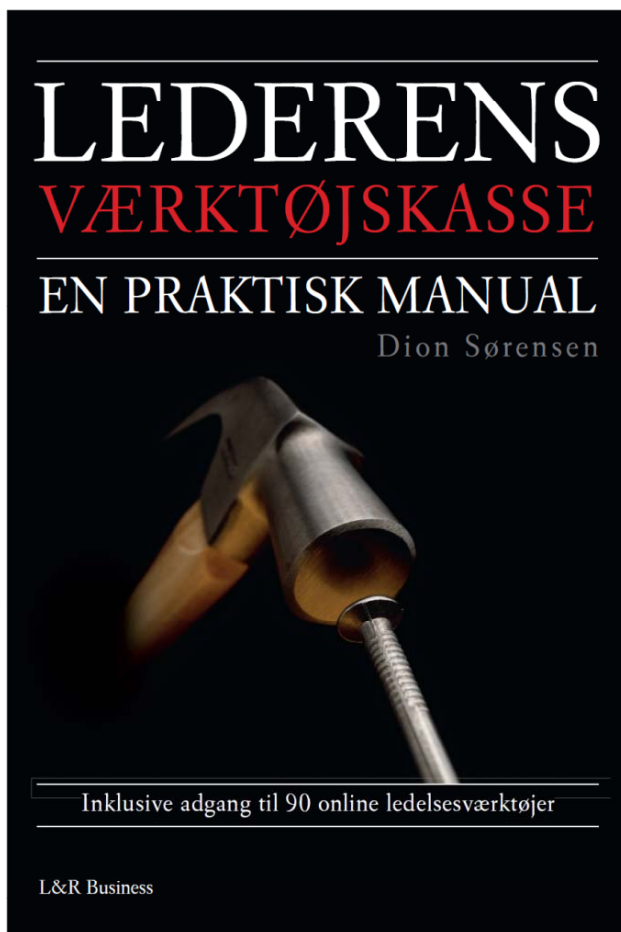


2. Levere gennem andre



Brugen af disse værktøjer er betalt via køb af bogen *Lederens værktøjskasse – en praktisk manual* fra L&R Business. Hvis flere end én bruger skal bruge værktøjerne, skal du rette henvendelse til L&R Business for en aftale om dette.

Lederens værktøjskasse – en praktisk manual
Af Dion Sørensen

Værktøjerne i *Lederens værktøjskasse* er tilgængelige på www.toolbox.lrbusiness.dk så længe bogen lagerføres

© L&R Business, 2010
L&R Business – et forlag under Lindhardt og Ringhof Forlag A/S, et selskab i Egmont

L&R Business
Pilestræde 52
Postboks 114
1004 København K
Tlf.: 33 43 30 00
Fax: 33 43 30 10
www.lrbusiness.dk

Omslag: IMPERIET/Lonnie Hamborg
Forsidefoto: Ene/dreamstime.com
Sats: BookPartnerMedia
Tryk: Livonia Print Sia

1. udgave, 1. oplag, 2010

ISBN: 978 87 1143 983 8

Printed in Latvia 2010

Gengivelse af denne bog eller dele heraf er ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

2. Levere gennem andre • Indholdsoversigt

Planlægning og styring

- [2.1 Mål og opgaveprioritering](#)
- [2.2 Jobdesign](#)
- [2.3 Opgavefordeling](#)
- [2.4 Ressourcefordeling](#)
- [2.5 Procesfacilitering](#)
- [2.6 Mødeledelse](#)
- [2.7 Projektledelse](#)

Individ

- [2.8 Udviklingsforståelse](#)
- [2.9 MUS-samtalen](#)
- [2.10 Personlig udviklingsplan](#)
- [2.11 Identificering af ledelsesbehov](#)
- [2.12 Instruktion](#)
- [2.13 Sparring](#)
- [2.14 Coaching](#)
- [2.15 Delegering](#)
- [2.16 Involvering](#)
- [2.17 Feedback](#)
- [2.18 Workshop](#)
- [2.19 Forbedring af tid og fokus ^{1/2}](#)
- [2.19 Forbedring af tid og fokus ^{2/2}](#)
- [2.20 Stresshåndtering](#)
- [2.21 Krisehåndtering](#)

Team

- [2.22 Sammensætning af nyt team](#)
- [2.23 Teamstadier](#)

[2.24 Teambuilding](#)

- [2.25 Teamcoaching](#)
- [2.26 Kollegacoaching](#)
- [2.27 Konfliktmægling](#)
- [2.28 Kreativitet og innovation](#)
- [2.29 Distanceledelse](#)
- [2.30 Udvikling af lederteam](#)

Organisation

- [2.31 Interessentanalyse](#)
- [2.32 Relationspleje](#)
- [2.33 Ekstern analyse](#)
- [2.34 Intern analyse](#)
- [2.35 Strategiske muligheder](#)
- [2.36 Scenariokortlægning](#)
- [2.37 Strategiudvikling](#)
- [2.38 Organisationsforandring ^{1/2}](#)
- [2.38 Organisationsforandring ^{2/2}](#)
- [2.39 Procesoptimering](#)
- [2.40 Organiseringsformer](#)
- [2.41 Omstrukturering ^{1/2}](#)
- [2.41 Omstrukturering ^{2/2}](#)
- [2.42 Masseafskedigelse ^{1/2}](#)
- [2.42 Masseafskedigelse ^{2/2}](#)
- [2.43 Porteføljestyling](#)
- [2.44 Opkøb og fusion](#)
- [2.45 Outsourcing](#)
- [2.46 Kulturanalyse](#)
- [2.47 Kulturpleje](#)

2.1 Mål og opgaveprioritering

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring		↘		
Individ				
Team				
Organisation				

Formål og udbytte
 Værktøjet gør det muligt at definere relevante præstationsindikatorer (KPI'er), mål og opgaver i dit job. Når du har gennemgået værktøjet, har du taget stilling til ovenstående og planlagt dine aktiviteter for en uge.

- Anvendelse**
1. Identificer og noter de KPI'er og mål, som du skal realisere i jobbet via dine medarbejdere for at få succes (se eksemplet i de stiplede bokser).
 2. Identificer og noter hvilke centrale opgaver du skal håndtere for at kunne realisere de opstillede mål.
 3. Planlæg dine aktiviteter en uge frem, således at du sikrer den nødvendige prioritering af opgaver, der skal varetages.
 4. Brug det nederste notefelt til at nedskrive andre tanker, ideer, planer med værktøjet etc.

Afklaring af KPI'er og mål

Præstationsindikatorer (KPI'er)

Mål

1. Udvikling af medarbejdere

a. Min. 5 coachinger pr uge
 b. Min. 5 feedbacksessioner pr uge
 c. Min. middelscore i 360 graders evaluering på dette område

1.

a.
 b.
 c.

2.

a.
 b.
 c.

3.

a.
 b.
 c.

Identificering af opgaver

Ugentlig planlægning

Kl.	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring		↘		
Individ				
Team				
Organisation				

Formål og udbytte

Værktøjet indeholder de trin, som du skal igennem for at kunne designe værdiskabende og relevante job for dine medarbejdere. Når du har gennemgået værktøjet, har du overvejet og noteret hvilke opgaver der skal varetages, du har kategoriseret dem (evt.) efter hvor komplekse og tidskrævende de er, du har grupperet dem i relevante job, du har fordelt ressourcer, og du har taget stilling til grænseflader mv., som er vigtige for, at alle opgaver kan varetages bedst muligt.

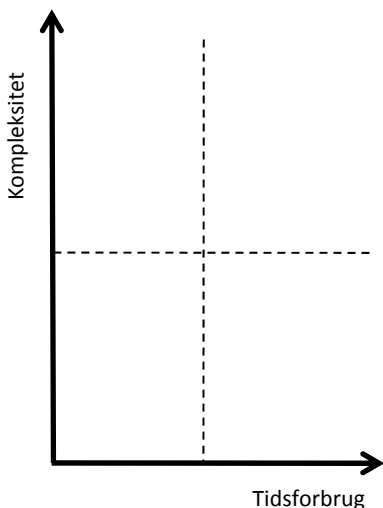
Anvendelse

1. Noter den samlede opgavepulje, som dine medarbejdere skal varetage.
2. Forsøg at kategorisere opgaverne efter hvor komplekse og hvor tidskrævende de er mhp. at få et overblik over, hvordan opgaverne hænger sammen og adskiller sig fra hinanden. (Gennemfør evt. en kategorisering med andre akser, hvis det giver mere mening for at skabe system i opgaverne).
3. Fordel opgaverne i det antal job, som du råder over i dit team. Forsøg at gøre hvert enkelt job så relevant og interessant som muligt og tag højde for kategoriseringen af de enkelte opgavers kompleksitet mv.
4. Identificer og noter hvilke ressourcer, du råder over – kategoriser ressourcerne i relevante puljer, fx it, løn og investeringsmidler.
5. Fordel den samlede ressourcepulje mellem de forskellige job således, at medarbejderen, der skal bestride jobbet, har de bedste forudsætninger for at kunne håndtere sine opgaver.
6. Brug notefelterne forinden til at nedskrive andre vigtige forudsætninger for at opgaverne kan blive håndteret succesfuldt, fx grænseflader, din ledelsesstil, opfølgning, eller lign.

