

Individet i organisationen

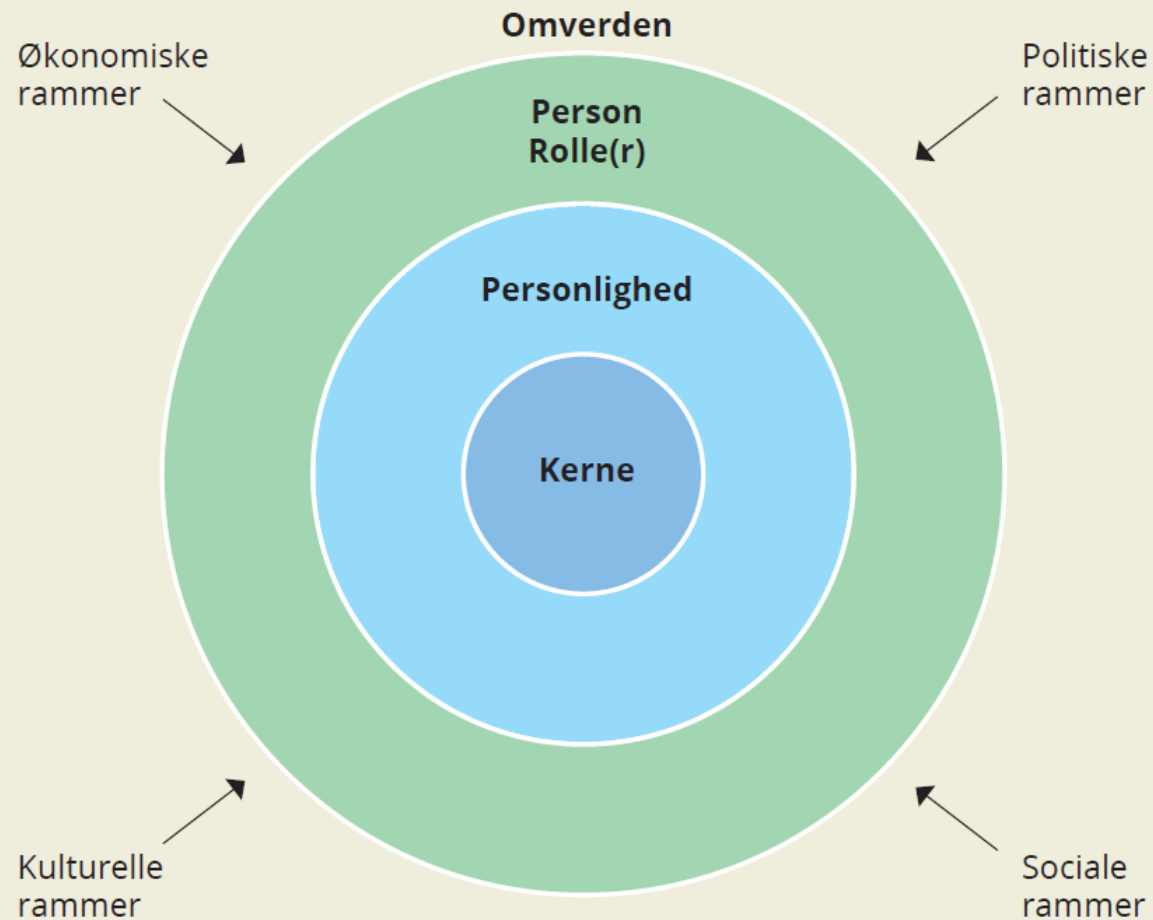
Personlig udvikling

Kapitel 7

Personlighed, hvad den baseret på?

- Personlighed
 - Væremåde, adfærd
 - Kerne af markante og stabile karaktertræk
- Dannes ved et samspil mellem
 - Arv
 - Miljø
- Tvillingeundersøgelser
- Stadig stor debat omkring arv og miljø

Stabiliteten i personlighedstræk



Figur 7.2 Stabiliteten i personlighedstræk.

Kilde: Baseret på Mischel, Theodore (red.): *The Self: Psychological and Philosophical Issues*, Totowa, New Jersey, Roman and Littlefield, 1977, og Rollinson, Derek: *Organisational Behaviour and Analysis*, 4th edition, Prentice Hall, 2008.

Personlighed, hvad den baseret på?

