

Figurer fra "Ledelse i praksis" der kan downloades

**Ledelse i praksis 2. udgave
af Hans Jørgen Skriver, Erik Staunstrup
og Andreas Kærgård**

	Side i lærebog
Kapitel 1 – Ledelsespraksis	
Fig. 1.1 Ledelsesperspektiver. Delvis baseret på: Heldbjerg, Grethe: Grøftegravning i metodisk perspektiv, Samfundslitteratur, 1997.....	14
Fig. 1.2 Eksempler på forskelle mellem et professionelt projekt og et studieprojekt	19
Fig. 1.3 Bogens struktur	21
Kapitel 2 – Hvad vil det sige at være leder?	
Fig. 2.1 Den kronologiske udvikling i organisationsteoriene	24
Fig. 2.2 Hovedtendenserne i de seneste 60 års ledelsesudvikling	27
Fig. 2.3 I 50'erne var effektivitet via specialiserede arbejdsopgaver i centrum	28
Fig. 2.4 Trivsel og fællesskab kommer i højsædet i 60'erne	29
Fig. 2.5 Kvalitetsstyring kommer i højsædet i starten af 90'erne.....	30
Fig. 2.6 Mange virksomheder fjernede i 90'erne nogle organisatoriske niveauer	31
Fig. 2.7 Karakteristika ved beslutningstyper for de tre ledelsesniveauer	33
Fig. 2.8 Elementer i en lederkarakteristik.....	35
Fig. 2.9 Typiske statements fra ledere, som bygger på McGregor's X-syn	36
Fig. 2.10 Eksempel på en selvopfyldende profeti	37
Fig. 2.11 Typiske statements fra ledere, som bygger på McGregor's Y-syn.....	38
Fig. 2.12 Jungs personlighedstyper	40
Fig. 2.13 Typiske karakteristika ved en leder med producentegenskaber.....	42
Fig. 2.14 Typiske karakteristika ved en leder med administratoregenskaber.....	43
Fig. 2.15 Typiske karakteristika ved en leder med entrepreuregenskaber.....	43

Fig. 2.16	Typiske karakteristika ved en leder med integratoregenskaber.....	43
Fig. 2.17	Adizes's lederroller i forhold til overordnet fokus og tidshorisont	44
Fig. 2.18	Eksempel på en ledelsesgruppe påsat nogle typiske Adizes' koder	45
Fig. 2.19	Et eksempel på en salgsschef's logbog med angivelse af de tre hovedarbejdsområder	49
Fig. 2.20	Mouton & Blake's ledergitter	51
Fig. 2.21	Sammenstilling af de tre ledelsesformer med hensyn til lederen, informationer, gruppens effektivitet og sammenhold, lederens popularitet og klimaet i arbejdsgruppen.....	55
Fig. 2.22	Faktorer, som er med til at afgøre hvilken ledelsesform, som er den optimale.....	56
Fig. 2.23	Forskellige varianter af ledelsesstyring og medarbejderindflydelse sammenstillet med Tanenbaum & Schmidt's teori om situationsbestemt ledelse	59
Fig. 2.24	Sammenstilling af kapitlets teorier om lederen og lederens opgaver.....	59

Kapitel 3 – Ledelsesværktøjer

Fig. 3.1	Hersey & Blanchards fire forskellige lederstile	65
Fig. 3.2	Kapitlets ledelsesværktøjer sat i forhold til overordnet perspektiv og typen af relation.....	68
Fig. 3.3	Hersey & Blanchards model suppleret med kapitlets værktøjer	69
Fig. 3.4	Maslows behovspyramide.....	71
Fig. 3.5	Vedligeholdelsesfaktorer og motivationsfaktorer	73
Fig. 3.6	Sammenhænge mellem Maslows behovspyramide og Herzbergs motivationsteori	74
Fig. 3.7	Hackmann & Oldhams motivationsteori	76
Fig. 3.8	Lederen kan vælge mellem flere forskellige roller, når medarbejderne skal udvikles	80
Fig. 3.9	Eksempel på en agenda for en coachingsamtale	84
Fig. 3.10	Forskelle på mentoring og coaching.....	85
Fig. 3.11	Evalueringsværktøjet 360 graders evaluering i forhold til traditionel lederevaluering	87
Fig. 3.12	Nogle af de fordele som en korrekt anvendelse af 360 graders evaluering kan give.....	89
Fig. 3.13	Sammenstilling af en problemorienteret tilgang og Appreciative Inquiry	94
Fig. 3.14	Det typiske Appreciative Inquiry forløb.....	95
Fig. 3.15	Fordele og ulemper ved selvledelse.....	97