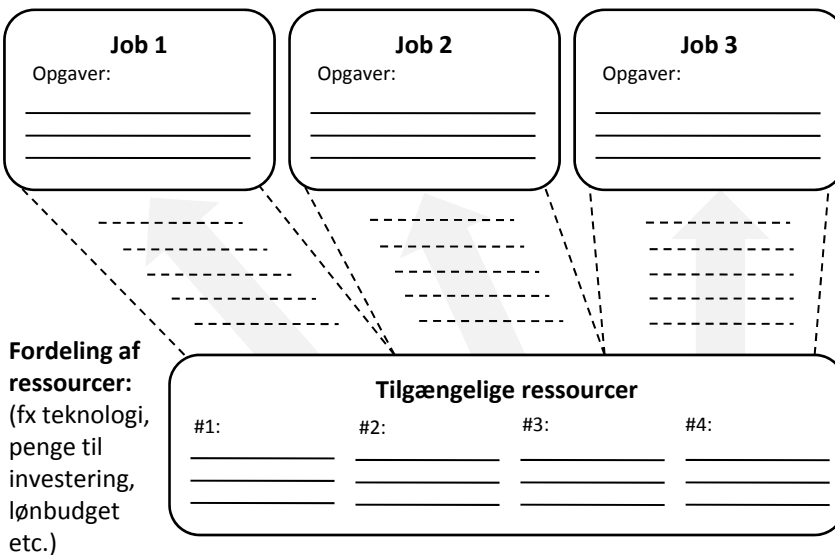
Opgaver der skal varetages og fordeles:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Kategorisering af opgaver:



Gruppering af opgaver i job:



Overvejelser vedr. grænseflader, samarbejde, ledelsesform etc.

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring		↘		
Individ				
Team				
Organisation				

Formål og udbytte

Værktøjet guider dig igennem de relevante overvejelser, som du bør gøre dig i forbindelse med fordelingen af de opgaver, som indgår i de forskellige job i dit team samt de opgaver, som løbende kommer til som skal delegeres til den bedst egnede medarbejder. Når du har gennemgået værktøjet, har du overvejet og noteret dine forventninger til resultatet af den enkelte opgave, succeskriterier, forudsætninger for at løse opgaven, hvem den mest egnede til at varetage opgaven er, hvordan opgaven formidles, hvordan medarbejderen støttes i opgavehåndteringen, og hvordan hele arbejdsprocessen evalueres efterfølgende.

Anvendelse

- Skabelonen anvendes på hver enkelt opgave, som skal fordeles.
- Overvej og noter for hver opgave:
 - Dine forventninger til resultatet af opgaven.
 - Succeskriterier – hvornår den er løst succesfuldt.
 - Forudsætninger for at løse opgaven.
 - Hvem der er den mest egnede til at varetage opgaven (baseret på de identificerede krav).
 - Hvordan opgaven formidles til medarbejderen.
 - Hvordan medarbejderen støttes i opgavehåndteringen.
 - Hvordan hele arbejdsprocessen evalueres efterfølgende.
- Gennemfør fordelingen og delegeringen af hver enkelt opgave baseret på dine forberedelser i værktøjet.

Opgaver, der skal varetages :

Forventninger til slutresultatet (fx kvalitet, antal, tekniske specifikationer, eller lign.)

Succeskriterier – hvornår er opgaven løst succesfuldt? (fx når kunden er tilfreds)

Forudsætninger for at kunne løse opgaven (fx ledig kapacitet, kompetencer etc.)

Hvem er den mest egnede at delegere opgaven til (baseret på ovenstående krav)?

Formidling til medarbejderen (fx forventninger til resultatet, tidsrammen, tilgængelige ressourcer etc.)

Støtte i opgavehåndteringen (fx lederens tilgængelighed, løbende opfølgning, svar på spørgsmål, håndtering af udfordringer etc.)

Evaluering efter endt opgave (takke medarbejderen for indsatsen, evaluere hvad der gik godt og mindre godt, hvad skal medarbejderen/lederen være opmærksom næste gang etc.)

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring		↘	↘	↘
Individ				
Team				
Organisation				

Formål og udbytte

Værktøjet giver dig mulighed for at overveje, om fordelingen af ressourcer mellem dine enheder (medarbejdere, team eller afdelinger) er den rette. Når du har gennemgået værktøjet, har du angivet det aktuelle ressourceforbrug fra dine enheder og sammenlignet det med de resultater (output), de hver især leverer. Baseret herpå har du haft mulighed for at angive en ny fordeling af ressourcer mellem dine enheder.

Anvendelse

1. Angiv ressourceforbruget (løn, driftsressourcer, ledelsesstøtte eller andet) fra hver af dine enheder – lav en kategorisering, som afspejler de ressource typer, du råder over.
2. Angiv hvilket output de forskellige enheder pt. leverer, både kvalitets- og kvantitetsmæssigt og evt. angivet på en 1-10 skala.
3. Foretag en samlet vurdering af de enkelte enheders output ift. deres ressource træk.
4. Gennemlæs de opstillede overvejelser og relater dem til din situation. Nedskriv relevante noter over, hvad du særligt skal/vil være opmærksom på i den forbindelse.
5. Lav (hvis nødvendigt) en ny ressourcefordeling mellem dine enheder baseret på dine overvejelser ovenfor.

Aktuelt ressourceforbrug (eksempel på opstilling)

Enhed (medarbejder/ team/afdeling)	Løn	Investerings- ressourcer	Driftsressourcer	Træk fra støttefunktioner	Ledelsesstøtte
#1					
#2					
#3					
#4					
#5					

Aktuelt output

Enhed (medarbejder/ team/afdeling)	Kvalitet (evt. 1- 10 skala)	Kvantitet (evt. 1- 10 skala)	Samlet vurdering ift. ressourceforbrug (evt. 1-10 skala)
#1			
#2			
#3			
#4			
#5			

Overvejelser

- Hvilke enheder er mest værdiskabende?
- Hvilke enheder er mest ressourcekrævende?
- Hvilke enheder skal der investeres yderligere ressourcer i?
- Hvilke enheder skal evt. fratages ressourcer?
- Hvilke enheder skal tildeles de mest komplicerede projekter, opgaver etc.?
- Hvilke enheder kræver mest coaching og støtte for at levere kvalitet til tiden?
- Hvilke enheder skal tildeles mest i løn og bonus?

Ny ressourcefordeling (omfordeling af gamle og tilførsel af nye ressourcer)

Enhed (medarbejder/ team/afdeling)	Løn	Investerings- ressourcer	Driftsressourcer	Træk fra støttefunktioner	Ledelsesstøtte
#1					
#2					
#3					
#4					

Andre noter

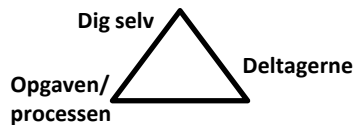
	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring		↘		
Individ				
Team				
Organisation				

Formål og udbytte

Værktøjet giver et overblik over de elementer, du skal være opmærksom på, når du faciliterer processer. Når du har gennemgået værktøjet, har du en basal viden om processer, og hvad du skal være opmærksom på hos dig selv som facilitator, ved opgaven, ved deltagerne i processen samt hvad der er vigtigt i de fire overordnede trin, som udgør hver proces. Du har ligeledes nedskrevet relevante noter til hvert af de vigtige elementer og til hver af faserne i den konkrete proces, som du står over for at skulle facilitere.

Anvendelse

1. Gennemlæs punkterne under de tre elementer – dig selv, opgaven/processen og deltagerne.
2. Nedskriv relevante noter til de tre elementer baseret på den konkrete situation, du befinder dig i som facilitator.
3. Gennemlæs punkterne under de fire procesfaser – forberedelse, begyndelse, undervejs og afslutning.
4. Nedskriv forneden relevante noter til de fire faser baseret på din konkrete faciliteringsopgave.



