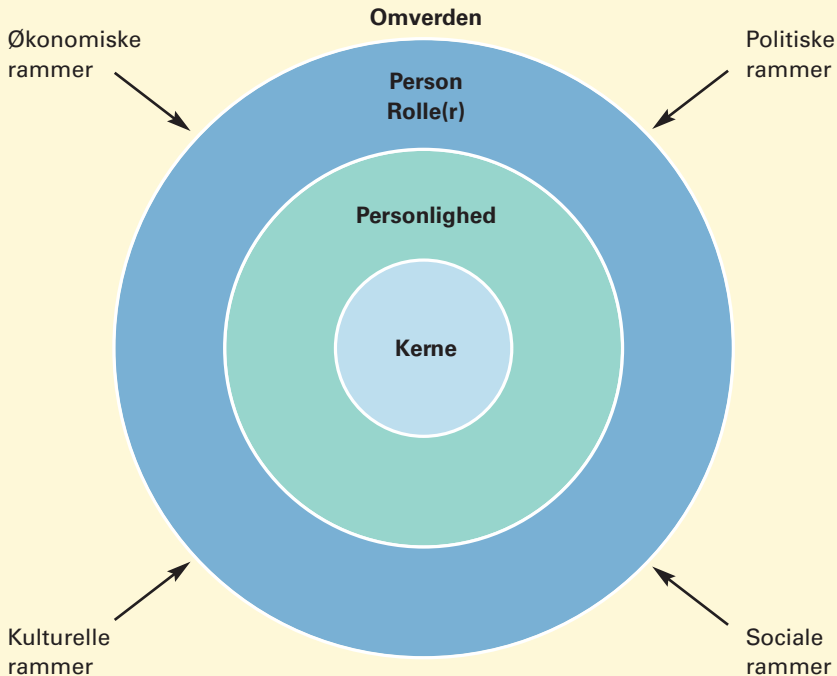


Fig. 3.15 Mennesket som en autonom enhed – adskilt fra omverdenen.

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 	\longleftrightarrow	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 	\longleftrightarrow	Informationer 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 	\longleftrightarrow	Beslutninger foretages primært ud fra værdier og overbevisninger <ul style="list-style-type: none"> • Subjektiv • Harmoni • Hjertet • Barmhjertighed • Omstændigheder 	Følelser (F=Feeling)
---------------------------------------	--	-----------------------	--	---------------------------------------

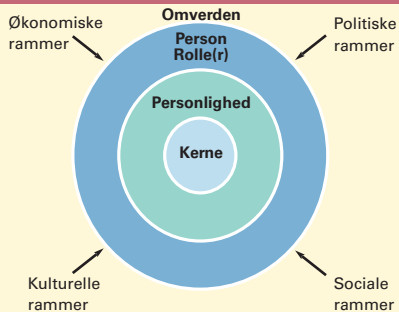
Tilkobling til omgivelserne

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 	\longleftrightarrow	Livet indrettes på en impulsiv og fleksibel måde <ul style="list-style-type: none"> • Spontan • Uden tidshorison • Undersøgende • Frihed • Åbne muligheder 	Via perception (P=Perceiving)
---	---	-----------------------	---	--

Fig. 3.16 Myers-Briggs Type Indikator (bygger på Jungs personlighedstyper)

Personlighedsudvikling og selvudvikling

Stabiliteten i personlighedstræk



Tilbydes kurser og træning

Være mere
ekstrovert (E)

Bruge
omtanke (T)

Bruge
dømmekraft (J)



Ydrestyring

Udvikle
dømmekraft (J)

Selvudvikling

Selvet udvikles
i relationer



Selvet udvikles
i relationer

Udvikle
omtanke (T)



Indrestyring

Fig. 3.17 Personlighedsudvikling og selvudvikling.

Forskellen i at påtage sig en rolle eller indtage positioner

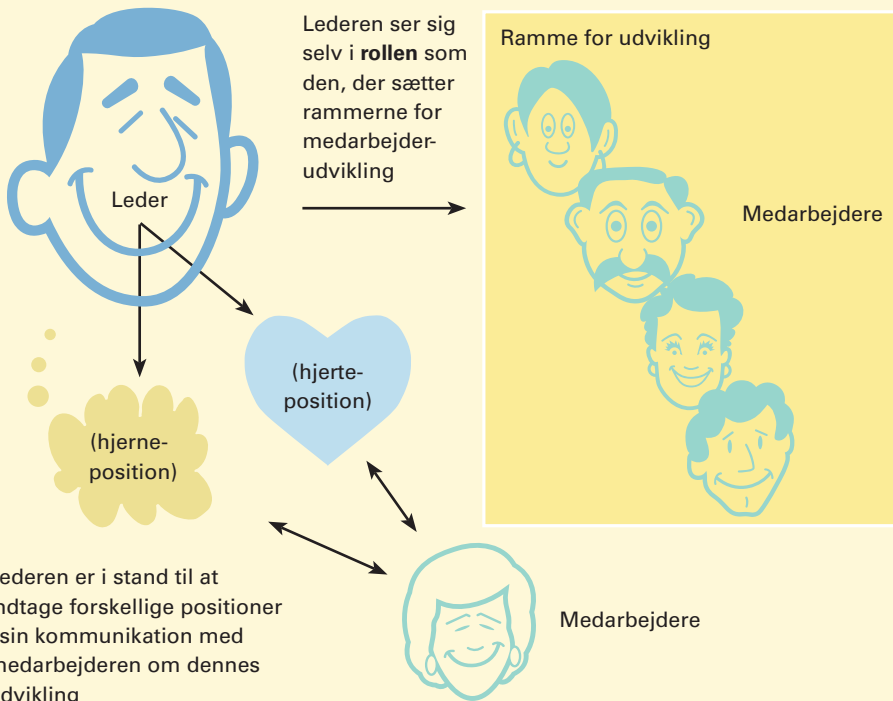


Fig. 3.18 Forskellen i at påtage sig en rolle og at indtage positioner.