

Lederens og mellemliderens menneskesyn og motivationsledelse

Medarbejdere er i bund og grund dovne	A	B	C	D	Medarbejdere synes om at arbejde og glædes over fremtiden
Medarbejdere er kun interesserede i det der er til deres egen fordel	A	B	C	D	Medarbejdere er interesserede i og bekymrer sig om andre
Sanktioner giver resultat	A	B	C	D	Sanktioner virker oftest modsat dets mål
Medarbejdere er ikke interesserede i deres arbejde	A	B	C	D	Medarbejdere interesserer sig for deres arbejde
Medarbejdere er uærlige	A	B	C	D	Medarbejdere er ærlige
Medarbejdere er beregnende	A	B	C	D	Medarbejdere er åbne ved kontakt med andre
Disciplin og kontrol giver de bedste resultater	A	B	C	D	Medarbejdere fungerer bedst under fuld frihed
Medarbejdere er ligeglade med hvordan det går virksomheden	A	B	C	D	Medarbejdere bekymrer sig om hvordan det går virksomheden
Medarbejdere vil ikke tage et ansvar	A	B	C	D	Medarbejdere tager gerne et ansvar

McGrgor

Herzberg's to-faktor model

Er baseret på

Vedligeholdelses faktorer, som udgør **rammerne** omkring arbejdets udførelse. Disse er med til at stabilisere opfattelsen af arbejdspladsen, således at der ikke opstår utilfredshed.

Motivationsfaktorer **vedrører selve arbejdet**. Disse er med til at skabe tilfredshed og dermed også mere vedvarende motivation.

Vedligeholdelsesfaktorer (ydre betingelser)	Motivationsfaktorer (resultat af arbejdet)
<p>Arbejdsforhold:</p> <ul style="list-style-type: none">- geografisk beliggenhed- bygninger- indretning- kantine <p>Mellemmenneskelige relationer:</p> <ul style="list-style-type: none">- arbejdsgrupper- spisegrupper- firmafester- fællesskabsfølelse <p>Løn:</p> <ul style="list-style-type: none">- lønforhold- lønforhøjelser- udbyttedeling, pension <p>Sikkerhed i arbejdet:</p> <ul style="list-style-type: none">- retfærdighed- tryghed- anciennitetsregler <p>Status:</p> <ul style="list-style-type: none">- firmastatus	<p>Mulighed for vækst, avancement:</p> <ul style="list-style-type: none">- efteruddannelser- forfremmelse- imødekomende klima- firmavækst <p>Handlemulighed, præsentation:</p> <ul style="list-style-type: none">- delegering- handlefrihed- informationer- udnyttelse af evner <p>Ansvar:</p> <ul style="list-style-type: none">- involvering- delegering- selve arbejdet- indflydelse- interessante opgaver <p>Anerkendelse:</p> <ul style="list-style-type: none">- påskønnelse- belønning for specielle præstationer- forfremmelser