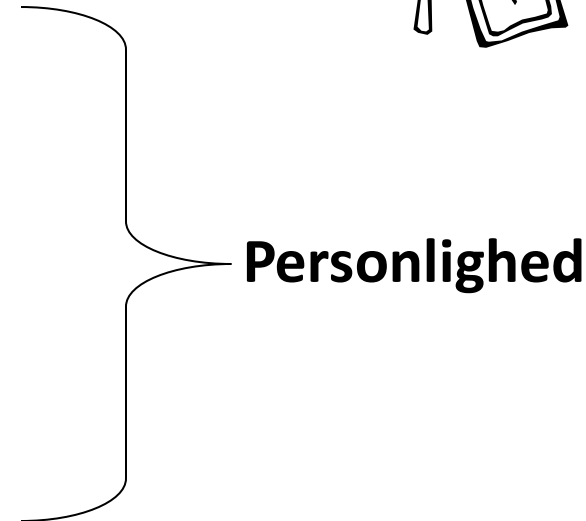
Personlig udvikling		
	1.3 Udvikling af personligheden (Klassisk opfattelse – ydrestyring)	1.4 Udvikling af identitet (Postmoderne opfattelse – indrestyring)
1.1 Personlige kompetencer (Klassisk opfattelse)	<ul style="list-style-type: none"> • Hovedvægten på ydrestyring gennem valg af fx kurser der tilbydes i forhold til virksomhedens behov for kompetencer • MBTI – test 	<ul style="list-style-type: none"> • Egen erkendelse af hvordan andre opfatter ens indsats • Udvikling af kompetencer i forhold til erkendelsen af behov i relationerne til omverdenen
1.2 Selvudvikling (Postmoderne opfattelse)	<ul style="list-style-type: none"> • Personligt udviklingsprogram ofte baseret på MUS, evalueringer eller test • 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 • Selvrefleksion • Selvskabelse
2. Samspil mellem virksomhed og medarbejder	3. Motivation og jobdesign <ul style="list-style-type: none"> • Motivation • Jobdesign som resultat af virksomhedens udviklingsbehov 	4. Rammer for selvudvikling <ul style="list-style-type: none"> • Autonomi, mestring og formål • Rammer for selvudvikling • Nytænkning

Figur 7.3 Personlig udvikling.

Hvilke faktorer synes du er vigtigt når man ser på en medarbejders personlighed?

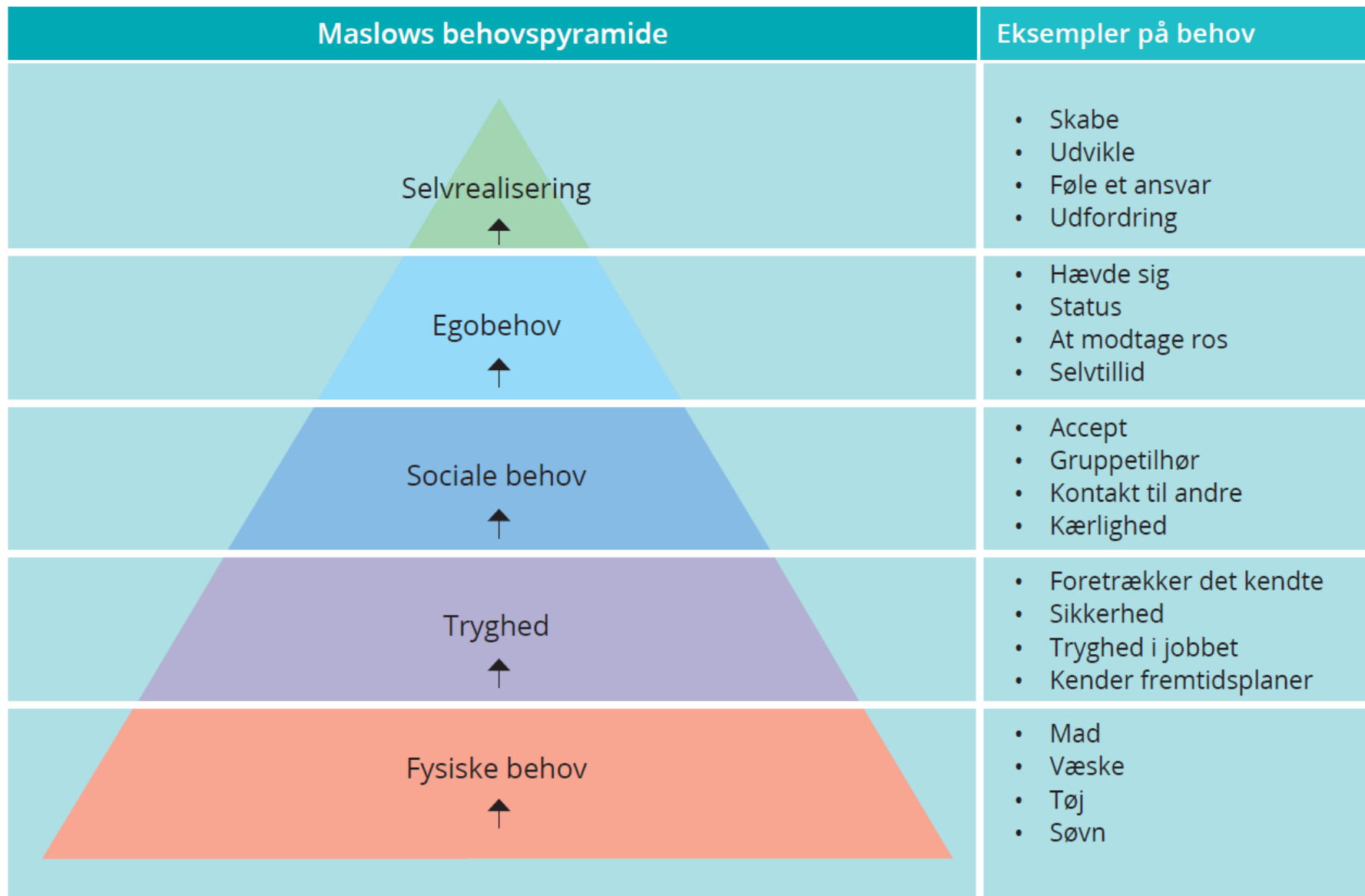
- fokus på medarbejdernes ...