Dig selv	Vær opmærksom på <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dit kropssprog ▪ Dit ordvalg ▪ Dit toneleje ▪ Dit fokus 	Forsøg at <ul style="list-style-type: none"> ▪ Være åben, positiv og imødekommende. ▪ Anerkende de andre deltagere i processen. ▪ Vise forståelse for andres udfordringer. ▪ Bede om feedback på andres oplevelse af dig som facilitator. ▪ Søge konstant at forbedre dig baseret på den feedback, du får. 	Noter om dig selv: _____ _____ _____ _____
-----------------	---	---	---

Opgaven/processen	Vær opmærksom på <ul style="list-style-type: none"> ▪ Om arbejdet skrider frem som planlagt. ▪ Om de aftalte (del)mål bliver nået. ▪ Om I hele tiden bevæger jer tættere på slutmålet. ▪ Om processen forløber så effektivt som muligt. ▪ Om den anvendte arbejdsform eller -stil er den mest optimale. ▪ Om der er brug for at stoppe og evaluere processen og evt. revidere planen for den resterende del af processen. 	Noter om opgaven/processen: _____ _____ _____ _____
--------------------------	---	--

Deltagerne	Vær opmærksom på: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvad siger deltagerne? ▪ Hvad gør deltagerne? ▪ Hvad udstråler deltagerne med deres kropssprog? ▪ Er der overensstemmelse mellem det, deltagerne siger, gør og udstråler? ▪ Er der enighed blandt deltagerne – føler/tænker de det samme? ▪ Er der nogle deltagere, som har brug for særlig opmærksomhed? ▪ Opfylder deltagerne deres forpligtelser? ▪ Hvordan skal deltagere håndteres, for at du/I kan opnå det definerede mål? 	Noter om deltagerne: _____ _____ _____ _____
-------------------	--	---

Processen				
	Afklar formål, ønsket output, roller, tidsramme, deadlines, forventninger etc.	Kommuniker resultatet af din forberedelse, spørg ind til deltagerne forventninger.	Gør løbende status på fremgang og udfordringer, juster form og metode efter behov, involver og motiver deltagerne.	Evaluer proces og resultat baseret på formålet, evaluer den enkeltes indsats og samarbejdet, bed om feedback på din indsats, aftal videre tiltag, ansvar etc.

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring		↘		
Individ				
Team				
Organisation				

Formål og udbytte
 Værktøjet guider dig igennem de fire trin som ethvert møde indeholder og illustrer de forhold, som du bør være opmærksom på gennem processen. Når du har gennemgået værktøjet, har du en basal viden om de fire vigtige faser i mødeledelse (forberedelse, begyndelse, undervejs og afslutning), og du har noteret, hvad du skal/vil være opmærksom på i rollen som mødeleder.

Anvendelse

1. Gennemlæs punkterne under de fire faser – forberedelse, begyndelse, undervejs og afslutning.
2. Nedskriv relevante noter til de fire trin baseret på den konkrete situation, du befinder dig i som mødeleder.
3. Brug det nederste notefelt til at nedskrive andre overvejelser, ideer, planer med værktøjet etc.

Trin i processen	Huskeliste	Dine noter:
Forberedelse	Afklaring af: <ul style="list-style-type: none"> Formålet med mødet? Dit mandat som mødeleder? Det forventede udbytte af mødet? Evt. deadline for leverancer? Mødereferat til hvem, hvornår og hvordan? 	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Begyndelse	<ul style="list-style-type: none"> Præciser dagsordenen og formålet med mødet. Giv deltagerne mulighed for at præsentere sig selv. Præciser din rolle som mødeleder. Præciser de andres roller under mødet. Søg bekræftelse på at deltagerne har forstået og accepteret dagsordenen, formålet, rollerne etc. 	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
"Undervejs"	<ul style="list-style-type: none"> Hold øje med den aftalte agenda og formålet med mødet – korriger hvis mødet kommer ud på et sidespor. Involver deltagerne i mødet, sørg for at alle får taletid og -ret. Opsummer efter behandling af hvert punkt, hvad der er aftalt. Hold små strække ben-pauser og varier arbejdsformen. Evaluer evt. fremgang i mødet sammen med deltagerne og juster arbejdsformen om nødvendigt. 	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Afslutning	<ul style="list-style-type: none"> Vend tilbage til agendaen og formålet med mødet – blev det aftalte opnået? Opsummer konklusioner/ aftaler fra mødet. Evaluer processen med deltagerne og bed om feedback på din indsats og giv de andre deltagere feedback på deres. Beton eventuelle forpligtelser til videre tiltag, hvem gør hvad, hvornår, hvordan etc. Tak deltagerne for deres indsats. Få udarbejdet et mødereferat og sørg for, at alle deltagere læser det. 	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring		↘		
Individ				
Team				
Organisation				

Formål og udbytte
 Værktøjet leverer en oversigt over, hvad du skal være opmærksom på i etableringen og ledelsen af et projekt. Når du har gennemgået værktøjet, har du identificeret deltagere i projektets styre- og arbejdsgruppe, du er blevet introduceret til de vigtige elementer i projektets faser og har lavet en overordnet tidsplan for det projekt, du står over for at skulle lede.

- Anvendelse**
1. Angiv, hvem der skal indgå i projektets styregruppe (dvs. de personer, som har det overordnede ansvar for projektet og som sponsorerer det).
 2. Angiv, hvem der skal indgå i projektets arbejdsgruppe (dvs. de personer, som skal hjælpe dig med at gennemføre projektet på daglig basis).
 3. Gennemlæs punkterne under hver af de fire faser i et projekt – ide, analyse og design, opfølgning og kontrol, implementering og evaluering.
 4. Brug notefeltet under faserne til at notere, hvad du skal/vil være særlig opmærksom i de fire faser i det konkrete projekt, du står over for at skulle lede.
 5. Udfyld tidsplanen foroven med projektets overordnede milepæle - hvad skal leveres og hvornår?

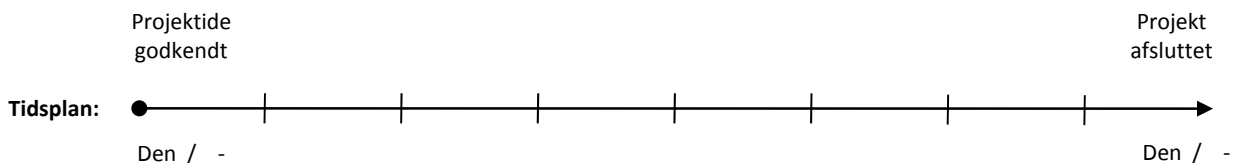
Styregruppe
 Deltagere:

Arbejdsgruppe
 Deltagere:

Faser

ide	Analyse og design	Opfølgning og kontrol	Implementering og evaluering
<ul style="list-style-type: none"> • Skal understøtte strategien • Skal afspejle et forretningsbehov 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificere cost/benefit • Udpege interessenter, styre- og arbejdsgruppe • Definere roller, afklare forventninger til samarbejde etc. • Udarbejde målsætninger, succeskriterier, tidsplan, milepæle etc. • Anvend evt. styre- og kontrolsystemer (fx Microsoft Project) 	<ul style="list-style-type: none"> • Løbende opfølgning på fremgang (jf. projektplanen) • Identificering af udfordringer og håndtering heraf • Ledelsesstøtte (sparring, coaching mv.) • Fordeling af ressourcer efter behov • Rapportering til styregruppe 	<ul style="list-style-type: none"> • Afstem resultatet med "kunden" og styregruppen • Forbered en evt. implementering • Evaluer processen, den enkeltes indsats, samarbejdet etc. • Nedskriv læringspunkter, som skal huskes ved kommende projekter
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Tidsplan



Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ	↘			
Team	↘			
Organisation	↘			

Formål og udbytte
 Værktøjet illustrer nogle af de væsentlige præmisser eller forudsætninger for udvikling af individer, team og organisationer. Når du har gennemgået værktøjet, har du en basal viden om udvikling – hvad det vil sige, hvor og hvordan udviklingen sker, hvor meget og hvor hurtigt vi udvikler os, hvorfor udvikling ofte er dilemmfyldt, og hvordan udviklingen opstår i team og organisationer. Du har ligeledes haft mulighed for at nedskrive relevante noter til ovenstående.

Anvendelse

- Dette er et forståelsværktøj som blot indebærer, at du skal gennemlæse de enkelte punkter og tænke over, hvad de betyder for den udviklingsopgave, du står over for. Prøv så nuanceret som muligt at besvare følgende spørgsmål:
 - Hvad vil det sige at udvikle sig?
 - Hvor/hvordan sker udviklingen?
 - Hvor meget/hurtigt udvikler vi os?
 - Hvorfor er udvikling (ofte) dilemmfyldt?
 - Hvordan opstår udviklingen i team og organisationer?
- Brug det nederste notefelt til at nedskrive dine besvarelser, overvejelser, ideer, udviklingsplaner etc.

#1: Hvad vil det sige at udvikle sig?
 – at tilegne sig ny viden, personlige eller faglige kompetencer

#2: Hvor/hvordan sker udviklingen?
 – primært på jobbet via alm. opgaveløsning

70 % fra arbejdsopgaver
 Erfaringer erhvervet på jobbet gennem specifik opgave- og problemløsning

10 % fra uddannelse
 Kurser, workshops, e-learning, teoribøger, mv.