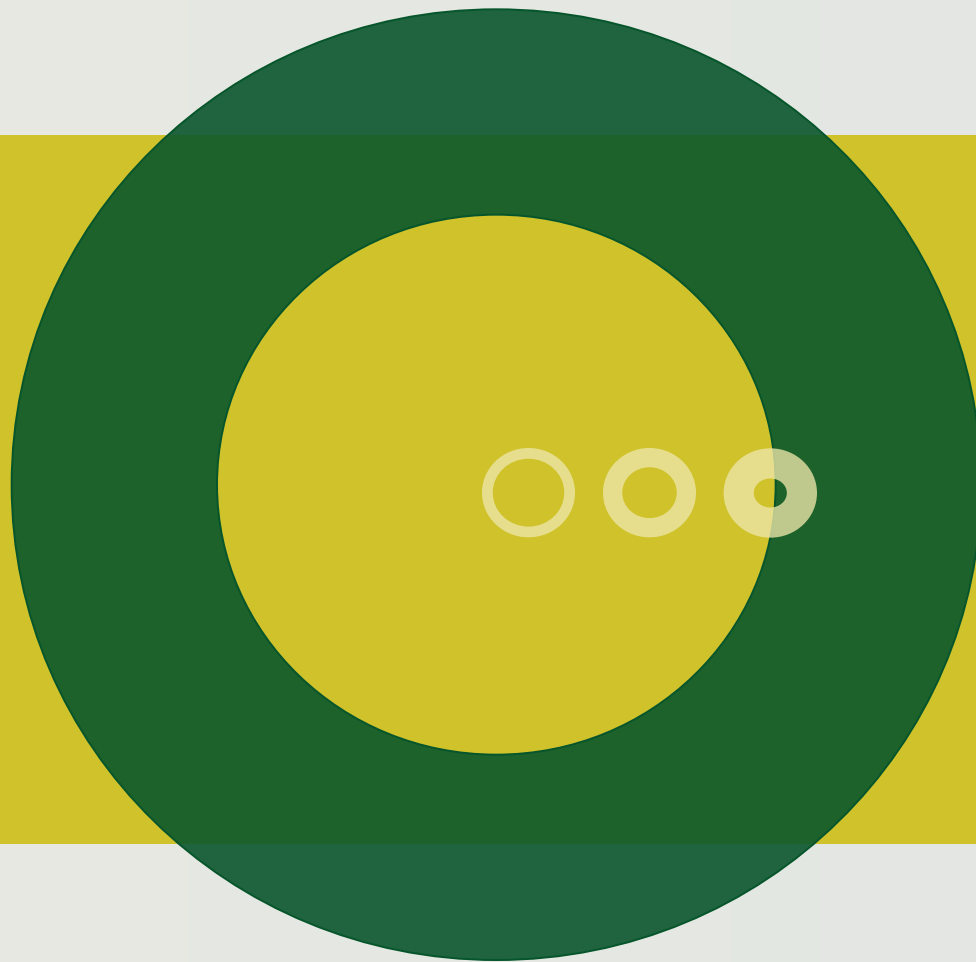
<ul style="list-style-type: none">- møblering af kontor- titler, privilegier- personlige kontakter <p>Ledelsesteknik:</p> <ul style="list-style-type: none">- informationer- målsætninger- arbejdsregler	<p>Selve arbejdet:</p> <ul style="list-style-type: none">- indhold- frihedsgrader- udviklingsmuligheder- stadig fornyelse- indflydelse
---	---



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

Tillidsledelse for mellemedere



Tillid – hvad handler det om?

V
E
R
T
I
K
A
L
T

- Ledelsen stoler på at medarbejderne gør et godt stykke arbejde
- Man kan stole på de udmeldinger der kommer fra ledelsen
- Ledelsen holder ikke vigtige informationer skjult for medarbejderne
- De ansatte kan give udtryk for deres meninger og følelser
- De ansatte holder ikke informationer skjult for hinanden
- De ansatte holder ikke informationer skjult for ledelsen
- De ansatte stoler i almindelighed på hinanden

H
O
R
I
S
O
N
T
A
L
T

To former for tillid

Interpersonel tillid

- Tillid mellem personer
- Opbygges eller nedbrydes gennem personligt kendskab og erfaringer

Institutionel tillid

- Personers tillid til institutioner fx virksomheden som sådan
- Topledelsen bliver symboler på virksomheden
- Tillid baseres på fortolkning af symboler og handlinger

Verdens mindste spørgeskema

- Kan man stole på de udmeldinger der kommer fra ledelsen?
- Stoler ledelsen på at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?
- Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?
- Bliver arbejdsopgaver fordelt på en retfærdig måde?