- motivation
- engagement
- trivsel
- behov
- kundskaber
- personlige egenskaber
- adfærd i organisationen



Motivation

- En persons *villighed* til at yde en indsats for at udføre en bestemt opgave.
- **2 motivationsteorier:**
 - Maslow's behovsteori
 - 1943, "A Theory of Human Motivation"
 - 1954, "Motivation and Personality "
 - Herzberg's motivationsteori (1959)



Figur 7.9 Maslows behovspyramide.

Maslow's behovsteori

- Mener at, behovene må opfyldes nedefra i pyramiden
- De fysiske behov skal være dækket helt eller delvis inden man begynder at interessere sig i at dække næste behov i rækkefølgen
- Behovspyramiden skal opfattes som en individuel behovsprofil
 - Der kan være forskel fra person til person

Maslow's behovsteori

Mennesket har førend alt andet behov for vand og mad for at overleve. Derfor er de fysiologiske behov de stærkeste af alle behovene. Når mennesket er sultent fyldes hele bevidsthedsfeltet af behovet for at stille sin sult og alle de andre behov træder i baggrunden og er praktisk taget ikke-eksisterende.

- Udsagn, giver det mening?

Mangelbehovene (de 3 laveste lag) kan mættes, og på den måde står de i modsætning til de to øverste behovsplaner, som ikke kan mættes.

Mangelbehovene er normalt de stærkeste, og det betyder, at behovene for selvhævdelse og for selvrealisering træder i baggrunden, hvis et eller flere af mangelbehovene ikke er dækket.

De to øverste niveauer anså Maslow for at være fyldt af vækstbehov. Et vækstbehov, som aldrig kan mættes, det vil hele tiden lede mennesket frem mod fortsat nye udviklingsmuligheder og realisering af det iboende potentiale i mennesket, og som dækkes af de to øverste behov.

Diskuter nedenstående spørgsmål med din sidemand

Er I enige i rangordningen af behovene i hierarkiet?

Kan I se nogen problemer med Maslows teori?

Maslows teori og industrisamfundet:

Hvilke behov vil I mene, at man her i høj grad dækker?

Maslows teori og det postmoderne samfund:

Øget arbejde i projektorganisationer m.v. hvilke behov vil I mene, at man her i høj grad dækker?