Fig. 3.16	Forskellige redskaber til ledelse af selvledelse	99
Fig. 3.17	Kotters otte-trin-processen	101

Kapitel 4 – Ledelse og relationer

Fig. 4.1	Kapitlets opbygning.....	106
Fig. 4.2	Kommunikationsmodellen	112
Fig. 4.3	Receptionsmodellen	116
Fig. 4.4	Sammenfatning af forståelsen af kommunikation.....	119
Fig. 4.5	Det fælles tredje – adskillelsen af indhold og relation i en samtale	122
Fig. 4.6	Den lagdelte kultur – Scheins isbjerg. Eksemplificeret ved angivelsen af artefakter, værdier og grundlæggende antagelser for en bank.....	125
Fig. 4.7	Den cirkulære opfattelse af kultur.....	128
Fig. 4.8	Ansvarsfordeling.....	131
Fig. 4.9	Karakteristik af videnarbejde	132
Fig. 4.10	Ledelse og selvledelse.....	133
Fig. 4.11	Karakteristik af det attraktive videnarbejde	135
Fig. 4.12	Sammenfatning af elementerne i kapitel 4 Ledelse og relationer	140

Kapitel 5 – Ledelsesmæssig kommunikation

Fig. 5.1	Elementer i ledelsesmæssig kommunikation.....	143
Fig. 5.2	Ledernes anvendelse af dialog og coaching.....	145
Fig. 5.3	Kommunikativ adfærd i kommuner og regioner	147
Fig. 5.4	Faktorer der øger behovet for ledelsesmæssig kommunikation	148
Fig. 5.5	Kendetegn hos den gode kommunikerende leder.....	150
Fig. 5.6	Den ledelsesmæssige kommunikationsmodel viser elementer i den ledelsesmæssige kommunikation, der bidrager til den fælles kommunikationsmæssige forståelse. Figuren viser også sammenhængen mellem elementerne	151
Fig. 5.7	Det indre landkort.....	152
Fig. 5.8	Johari-modellens kommunikationsfelter (vinduer).....	155
Fig. 5.9	Elementernes mulige betydning ved inkongruent kommunikation	157
Fig. 5.10	Åbenhedens og Feedbackens betydning for Johari-modellens åbne kommunikationsfelt.....	158
Fig. 5.11	Grundregler for afgivelse af konstruktiv feedback.....	159
Fig. 5.12	Feedback-trappen viser dine mulige reaktioner ved modtagelse af feedback	162
Fig. 5.13	Den dialogbaserede kommunikation	164