Tillid

Accept af egen sårbarhed i forventning om at den anden ikke udnytter sårbarheden

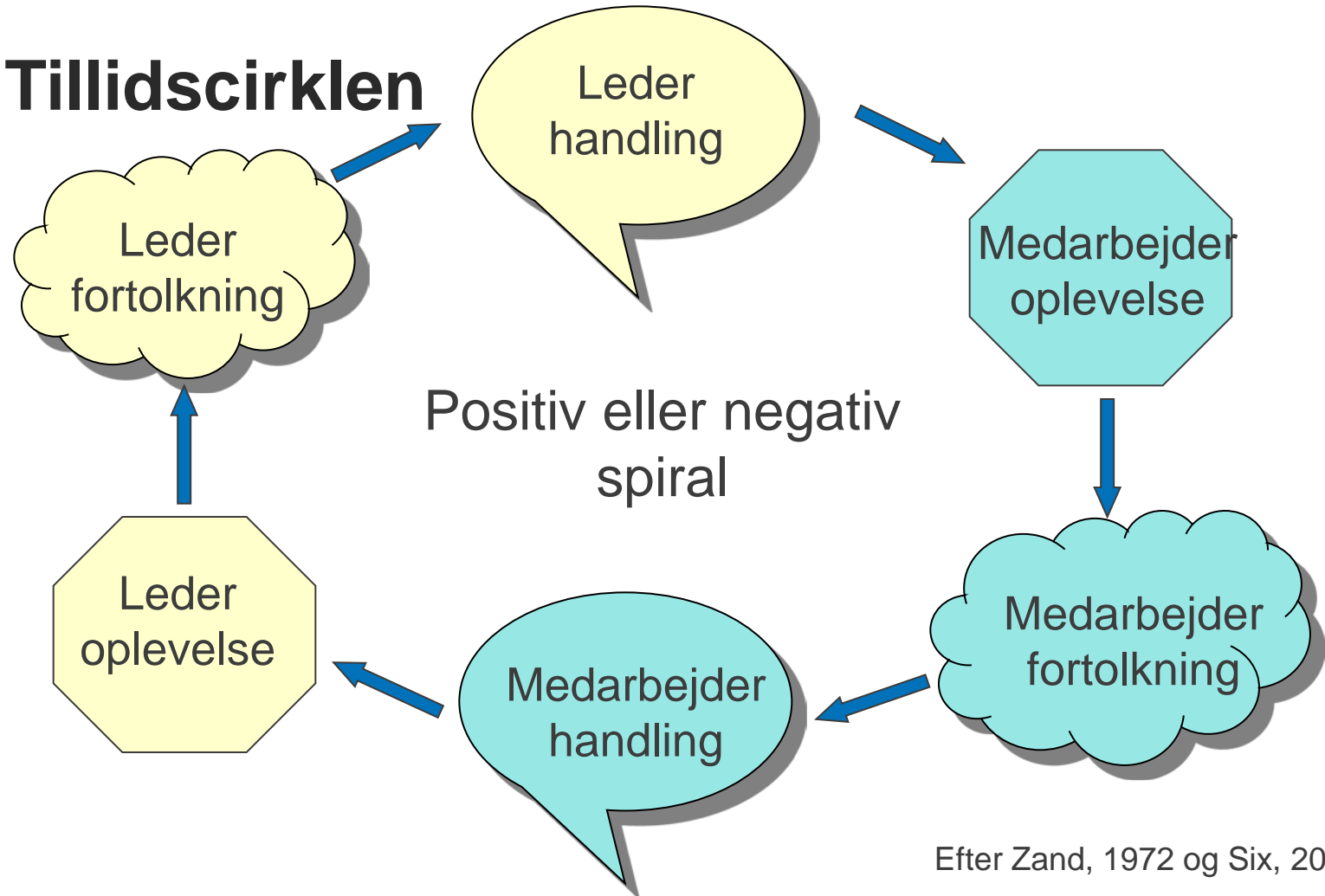
Ledelse → medarbejderne

- Ledelsen afgiver kontrol til medarbejderne i forventning om at de ikke udnytter situationen