20 % fra kolleger og nærmeste leder
 Observationer, diskussioner, feedback og coaching

#3: Hvor meget/hurtigt udvikler vi os?
 – det er individuelt

#4: Hvorfor er udvikling dilemmfyldt?
 – pga. ønsket om udvikling OG stabilitet

Udvikling (downward arrow):

- Læring og forandring
- Nye udfordringer
- Spænding

Stabilitet (upward arrow):

- Sikkerhed og tryghed
- Forudsigelighed
- Kontrol
- Kompetencefølelse

#5: Hvordan opstår udviklingen i team og organisationen?
 – gennem udvikling af menneskene, de består af

Individuel udvikling → Team-udvikling → Organisatorisk udvikling

Noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ		↘		
Team				
Organisation				

Formål og udbytte

Værktøjet leverer skabelonen til forberedelse og gennemførelse af en medarbejderudviklingssamtale (MUS). Når du har gennemgået værktøjet, har du og medarbejderen begge fået en skabelon til jeres forberedelse af den forestående MUS, og du har desuden fået en samtaleguide og en skabelon, der kan anvendes til noter under selve MUS-samtalen.

Anvendelse

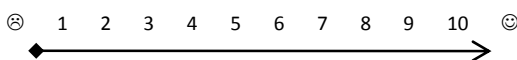
- Skabelonen "forberedelse" skal udfyldes af dig og medarbejderen hver for sig:
 - Medarbejderens navn
 - Perioden, hvor præstationen vurderes
 - Vurdering af medarbejderens præstation rangeret på en 1-10 skala
 - Begrundelse for rangeringen – hvad gik godt/mindre godt
 - Hvad medarbejderen skal udvikle i den kommende periode
- Anvend skabelonen "samtalen" til at nedskrive relevante noter under selve MUS-samtalen, herunder:
 - Sammenligning af jeres rangering af medarbejderens præstation i den forgangne periode
 - Jeres diskussion af kompetencer, som medarbejderen skal udvikle i næste periode
 - Hvad medarbejderen kan/skal gøre for at understøtte sin egen udvikling.
 - Hvad du kan/skal gøre for at understøtte medarbejderens udvikling.

Forberedelse:

(Udfyldes af medarbejder og leder hver for sig)

Medarbejderens navn: _____
Periode: _____

Vurdér medarbejderens præstationsniveau i den valgte periode med udgangspunkt i nedenstående skala



Hvad er gået godt?

Hvad kan forbedres?

Hvad skal medarbejderen udvikle i den kommende periode?

Samtalen:

Sammenlign jeres rangering af medarbejderens præstation af begrund jeres rangering (diskutér enig- og uenigheder)

Diskutér, hvilke kompetencer medarbejderen skal udvikle i den kommende periode

Hvad kan medarbejderen selv gøre for at understøtte sin udvikling (nye arbejdsopgaver, kursusdeltagelse etc.)

Hvad kan lederen gøre for at understøtte sin udvikling på jobbet (coaching, feedback etc.)

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ		↘		
Team				
Organisation				

Formål og udbytte

Værktøjet leverer skabelonen til en udviklingsplan for dine medarbejdere (evt. i forlængelse af en MUS-samtale) samt en agenda og skabelon til mundtlig opfølgning på udviklingsplanen. Når du har gennemgået værktøjet, har du sammen med den enkelte medarbejder indikeret, hvilke udviklingsinitiativer der skal tages, hvad der forventes at komme ud af initiativerne, og hvornår/hvordan der følges op dem. Værktøjet giver desuden mulighed for at nedskrive relevante noter under selve opfølgningssamtalen.

Anvendelse

- Skabelonen "udviklingsplan" skal udfyldes af dig og medarbejderen i fællesskab med:
 - De aftalte udviklingsinitiativer
 - Forventet udbytte af initiativerne
 - Hvordan og hvornår der følges op
- Du og medarbejderen underskriver begge planen og fastlægger datoen for en opfølgende samtale.
- Anvend skabelonen "agenda for opfølgning" til at nedskrive relevante noter under selve opfølgningssamtalen, herunder:
 - I hvilket omfang udviklingsplanen er blevet gennemført som aftalt.
 - Om udbyttet har levet op til forventningerne.
 - Hvad I har lært i processen som er relevant at inkludere i kommende udviklingssamtaler.

Udviklingsplan:	Aftalte initiativer	Forventet udbytte	Opfølgning
Næste MUS-samtale afholdes: _____ Accepteret af: _____ Medarbejder Leder			

Agenda for opfølgning:

Er udviklingsplanen blevet gennemført som aftalt?

Har udbyttet været som forventet?

Hvilke læringspunkter er relevante for næste MUS-samtale?

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ	↘			
Team				
Organisation				

Formål og udbytte

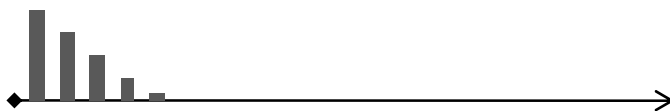
Værktøjet giver et overblik over de gængse metoder, som du kan anvende i ledelsen af dine medarbejdere, herunder instruktion, sparring, coaching, delegering, involvering, feedback og workshops. Når du har gennemgået værktøjet, har du et overblik over disse metoder, og hvornår de bedst egner sig baseret på medarbejderens viden og kompetenceniveau.

Anvendelse

1. Gennemlæs beskrivelsen af ledelsesmetoderne og vurder ud fra markeringen på tids- og udviklingsaksen, hvornår de hver især er mest velegnet (aksen markerer perioden fra medarbejderen er ny i jobbet til han er kompetent nok til at blive forfremmet igen).
2. Udvid eller reducer evt. anvendelsesperioden for de enkelte metoder, så den afspejler din vurdering og ønskede prioritering mellem de forskellige metoder i medarbejderens udviklingsforløb.
3. Brug notefeltet forneden til at nedskrive dine kommentarer, ideer og holdninger til de enkelte metoder, hvornår og hvordan du vil anvende dem etc.

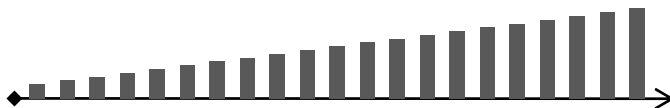
Instruktion

Lederen giver medarbejderen specifik vejledning i, hvordan opgaver skal udføres.



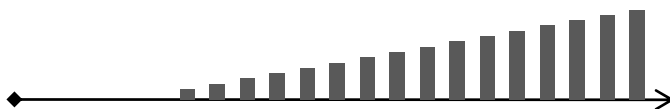
Sparring

Lederen og medarbejdere har en dialog om, hvordan opgaver skal udføres.



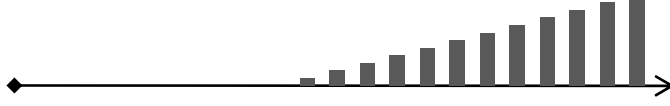
Coaching

Ved hjælp af spørgsmål hjælper lederen medarbejderen til selv at finde løsninger på sine udfordringer.



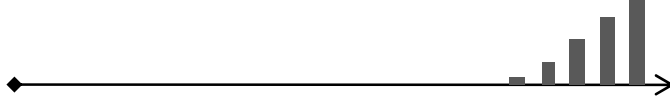
Delegering

Lederen overdrager opgaver direkte til medarbejderen.



Involvering

Lederen inddrager medarbejderen i sine egne ledelsesopgaver.



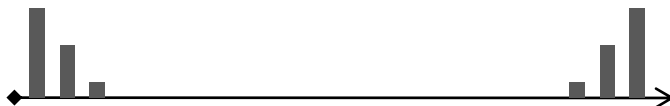
Feedback

Lederen fortæller medarbejderen hvad der går godt og hvad der kan forbedres.



Workshops

Medarbejderen træner specifikke færdigheder med lederen og/eller andre.



Nyt job På vej mod et nyt job
 Tid, viden og kompetencer

Noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ	↘	↘		
Team				
Organisation				

Formål og udbytte

Værktøjet leverer en kort beskrivelse af instruktion som ledelsesmetode samt en illustration af, hvornår metoden bedst egner sig, baseret på medarbejderens viden og kompetenceniveau. Når du har gennemgået værktøjet, har du en viden om ovenstående og de væsentlige trin i udøvelsen af denne ledelsesmetode, ligesom du har nedskrevet relevante noter til anvendelse af instruktion i dit lederskab.

Anvendelse

1. Læs, hvad instruktion er, og hvornår det oftest egner sig som ledelsesmetode, hvilket også er illustreret på tids- og udviklingsaksen, der markerer perioden fra medarbejderen er ny i jobbet til han er kompetent nok til at blive forfremmet igen.
2. Læs vejledningen til, hvordan instruktion udøves, og brug notefeltet til at nedskrive relevante noter, du kan støtte dig til fremadrettet i udøvelsen af denne ledelsesmetode.

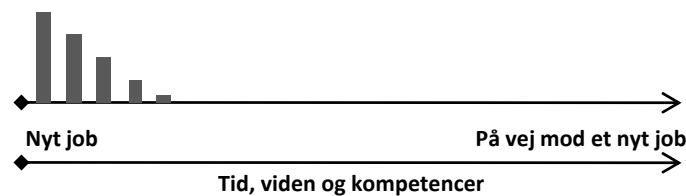
Hvad?