Herzberg's motivationsteori

Herzbergs 2-faktorteori	
Vedligeholdelsesfaktorer	Vedrører <i>rammerne</i> for arbejdets udførelse. Vedligeholdelsesfaktorerne er med til at stabilisere opfattelsen af arbejdspladsen, så der <i>ikke opstår utilfredshed</i> .
Motivationsfaktorer	Vedrører selve arbejdets <i>indhold</i> . Motivationsfaktorerne er i stand til at <i>skabe tilfredshed</i> .

Figur 7.10 Herzbergs 2-faktorteori.

Eksempler på Herzbergs 2-faktorteori	
Vedligeholdelsesfaktorer	Motivationsfaktorer
<ul style="list-style-type: none">• Arbejdsforhold• Menneskelige relationer• Lønforhold• Sikkerhed i jobbet• Status• Ledelsesform	<ul style="list-style-type: none">• Ansvar og indflydelse• Anerkendelse• Arbejdets omfang og indhold• Udviklingsmuligheder• Handlemuligheder

Figur 7.11 Eksempler på Herzbergs 2-faktorteori.

Herzberg's motivationsteori

- **Hvad ønsker de ansatte sig af deres job?**
- **To hovedfaktorer påvirker motivationen:**
 - **Vedligeholdelsesfaktorer:**
 - Udgør rammerne for arbejdets udførelse.
 - Er disse ikke opfyldt i rimelig grad bliver medarbejderne utilfredse.
 - **Motivationsfaktorer:**
 - Vedrører selve arbejdets indhold.
 - Kun disse kan skabe vedvarende tilfredshed.
- **Kritik af Hertzberg:**
 - Også vedligeholdelsesfaktorerne kan motivere, men det afhænger af den enkelte.
 - I sine undersøgelser spurgte Herzberg kun højtuddannede.
- **Hvad med løn?**

Herzberg's motivationsteori

- Motivationen
 - I virksomheden opretholdes ved, at arbejdet til stadighed skal tilføres nye ansvarsområder, give anerkendelse for indsatsen, give mulighed for at yde præstationer
 - Jobberigelse bør tilrettelægges på en sådan måde, så jobbet trinvis tilføres øget ansvar
 - I Danmark sker dette typisk i forbindelse med MUS samtalen
- Bemærk de 2 faktorer
 - Gøre teorien let og operationel
- Løn kan ikke på en gang både være en vedligeholdelsesfaktor og en motivationsfaktor

Maslow

Herzberg

Maslow: **dynamisk perspektiv**

- Mennesker befinder sig på forskellige trin i løbet af deres liv og kan derfor reagere forskelligt på en bestemt faktor over tid