Medarbejderne → ledelsen

- Medarbejderne har tillid til ledelsen udøves for at varetage det fælles bedste

Tillidscirklen



Efter Zand, 1972 og Six, 2007

Tillidsøvelse

- Gå sammen to og to, den ene er radiobil, den anden styrer bilen. Aftal hvem der styrer og hvem der er bil.
- Aftal indbyrdes med hvilke ord "bilen" kan styres, f.eks. højre, venstre, ligeud og bak. Førerne af bilerne stiller sig nu ud i kanten af rummet og skal nu styre bilerne så de ikke kører ind i hinanden.
- Dem der er biler skal gå med lukkede øjne og hænderne foran brystkassen som kofanger.
- Version: En af radiobilerne skal fange de øvrige.
- **Materialer** Evt. tørklæder til bind for øjnene

Produktionsledelse

- Det overordnede ledelsesopgave om produktion i virksomheden
- Ansvar for at medarbejderne gennemfører den givne produktionsopgave

Formål med produktionsledelse

- At få fastlagt rammerne for produktionsaktiviteterne
- At sikre at produktionen gennemføres indenfor de aftalter der er om
 - Kvalitet
 - Flexibilitet
 - Leveringstider
 - omkostninger

Produktionsledelse består af

- Driftsstyring – indsigt i hvilke aktiviteter der skal gennemføres
- Udvikling af kompetencer hos medarbejdere
- Udvikling af relationer tillid og så de kan se det overordnede mål
- Forandringsledelse at nye tiltag bliver til virkelighed

Produktionsledelse

- Hvordan passer denne opfattelse på din hverdag og din forståelse af driftsledelse.
- Kom med eksempler fra din hverdag der underbygger eller udfordrer dette synspunkt

Driftsleder og ”mellemand”

- Fastholde strukturer som er procedurer, regler, produktionsmål mm
- Sociale rammer Gruppens normer adfærd god tone overholdelse af aftaler mm
- Driftslederen skal ”oversætte” Virksomhedens produktionsmål og information til medarbejderne og også opad