Instruktion indebærer, at lederen giver medarbejderen specifik vejledning i, hvordan medarbejderens opgaver skal udføres.

Hvornår?

Instruktion er en velegnet ledelsesmetode, når medarbejderen har lille eller ingen erfaring med de opgaver, han skal håndtere. Dvs. i perioden umiddelbart efter at medarbejderen er tiltrådt et nyt job eller fået nye opgaver i sit aktuelle job. Instruktion er også velegnet til nye ledere eller ledere, som netop er forfremmet til et ledelsesjob på et højere niveau i organisationen.

Instruktion



Hvordan?

Identificér opgaven

Identificer hvilke opgaver medarbejderen skal varetage, hvornår og hvordan.

Beskriv opgaven

Beskriv opgaven så detaljeret som muligt for medarbejderen, herunder hvorfor, hvornår og hvordan den skal håndteres.

Demonstrér opgaven

Vis medarbejderen så detaljeret som muligt hvordan opgaven skal varetages trin for trin.

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ	↘	↘		
Team				
Organisation				

Formål og udbytte
 Værktøjet leverer en kort beskrivelse af sparring som ledelsesmetode samt en illustration af, hvornår metoden bedst egner sig, baseret på medarbejderens viden og kompetenceniveau. Når du har gennemgået værktøjet, har du en viden om ovenstående og de væsentlige trin i udøvelsen af denne ledelsesmetode, ligesom du har nedskrevet relevante noter til anvendelse af sparring i dit lederskab.

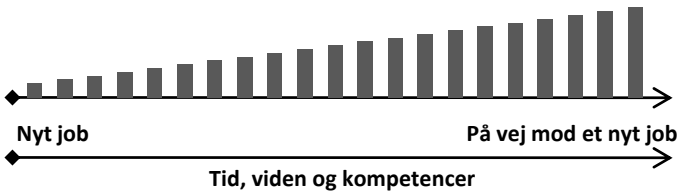
Anvendelse

- Læs hvad sparring er, og hvornår det oftest egner sig om ledelsesmetode, hvilket også er illustreret på tids- og udviklingsaksen, der markerer perioden fra medarbejderen er ny i jobbet til han er kompetent nok til at blive forfremmet igen.
- Læs vejledningen til, hvordan sparring udøves og brug notefeltet til at nedskrive relevante noter, du kan støtte dig til fremadrettet i udøvelsen af denne ledelsesmetode.

Hvad?
 Sparring indebærer, at leder og medarbejder har en dialog om, hvordan medarbejderens opgaver skal udføres.

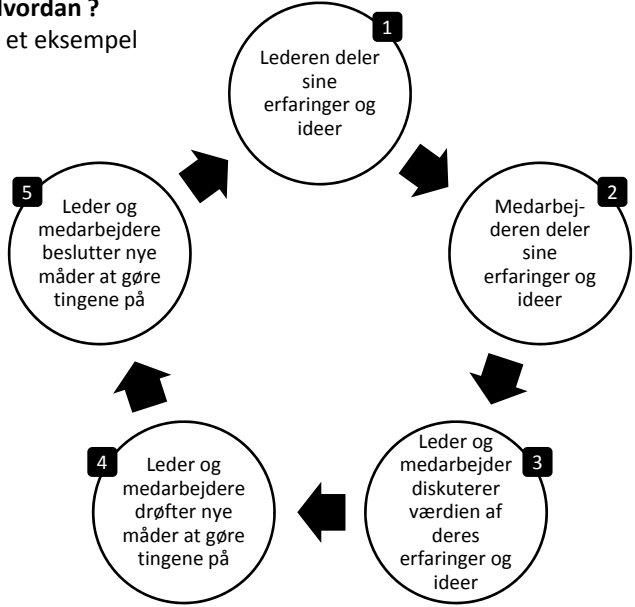
Hvornår?
 Sparring er en velegnet ledelsesmetode, når medarbejderen har nogen erfaring med de opgaver, han skal håndtere. Sparringen indebærer en inddragelse af medarbejderen omkring mulige opgaveløsninger, hvilket kræver, at medarbejderen har en basal forståelse for disse opgaver. Om end relevansen af andre ledelsesmetoder stiger i takt med, at medarbejderen bliver (endnu) mere kompetent, kan og vil sparring stadig være en velegnet dialogform mellem leder og medarbejder.

Sparring



Hvordan ?

– et eksempel



Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ	↘	↘		
Team				
Organisation				

Formål og udbytte

Værktøjet leverer en kort beskrivelse af coaching som ledelsesmetode samt en illustration af, hvornår metoden bedst egner sig, baseret på medarbejderens viden og kompetenceniveau. Når du har gennemgået værktøjet, har du en viden om ovenstående og de væsentlige trin i udøvelsen af denne ledelsesmetode, ligesom du har nedskrevet relevante noter til anvendelse af coaching i dit lederskab.

Anvendelse

1. Læs hvad coaching er, og hvornår det oftest egner sig om ledelsesmetode, hvilket også er illustreret på tids- og udviklingsaksen, der markerer perioden fra medarbejderen er ny i jobbet til han er kompetent nok til at blive forfremmet igen.
2. Læs vejledningen til, hvordan coaching udøves, og brug notefeltet til at nedskrive relevante noter, du kan støtte dig til fremadrettet i udøvelsen af denne ledelsesmetode.

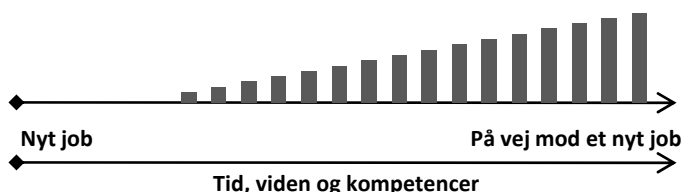
Hvad?

Coaching indebærer, at lederen ved hjælp af spørgsmål hjælper medarbejderen til selv at finde løsninger på sine udfordringer.

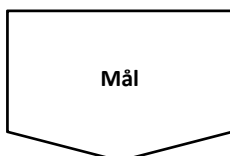
Hvornår?

Coaching er en velegnet ledelsesmetode, når medarbejderen har stor erfaring med de opgaver, han skal håndtere. Coaching kræver, at medarbejderen evner at reflektere over sine opgaver og alternative måder at løse dem på, hvormed relevansen og udbyttet af denne metode stiger i takt med medarbejderens kompetencer, viden og erfaring.

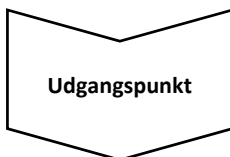
Coaching



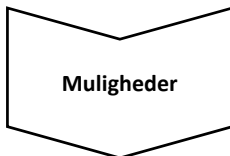
Hvordan?



Coachingsessionen indledes med en afklaring af hvilke mål der skal nås – fx at medarbejderen skal finde en mere effektiv måde at løse en given opgave på.



Lederen spørger ind til medarbejderens aktuelle måde at løse opgaven på og hvilke udfordringer, det indebærer.



Lederen spørger ind til alternative måder at løse opgaven på. En række muligheder udforskes og analyseres.



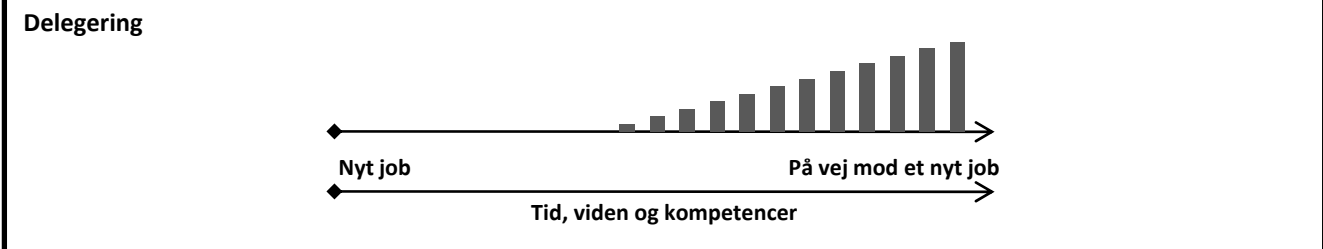
Det besluttet hvilken af de afdækkede måder medarbejderen skal vælge. Coachingsessionen evalueres og der aftales evt. tid til en ny session.