Herzberg: **statisk perspektiv**

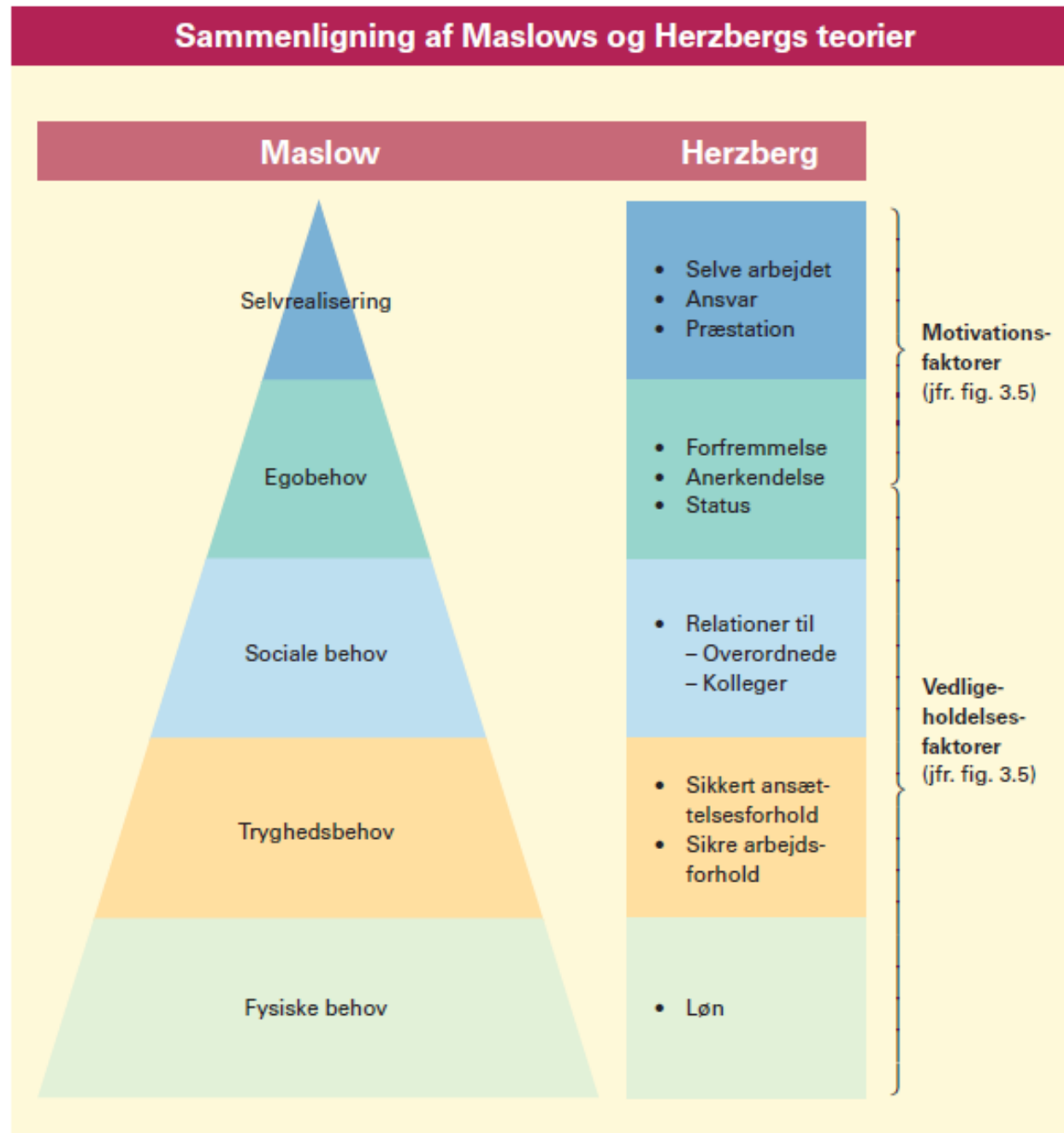
- En faktor ikke skifte fra vedligeholdelse til motivation eller omvendt

Maslow:

- alle behov kan motivere

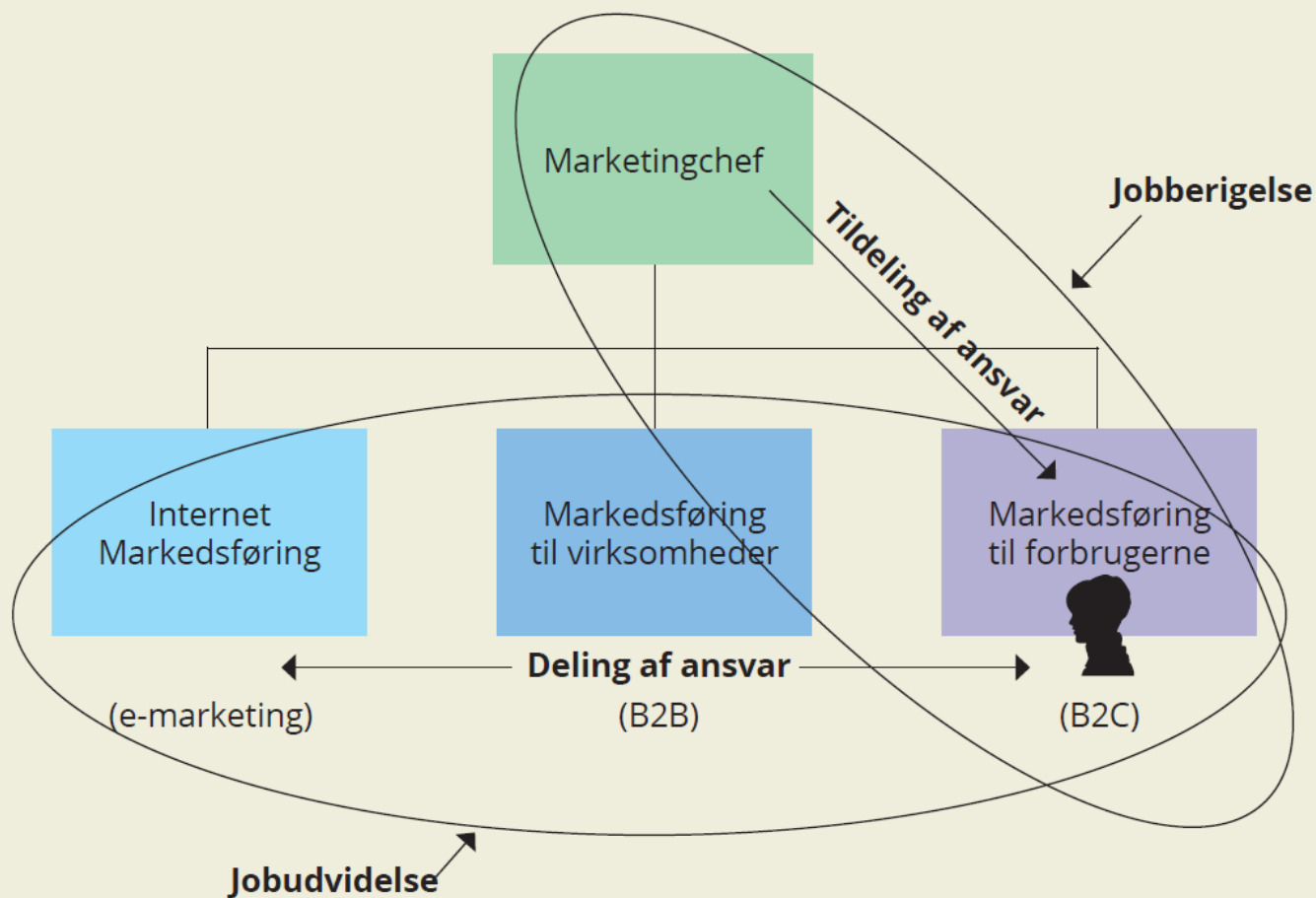
Herzberg:

- nej, kun motivationsfaktorer



Jobudvikling og jobberigelse

Jobudvikling i en marketingafdeling



Figur 7.12 Jobudvikling i en marketingafdeling.

Jobdesign og selvudvikling

Hvad kunne være gode psykologiske jobkrav?

Jobudvikling og jobberigelse

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.

Jobdesign (psykologiske jobkrav)

- Indhold og variation i arbejdet
- Vedvarende at lære noget nyt
- Mulighed for at kunne træffe egne beslutninger
- Anderkendelse og respekt fra ledelse og kolleger
- Et meningsfyldt arbejde
- Et arbejde med gode fremtidsmuligheder

Jobudvikling

- Jobudvidelse: Tilføre nye opgaver fra samme organisatoriske niveau.
- Jobrotation.
- Jobberigelse: Tilføre ansvar for opgavernes udførelse fra det overliggende niveau.

Kort Herzbergs principper for jobberigelse.

Herzbergs principper for jobberigelse	
Principper for jobberigelse	Motivationsfaktorer
• Forøg ansvaret for eget arbejde	• Ansvar og anerkendelse
• Fjern kontrol	• Ansvar og anerkendelse
• Sammenhængende arbejdsopgaver	• Ansvar, udfoldelse og anerkendelse
• Øget selvbestemmelse over egne arbejdsopgaver	• Ansvar, præstation og anerkendelse
• Direkte information og rådgivning	• Intern anerkendelse
• Tilføj nye og vanskelige opgaver	• Mulighed for vækst
• Tildel specifikke opgaver	• Ansvar, personlig udvikling og advancement

Fig. 3.10 Herzbergs principper for jobberigelse.

Jobudvikling og jobberigelse

- Hvordan skal det være for en videns-arbejder som f.eks. IT?
- Ansvar?
- Fastlæggelse af arbejdsopgaver?
- Faglig udvikling?

- Vil det altid være sådan?
 - Når ny i jobbet?
 - Nye fagområder?

Personlig udvikling

- Kommunikation
- Motivation
- Forventninger
- Engagement og partnerskab
- Forslag til personlig udvikling:

Sæt overliggeren højt !!!



Hvordan vurder du selv værdien af personlighedstester?

- På jobindex kan man prøve en test personlighedstest
- <http://jobindex.dk/cgi/typeindikator.cgi>
- Bliver tit anvendt
 - Som værktøj ved ansættelser, udvikling og forfremmelser
- Kan være et godt udgangspunkt for MUS samtale
- Der kan være tvivl om hvor stor værdi disse test har