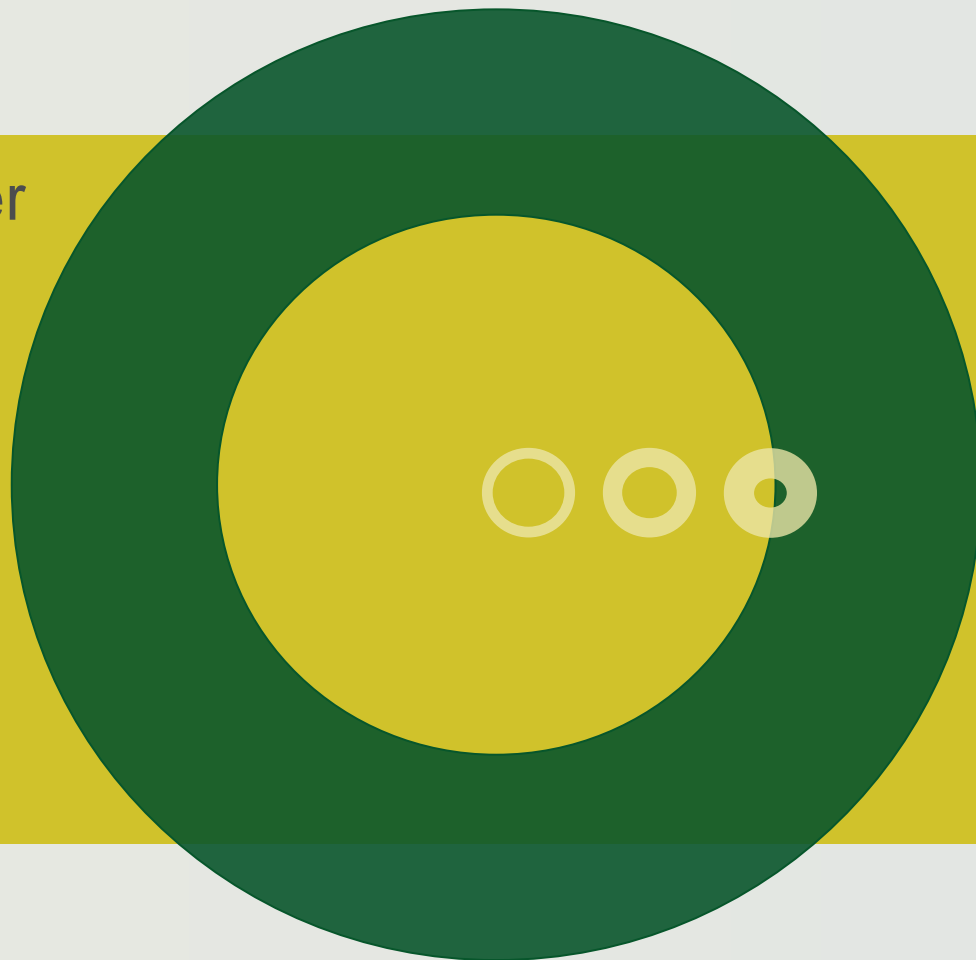


VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

Erfagruppe for driftsledere

Ledelsesudfordringer
og værktøjer



Tillidsbaseret driftsledelse

- Hvad er tillid
- Hvordan opstår tillid
- Hvilken betydning har tillid for ledelse
- Hvordan kan vi lede ud fra tillid

Hvad er tillid

- Nødvendigt for os fordi vi har brug for at forenkle det moderne samfunds komplekse liv.
 - Tillid til systemer post, skat, børnehaven,
 - Tillid til personer leder, nabo, venner og familie

Hvordan opstår tillid

- Gensidig proces mellem to parter
- Den ene præsenterer tillid og den anden bekræfter denne tillid.
- Afhængighed og risiko
- Afhænger af den andens handling som man ikke har kontrol over fordi vedkommende har frihed til at handle som han synes
- Jeg oplever og jeg handler den anden oplever og handler
- Selvtillid tro mod sig selv vise interesse i at blive ydet tillid og stå inde for forventninger