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ	↘	↘		
Team				
Organisation				

<p>Formål og udbytte Værktøjet leverer en kort beskrivelse af delegering som ledelsesmetode samt en illustration af, hvornår metoden bedst egner sig, baseret på medarbejderens viden og kompetenceniveau. Når du har gennemgået værktøjet, har du en viden om ovenstående og de væsentlige trin i udøvelsen af denne ledelsesmetode, ligesom du har nedskrevet relevante noter til anvendelse af delegering i dit lederskab.</p>	<p>Anvendelse</p> <ol style="list-style-type: none"> Læs, hvad delegering er, og hvornår det oftest egner sig om ledelsesmetode, hvilket også er illustreret på tids- og udviklingsaksen, der markerer perioden fra medarbejderen er ny i jobbet til han er kompetent nok til at blive forfremmet igen. Læs vejledningen til, hvordan delegering udøves og brug notefeltet til at nedskrive relevante noter, du kan støtte dig til fremadrettet i udøvelsen af denne ledelsesmetode.
---	---

<p>Hvad? Delegering indebærer, at lederen overdrager opgaver direkte til medarbejderen.</p>	<p>Hvornår? Delegering er en velegnet ledelsesmetode, når medarbejderen har så stor erfaring med de opgaver, han skal håndtere, at lederen kan overdrage opgaverne til ham uden videre instruktion, sparring eller coaching. Delegering er således en effektiv måde at afhænde opgaver på (se trin 2 under Hvordan? nedenfor), men det kan også bruges til systematisk udvikling af medarbejderens kompetencer ved løbende at delegerer mere og mere udfordrende opgaver til vedkommende.</p>
---	---



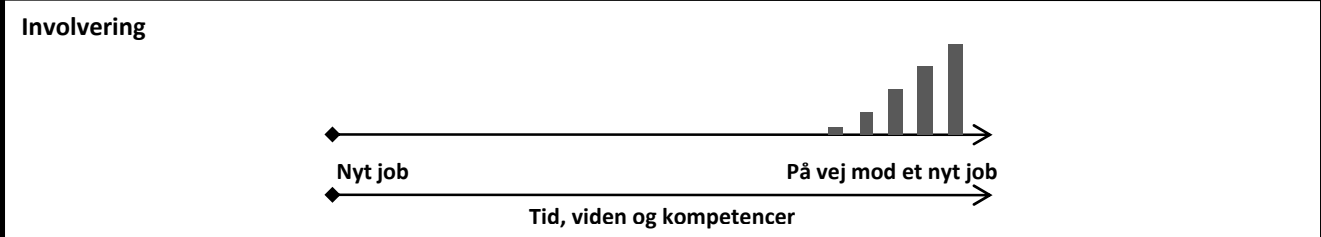
<p>Hvordan?</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Forventninger</p> </div> <p>Processen indledes med at lederen kommunikerer forventninger til resultatet af opgaven, tidsrammen, tilgængelige ressourcer etc. Ved velkendte opgaver kan dette trin vise sig at være overflødig.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Overdragelse</p> </div> <p>Når medarbejderen ved, hvad han skal gøre, overdrager lederen opgaven og ansvaret for løsningen til medarbejderen.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Støtte</p> </div> <p>Lederen svarer på eventuelle spørgsmål og hjælper medarbejderen med eventuelle udfordringer i løsningsprocessen. Ved velkendte opgaver kan dette trin vise sig at være overflødig.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Evaluering</p> </div> <p>Når opgaven er løst, evalueres resultatet og processen, herunder hvad der gik godt og hvad der kan forbedres til næste gang. Ved velkendte opgaver kan dette trin vise sig at være overflødig.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>Andre noter</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ	↘	↘		
Team				
Organisation				

<p>Formål og udbytte Værktøjet leverer en kort beskrivelse af involvering som ledelsesmetode samt en illustration af, hvornår metoden bedst egner sig, baseret på medarbejderens viden og kompetenceniveau. Når du har gennemgået værktøjet, har du en viden om ovenstående og de væsentlige trin i udøvelsen af denne ledelsesmetode, ligesom du har nedskrevet relevante noter til anvendelse af involvering i dit lederskab.</p>	<p>Anvendelse</p> <ol style="list-style-type: none"> Læs, hvad involvering er, og hvornår det oftest egner sig som ledelsesmetode, hvilket også er illustreret på tids- og udviklingsaksen, der markerer perioden fra medarbejderen er ny i jobbet, til han er kompetent nok til at blive forfremmet igen. Læs vejledningen til, hvordan involvering udøves, og brug notefeltet til at nedskrive relevante noter, du kan støtte dig til fremadrettet i udøvelsen af denne ledelsesmetode.
---	--

<p>Hvad? Involvering indebærer, at lederen inddrager medarbejderen i håndteringen af sine egne ledelsesopgaver.</p>	<p>Hvornår? Involvering er en velegnet ledelsesmetode, når medarbejderen i længere tid har præsteret godt i sit nuværende job, og når han er motiveret for at blive kvalificeret i opgaver på næste (ledelses)niveau med henblik på en evt. forfremmelse. Det kan enten være en individuel bidragsyder, som skal involveres i opgaver vedr. ledelse af medarbejdere eller en leder, som skal involveres i opgaver vedr. ledelse af ledere, en funktion, en hel forretningsenhed eller andet. Uanset hvilket niveau, der er tale om, så sker involveringen altid i den nærmeste leders opgaver, da det er disse opgaver, som personen skal kunne håndtere for at kunne forfremmes.</p>
---	---



Hvordan?

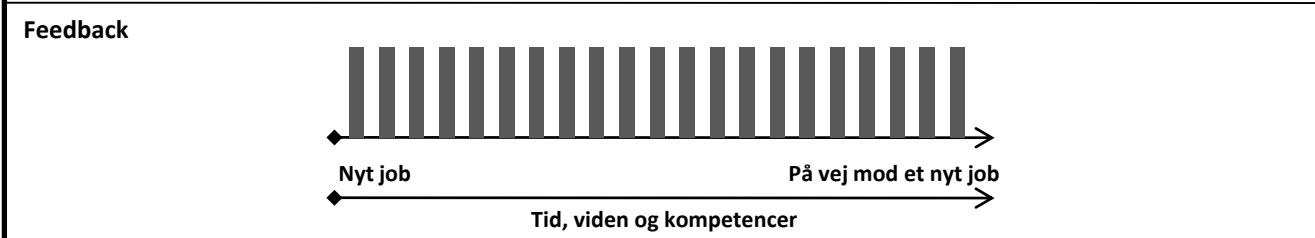
Drøfte	Evaluere og intervenere på fremgang og udfordringer	Indledningsvist bruges megen tid på at tale om ledelsesopgaverne. Lederen deler ud af sine erfaringer, og den ansatte gives mulighed for at stille spørgsmål.	
Observere		Den ansatte starter med at observere lederen udføre sine opgaver, hvilket evt. giver anledning til yderligere drøftelser. Det aftales hvilke ledelsesopgaver, den ansatte skal starte med at assistere lederen med.	
Assistere		Den ansatte deltager i lederens opgaver som assistent, evt. under møder, rekrutteringer, strategiuudvikling, coachingsessioner eller andet.	
Afløse		Efter i længere tid at have assisteret lederen, modtaget feedback og sparring, er den ansatte måske klar til at afløse lederen, fx når han ikke er på kontoret. Håndterer den ansatte disse opgaver tilfredsstillende, er han klar til at blive forfremmet.	

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ	↘	↘		
Team				
Organisation				

<p>Formål og udbytte Værktøjet leverer en kort beskrivelse af feedback som ledelsesmetode samt en illustration af, hvornår metoden bedst egner sig, baseret på medarbejderens viden og kompetenceniveau. Når du har gennemgået værktøjet, har du en viden om ovenstående og de væsentlige trin i udøvelsen af denne ledelsesmetode, ligesom du har nedskrevet relevante noter til anvendelse af feedback i dit lederskab.</p>	<p>Anvendelse</p> <ol style="list-style-type: none"> Læs, hvad feedback er, og hvornår det oftest egner sig som ledelsesmetode, hvilket også er illustreret på tids- og udviklingsaksen, der markerer perioden fra medarbejderen er ny i jobbet til han er kompetent nok til at blive forfremmet igen. Læs vejledningen til hvordan feedback udøves, og brug notefeltet til at nedskrive relevante noter, du kan støtte dig til fremadrettet i udøvelsen af denne ledelsesmetode.
---	--

<p>Hvad? Feedback indebærer, at lederen fortæller medarbejderen, hvad der går godt, og hvad der kan forbedres.</p>	<p>Hvornår? Feedback er en velegnet ledelsesmetode uanset hvor godt eller skidt medarbejderen præsterer, og uanset hvor stort eller lille hans potentiale vurderes at være.</p>
--	---



<p>Hvordan?</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;">Situation</p> </div> <p>Lederen fortæller hvilken situation eller sammenhæng, han agter at give feedback på, fx <i>"da du aflevere den nye brochure til mig i går..."</i></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;">Adfærd</p> </div> <p>Lederen præciserer adfærden i situationen, fx <i>"... og hastede ud ad døren to timer før fyraften uden at sige, hvad du skulle, og uden at give mig mulighed for at godkende brochuren ..."</i></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;">Konsekvens</p> </div> <p>Lederen præciserer hvilken konsekvens eller effekt, adfærden havde på ham eller andre, fx <i>"... kom jeg i tvivl, om du havde misbilliget opgaven, og jeg ærgrede mig over ikke at få mulighed for at formidle de sidste rettelser til brochuren med det samme ..."</i></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">Ønske</p> </div> <p>Lederen præciserer hvad han gerne vil have personen skal gøre mere/mindre af eller anderledes fremover, fx <i>"... næste gang du afleverer en opgave til mig, vil jeg bede dig sætte dig ned, så vi kan gennemgå resultatet, eller hvis du har travlt at fortælle mig det, så vi kan aftale et andet tidspunkt til gennemgangen."</i></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>Andre noter</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ	↘	↘		
Team				
Organisation				

Formål og udbytte

Værktøjet leverer en kort beskrivelse af workshops som udviklingsmetode samt en illustration af, hvornår metoden bedst egner sig, baseret på medarbejderens viden og kompetenceniveau. Når du har gennemgået værktøjet, har du indblik i, hvordan en workshop konkret kan tilrettelægges med henblik på at træne medarbejderens færdigheder. Værktøjet giver dig ligeledes mulighed for at nedskrive relevante noter til anvendelse af workshops som udviklingsmetode.