Kapitel 6 – Kommunikationsværktøjer

Fig. 6.1	Lederens kommunikationsværktøjer og kommunikationssituationer.....	169
Fig. 6.2	Lederens tjekliste ved forberedelse af en ledelsesmæssig kommunikation og dialog.....	170
Fig. 6.3	Grundlæggende forudsætninger for en udbytterig dialog.....	172
Fig. 6.4	indeholder forslag til, hvorledes du kan indlede en smalltalk.....	175
Fig. 6.5	viser fire faser af en samtale med tilhørende spørgsmålstyper.....	176
Fig. 6.6	viser nogle helt centrale grunde til, at lederen bør bruge aktiv lytning.....	180
Fig. 6.7	Fokuspunkter, der ofte styrker den aktive lytning.....	181
Fig. 6.8	viser typiske blokeringer for din aktive lytning.....	183
Fig. 6.9	Verbale og nonverbale signaler fra de forskellige jeg-tilstande.....	185
Fig. 6.10	Eksempler på de tre transaktionsformer.....	187
Fig. 6.11	Assertionsteoriens adfærdsformer med tilhørende selvværd og kommunikationsmæssig og konfliktmæssig adfærd.....	189
Fig. 6.12	inspirationsskema til anvendelse af blog, e-mail, intranet og nyhedsbrev.....	191
Fig. 6.13	viser lederens strategiske involvering.....	193
Fig. 6.14	viser en handlingsplan for lederens strategiske kommunikation.....	193
Fig. 6.15	Lederens kommunikative bearbejdning af modstand mod forandring.....	195
Fig. 6.16	Lederens forandringskommunikation ved implementering af en forandring.....	195
Fig. 6.17	Forhandlingens faser med tilhørende kommunikationsfokus og værktøjer.....	197
Fig. 6.18	Lederens mødekommunikation.....	199
Fig. 6.19	Taletidens fordeling mellem leder og medarbejder og deres involvering i mødet i hver af de fire mødeformer.....	199
Fig. 6.20	Typiske emner i den svære samtale.....	200
Fig. 6.21	Faserne i den svære samtale kombineret med lederens kommunikationsmæssige fokus og kommunikationsværktøjer.....	201

Kapitel – 7 Konfliktåndtering

Fig. 7.1	Konflikttyper.....	204
Fig. 7.2	Konfliktopfattelser.....	206
Fig. 7.3	Selvudvikling.....	209
Fig. 7.4	Handlingsmønstre ved almindelig behovstilfredsstillelse og ved frustration.....	211

Fig. 7.5	Lederens roller ved individuelle konflikter.....	215
Fig. 7.6	Konflikttrappen	217
Fig. 7.7	Faser i en arbejdsgruppes liv.....	221
Fig. 7.8	Konflikthåndtering.....	223
Fig. 7.9	Konfliktfaserne fra latent til åben konflikt.....	225
Fig. 7.10	Konfliktstile	227
Fig. 7.11	Konfliktstile, forhandlingsstrategier og mulige resultater.....	229

Kapitel 8 – Læring og udvikling

Fig. 8.1	Lederens læringsfokus.....	241
Fig. 8.2	Etablering af læringsituationer	243
Fig. 8.3	Individuel læring.....	246
Fig. 8.4	Individets læringspræference.....	248
Fig. 8.5	Howard Gardners 9 læringsstile	249
Fig. 8.6	Howard Gardners 9 læringsstile med tilhørende læringsmetoder, præferencetilknytning og eksempler på læringsituationer	250
Fig. 8.7	Læringscirklen.....	254

Kapitel 9 – Præsentation

Fig. 9.1	Elementer i en succesfuld præsentation.....	260
Fig. 9.2	Nogle uvaner, der resulterer i en dårlig præsentation.....	263
Fig. 9.3	Opmærksomhedskurven	265
Fig. 9.4	Præsentationens opbygning efter hoved-krop-hale teknikken.....	265
Fig. 9.5	Præsentationsteknikken i går – i dag – i morgen.....	267
Fig. 9.6	6 punkts præsentationsteknikken	268
Fig. 9.7	Plan for gennemførelse af en præsentation.....	272

Kapitel 10 – Udarbejdelse af studieprojekt

Fig. 10.1	Elementer og indlæringsniveauer i et typisk studieprojekt	274
Fig. 10.2	Nogle vigtige forhold ved en problemformulering	276
Fig. 10.3	Kvantitativ og kvalitativ metode.....	280
Fig. 10.4	Sammenhængen mellem valg af metode, valg af perspektiv og valg af dataindsamlings teknik.....	282
Fig. 10.5	Forskelle mellem spørgeskema og interview	283