Frihed til at handle og opleve forskelligt

Opleve

Handle



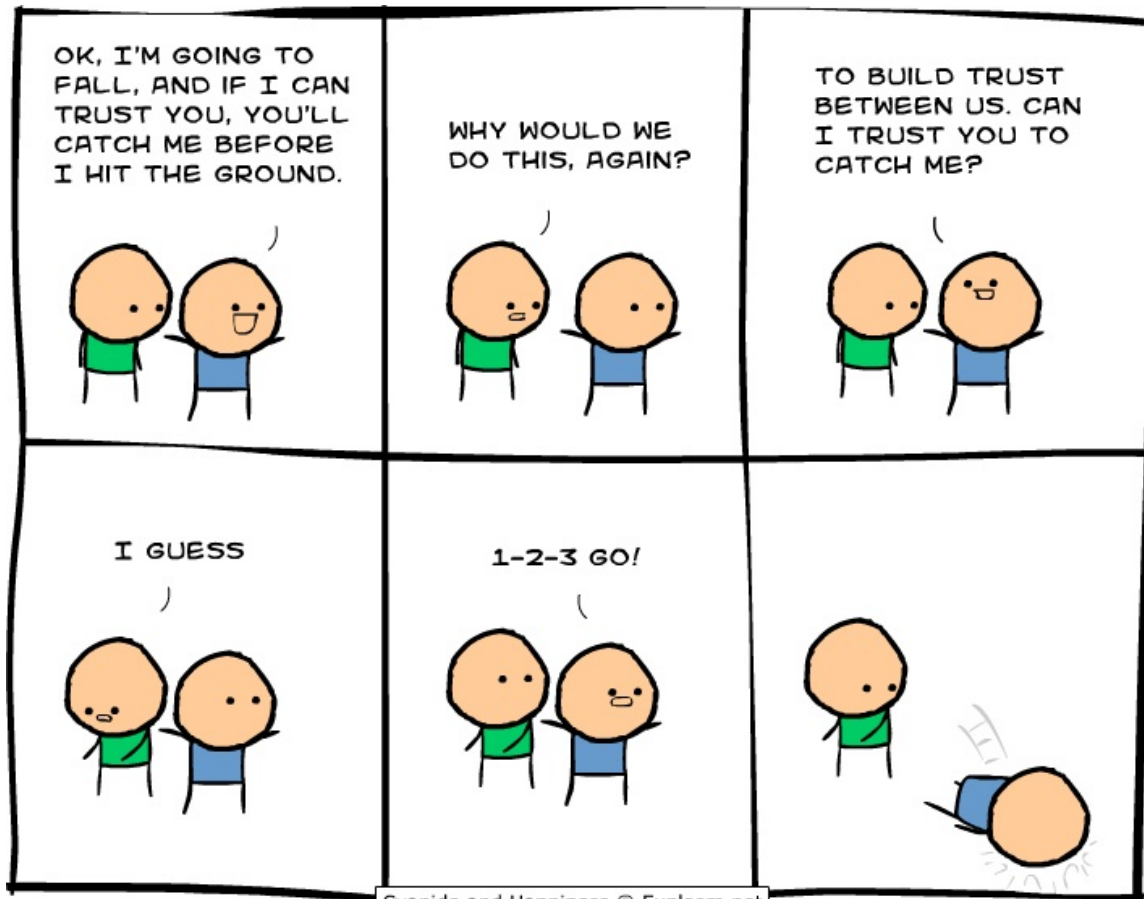
Handle

Opleve

At tage den andens forventninger ind i egen adfærd
At man er forpligtet på egen historie
At man viser interesse i at blive ydet tillid