Anvendelse

1. Læs hvad workshops er, og hvornår de bedst egner sig som udviklingsmetode, hvilket også er illustreret på tids- og udviklingsaksen, der markerer perioden fra medarbejderen er ny i jobbet til han er kompetent nok til at blive forfremmet igen.
2. Studer procesvejledningen og brug notefeltet til at nedskrive relevante noter, du kan støtte dig til fremadrettet i anvendelsen af workshops som udviklingsmetode.

Hvad?

I en workshop træner medarbejderen specifikke færdigheder med lederen og/eller andre workshopdeltagere.

Hvornår?

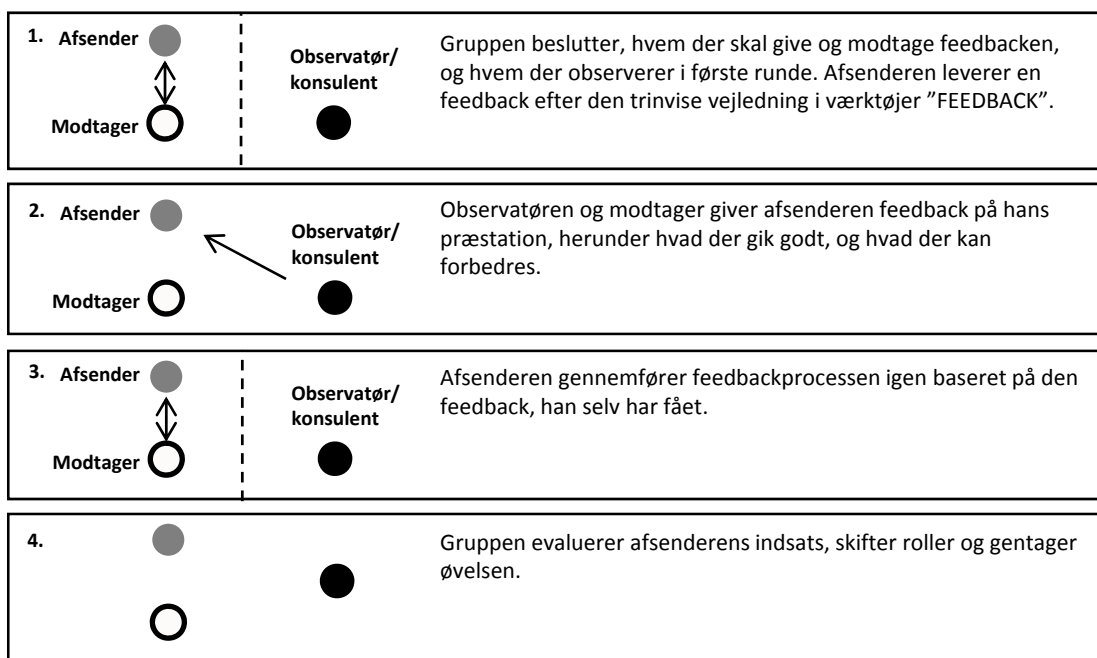
Workshops egner sig bedst til træning af konkrete færdigheder umiddelbart før eller efter omstillingen til nye opgaver eller et nyt job. workshops kan på intet tidspunkt i medarbejderens udvikling erstatte lederens intervenser på jobbet.

Workshop



Hvordan?

– Feedback bruges som eksempel på en færdighed, der skal trænes



Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ		↘		
Team				
Organisation				

Formål og udbytte
 Værktøjet gør det muligt at definere relevante præstationsindikatorer (KPI'er) og mål for hver af dine medarbejdere samt at hjælpe dem med at prioritere og planlægge deres opgaver. Når du har gennemgået værktøjet har du og medarbejderen fået overblik og hans tid og fokus, planlagt hans ugentlige aktiviteter og lagt en plan, der sikrer løbende evaluering og forbedring.

- Anvendelse**
1. Identifier og noter de KPI'er og mål, som den enkelte medarbejder, skal realisere i jobbet (se eksempel i de stiplede bokse).
 2. Kategoriser sammen med medarbejderen hans nuværende opgaver efter hvor vigtige de er, og hvor meget de haster.
 - a. De opgaver, som ikke er vigtige, bør minimeres mest muligt.
 - b. Medarbejderen bør i videst muligt omfang håndtere vigtige opgaver, inden de ender i haster-kategorien for at undgå stress og jag.
 3. Planlæg medarbejderens aktiviteter for en uge ad gangen med udgangspunkt i ovenstående opmærksomhedspunkter.
 4. Diskuter de tre vigtige evaluerings- og forbedringsprincipper med medarbejderen:
 - a. Gøre de rigtige ting
 - b. På det rigtige tidspunkt
 - c. På den rigtige måde
 5. Læg en plan, der sikrer løbende evaluering og forbedring af medarbejderens tid og fokus.

Afklaring af KPI'er og mål	Præstationsindikatorer (KPI'er)	Mål
	1. Fx telefonsalg	
2.		a. b. c.
3.		a. b. c.
4.		a. b. c.

Kategorisering af opgaver	Hvor VIGTIG er opgaven	
		<p>Vigtig-Haster Fx krisesituationer, presserende problemer, møder, opgaver med deadlines</p> <p>Ikke vigtig-Haster Fx afbrydelser, mails, møder</p>

← Hvor meget HASTER opgaven

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ		↘		
Team				
Organisation				

Fortsat fra forrige side ...

**Ugentlig
planlægning**

Kl.	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag

**Evaluering og
forbedring**

Gør de rigtige ting	På det rigtige tidspunkt	På den rigtige måde

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ		↘		
Team				
Organisation				

Formål og udbytte

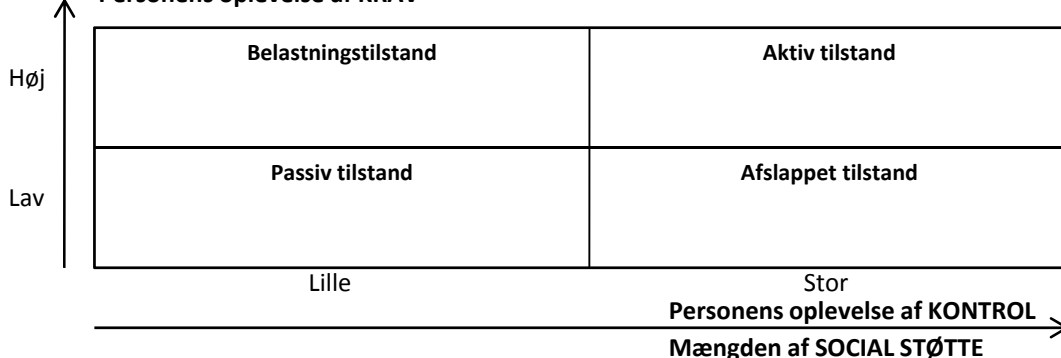
Værktøjet giver dels et overblik over stress som et resultat af de krav, der stilles til personen, og dennes oplevelse af kontrol, dels nogle konkrete forslag til hvordan du kan reducere stress hos dine medarbejdere, og dels nogle gode råd til den stressede. Når du har gennemgået værktøjet har du indblik i ovenstående, ligesom du har forberedt, hvad du kan og vil gøre for at håndtere stress hos dine medarbejdere.

Anvendelse

1. Studer stressmatricen der illustrerer stress som et resultat af oplevelsen af høje krav kombineret med en oplevelse af lav kontrol og social støtte.
2. Placer evt. dine medarbejdere i stressmatricen og/eller drøft den enkeltes placering med vedkommende.
3. Læs eksemplerne på dine håndteringsmuligheder – reducere krav, øge kontrollen, øge den sociale støtte.
4. Nedskriv i notefeltet til højre hvad du konkret vil gøre, for at håndtere/reducere dine medarbejders stress på de tre områder.
5. Gennemlæs listen af "gode råd til den stressede" og kommuniker dem videre til udsatte medarbejdere i dit team.