Tillid mellem kulturer

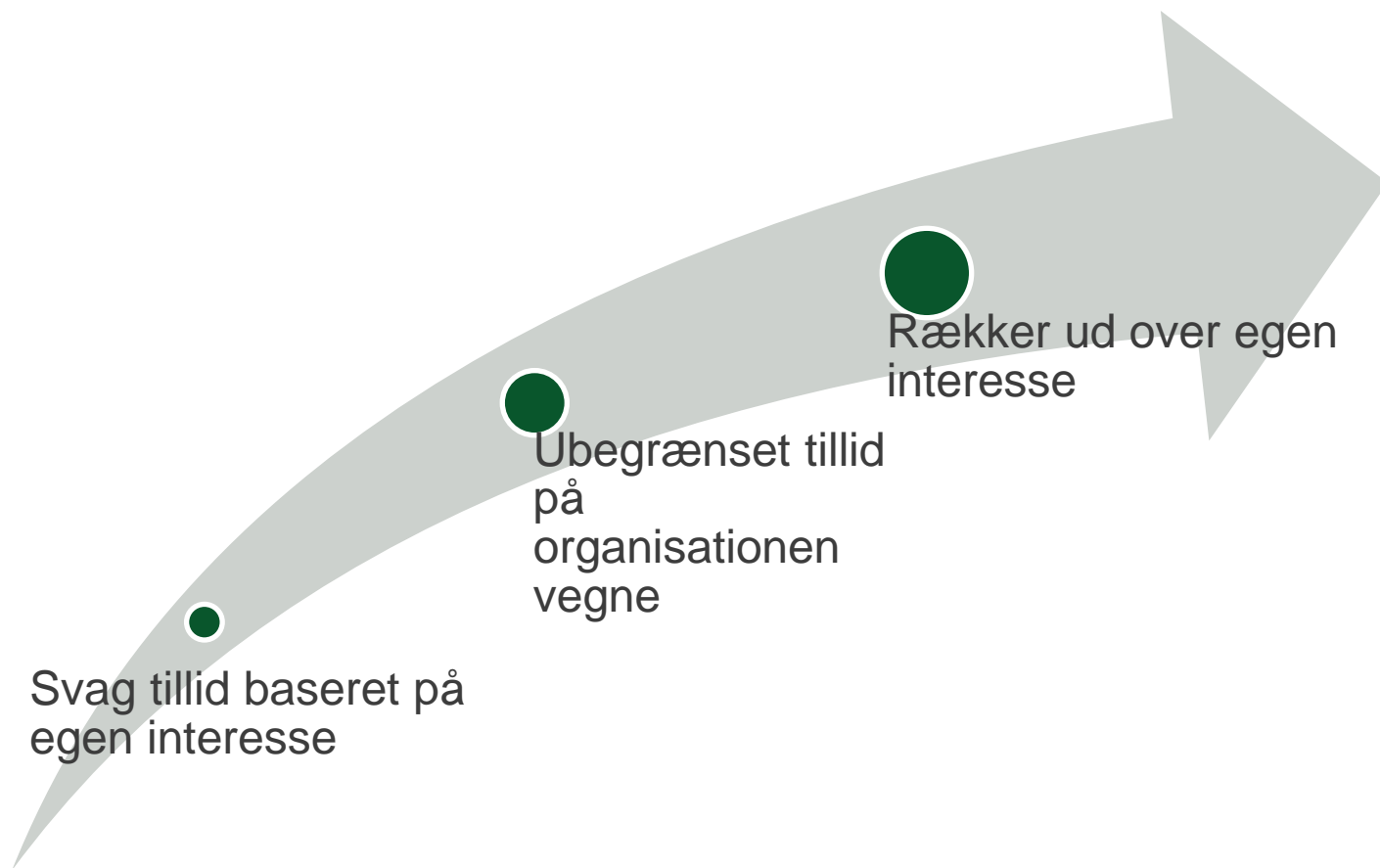


Cyanide and Happiness © Explosm.net

Processen

- Erfaring med at den anden er pålidelig forudsigelig
- Erfaring med hinandens kompetencer og pålidelighed
- Gensidig forståelse og kan leve sig ind i hinandens tankegang
- Relationer mellem personer der identificerer sig med hinanden

Tillidens styrke



Tillid egne oplevelser

Sammen to og to lav en liste med situationer hvor tillid har løst en vanskelig situation og som havde en positiv udgang .

Ledelsesmæssige beslutninger

– de 7 varianter

Gennemlæs følgende beskrivelser af 7 forskellige måder at træffe ledelsesmæssige beslutninger på.

Tag derefter stilling til eksemplerne på beslutningssituationer på næste side.

A. Lederen beslutter selv uden nærmere forklaring.
Han diskuterer ikke med sin(e) medarbejder(e) eller spørger om deres mening på forhånd. Afgørelsen bliver ikke motiveret eller begrundet

B. Lederen beslutter selv og motiverer sin beslutning.
Som under punkt A, men lederen "sælger" sin afgørelse, f.eks. ved at give baggrunden for den ved et møde, i en samtale eller ved opslag

C. Lederen fremsætter forslag, som evt. kan ændres.
Medarbejderen kan gøre sin indstilling gældende. Afgørelsen træffes derefter af lederen

D. Lederen hører først medarbejderens forslag.
Før beslutningen træffes forklarer lederen problemet og beder om medarbejderens stillingtagen. Derefter træffer lederen selv afgørelsen. Den endelige beslutning er måske præget af medarbejderens forslag, måske ikke

E. Fælles problemløsning mellem leder og medarbejder(e).
Lederen fremlægger problemet og når sammen med medarbejderen frem til en afgørelse, som træffes af lederen, men i overensstemmelse med medarbejderen

F. Lederen angiver begrænsningerne og anmoder medarbejderne om at træffe beslutningen. Initiativet overlades til medarbejderne, men lederen afstikker den politik, der skal følges

G. Afgørelsen delegeres til medarbejderen.
Lederen beder medarbejderen selv træffe afgørelsen i den bestemte sag. Måske beder han medarbejderen om at give tilbagemelding om sin afgørelse, måske ikke. Lederen vil kun undtagelsesvis blande sig i den afgørelse, medarbejderen har truffet, blot den er inden for virksomhedens almindelige retningslinier og politik

10 afgørelser

Forestil dig, at følgende 10 afgørelser skulle træffes i det område, hvor du er leder.

Hvilken af ledelsesformerne A, B, C, D, E, F eller G på foregående side ville du som ansvarlig anvende i de enkelte situationer? Anfør din indstilling i kolonnen "eget svar". Brug ikke for lang tid til svaret. Alle 10 situationer skal besvares.

Situation	Dit svar	Gruppens svar
Det skal afgøres om antallet af medarbejdere på din bedrift skal reduceres		
Det skal besluttes, hvem af ansøgerne til den ledige fodermesterstilling i dit område der skal ansættes		
Det skal købes en nyt og ret dyrt med moderne foderudstyr som dine medarbejdere vil skulle anvende		
Det skal besluttes om omkostningsbudgettet skal reduceres		
En af dine medarbejdere vil kunne deltage i et i et kursus, som flere af dem er interesseret i. Hvem skal deltage?		
Ferien skal fastlægges for den kommende sæson		
Der skal fastlægges en arbejdsmæssig målsætning for en af dine medarbejdere		
Der skal fastlægges en målsætning for dit ansvarsområde		
Det skal afgøres om, hvorvidt en af dine medarbejdere for en 3, måneders periode skal udlånes til en af de andre bedrifter		
En af dine medarbejdere skal have ny arbejdstlf		
En af dine medarbejdere skal uddannes og trænes i den nye maskine, hvem skal det være.		

Opgave - 10 afgørelser

(gruppeopgave)

1. Søg i gruppen at nå frem til en fælles, enig besvarelse for de 10 afgørelser på foregående side.

Brug ikke flertalsafgørelser eller afstemning.

Diskutér begrundelserne for det enkelte gruppemedlems indstilling.

2. Diskutér de principper, der bør ligge til grund for valget af ledelsesform, hvad medindflydelse angår.

Overvej f.eks., om en enkelt af de 7 grader af medindflydelse kan tænkes anvendt som konsekvent princip.

Hvilken rolle spiller f.eks. problemets art og betydning, medarbejdernes indsigt, lederens egne forudsætninger, den situation man befinder sig i (f.eks. med hensyn til tidspres, økonomi, ressourcer) osv.

Øvelse første del

Driftsleder Anders, der er leder for Manuel er blevet bedt om at hjælpe Manuel med at forandre sin adfærd med henblik på at forbedre præstationerne i arbejdet.

Ejeren er grundlæggende interesseret i at beholde Manuel, men bliver nødsaget til at afskedige Manuel, hvis ikke holdninger og præstationer forbedres:

- Dine præstationer lever ikke op til standarden, derfor....
- Det er som om du bærer en stor byrde på dine skuldre
- Det forekommer mig at dette påvirker dine præstationer på en række måder. Jeg har hørt ord som 'uengageret' og uinteresseret' brugt om dig
- Vores ejere kan ikke acceptere disse karakteristikker
- Lad os diskutere dine følelser i relation til dine præstationer
- Manuel, jeg ved du gerne vil tale om din oplevelse af uretfærdighed i fortiden. Problemet er at jeg ikke kender detaljerne i den historie. Derfor ønsker jeg ikke at bruge en masse tid på at diskutere noget, som ligger år tilbage. Det vil der ikke komme noget godt ud af. Der er fortid nu. Lad os kigge fremad.
- Jeg ønsker at tale om nutiden og fremtiden.

Hvad er din reaktion eller vurdering af den måde driftsleder Anders prøver at hjælpe Manuel

Hvilke råd, hvis nogen, vil du give driftsleder Anders for at forbedre hans/hendes præstationer når han/hun hjælper personer som Manuel?

Forestil dig at du mødte driftsleder Anders på gangen og han/hun spurgte dig. "Hvad tænker du om den måde jeg håndterede Manuel?" Hvad ville du svare? (Skriv dit svar som du talte med Anders lige nu).

Se nu på din første reaktion på og de råd som du ville give Anders og på de råd som du faktisk gav ham.

Hvad er forskellen?

Hvordan kan det være der er forskel på det vi siger man burde og det vi så rent faktisk gør?