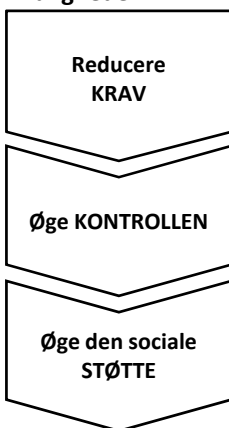
Årsager til stress

Personens oplevelse af KRAV



Stresshåndtering

Muligheder



- Fx:
- Færre opgaver
 - Mindre komplekse opgaver
 - Arbejde med personens perfektionisme

- Fx:
- Opfordr personen til at sige fra
 - Giv personen større fleksibilitet
 - Træn personen i prioritering og tidsstyring

- Fx:
- Fra kolleger og dig som leder
 - Fra partner
 - Fra venner og familie

Hvad vil du gøre?

Gode råd til den stressede

- Erkend og tag ansvar for din stressede situation
- Lær dine stresssymptomer at kende
- Find ud af hvad det er, der stresser dig
- Ændr det du kan og accepter resten
- Stress ikke over småting – *hvad er det værste der kan ske?*
- Tag ikke sorgerne på forskud – visualiser positivt
- Løs uløste konflikter

- Accepter det uundgåelige
- Kompenser på andre måder – se livet i en helhed
- Tag imod omsorg – brug venner og kollegaer
- Sæt realistiske mål
- Værdsæt de gode ting i livet – tænk positivt
- Vær opmærksom på negative gentagelser

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ		↘		
Team				
Organisation				

Formål og udbytte

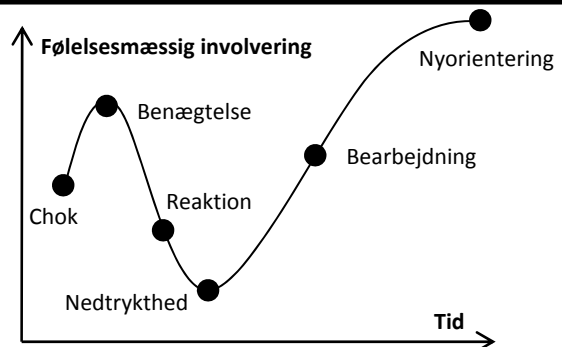
Værktøjet giver et overblik over de typiske faser i en kriseproces samt en kort beskrivelse af personens tilstand i hver af faserne. Når du har gennemgået værktøjet, har du indblik i kriseprocessen, du har fået inspiration til, hvad du kan gøre i de enkelte faser, ligesom du har noteret, hvad du konkret agter at gøre.

Anvendelse

1. Studer reaktionskurven og læs beskrivelsen af, hvad der kendetegner personen gennem de enkelte faser.
2. Hvis du har en medarbejder som pt. er i krise, så forsøg at placere personen på kurven.
3. Gennemlæs beskrivelsen af dine muligheder som leder i de enkelte faser.
4. Noter afslutningsvist hvad du faktisk vil gøre i de enkelte faser og generelt i krisesituationer.

Kriseprocessen

— fra chok til nyorientering



Reaktion	Personens tilstand	Lederens muligheder
Chok	Kan ikke rumme det der er sket, er forvirret, uforstående og distræt.	Bed vedkommende slappe af og forholde sig i ro. Ring efter professionel hjælp ved alvorlige hændelser.
Benægtelse	Negligerer eller fornægter situationen og tænker "det er ikke sket, det må være en fejl, det retter sig igen" eller lign.	Forklar stille og roligt hvad der er sket, og hvad det betyder for personen. Respekter, at han har svært ved at acceptere hændelsen.
Reaktion	Personen har omsider accepteret hændelsen og reagerer måske med gråd, vrede, frustration eller lign.	Lyt til personen, støt mest muligt og rum vedkommendes reaktioner og følelser. Forsøg ikke at påvirke i nogen retning.
Nedtrykthed	I forlængelse af reaktionen kommer en fase, hvor personen er nedtrykt og ked af det.	Lyt til personen, støt mest muligt og rum vedkommendes reaktioner og følelser. Forsøg ikke at påvirke i nogen retning.
Bearbejdning	Efter nogen tid med nedtrykthed begynder personen at komme ovenpå. Han bearbejder sin sorg og ser i perioder mere lyst på tilværelsen.	Støt personen i bearbejdningen af sorgen og hjælp ham med at finde de positive ting frem ift. fremtiden, muligheder etc.
Nyorientering	Krisen slutter med, at personen atter orienterer sig mod fremtiden og engagerer sig fuldt ud i sit liv og sit arbejde.	Vær opmærksom på, at personen stadig kan være skrøbelig, udvis fleksibilitet, men tilbyd derudover helt almindelig ledelse af personen.

Hvad vil du gøre?

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team	↘	↘		
Organisation				

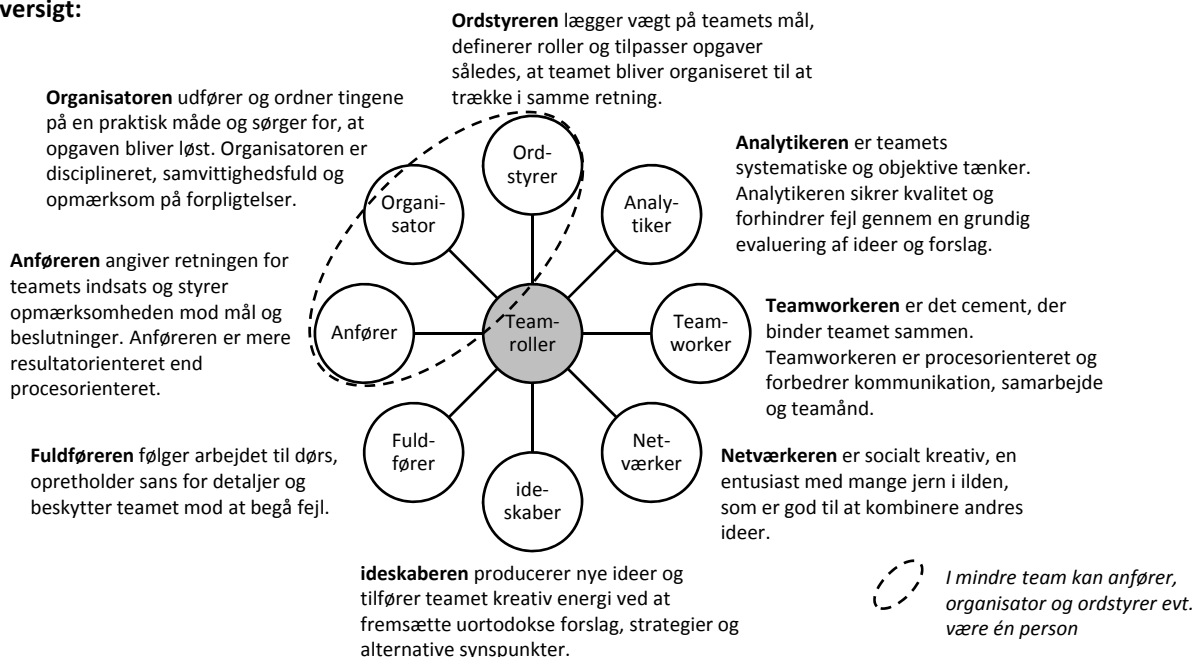
Formål og udbytte

Værktøjet giver et overblik over de forskellige profiler, som du bør forsøge at få repræsenteret i sammensætningen af et team. Når du har gennemgået værktøjet, har du indblik i de forskellige teamroller eller -profiler, du har angivet relevante KPI'er og mål, og så har du udvalgt de bedst egnede kandidater til at indgå i det nye team.

Anvendelse

1. Gennemlæs de otte teamprofiler – vær opmærksom på, at anføreren, organisatoren og ordstyreren evt. kan være én person.
2. Vurder og noter hvilke KPI'er og mål, der skal gælde for teamet.
3. Vurder og noter hvilke profiler, der skal være repræsenteret i teamet for at realisere de opstillede mål.
4. Evaluer de potentielle kandidater efter retningslinjerne under "evaluering og udvælgelse af kandidater".
5. Forsøg ud fra evalueringen at vurdere hver enkelt kandidats profil, hans styrker og svagheder.
6. Udvælg de bedst egnede kandidater til teamet ud fra en samlet vurdering.

Profiloversigt:



Hvad er teamets KPI'er og mål?

Hvilke profiler kræves for at nå teamets mål (prioriteret)?

#1	#4
#2	#5
#3	#6

Evaluering og udvælgelse af kandidater:

- Stil åbne spørgsmål og læg mærke til svar, der passer med en eller flere af profilerne ovenfor.
- Bed kandidaten selv pege på hvilken rolle han oftest har haft i team.
- Spørg udvalgte referencer (fx tidligere chefer eller kolleger) hvilken profil, personen matcher på – og herunder hvilke styrker og udviklingsområder, personen har (suppler evt. med Belbin's profilanalyse og/eller en præference- og personlighedstest)

Profil(er)	Styrker	Svagheder	Med i teamet (J/N)
#1			
#2			
#3			

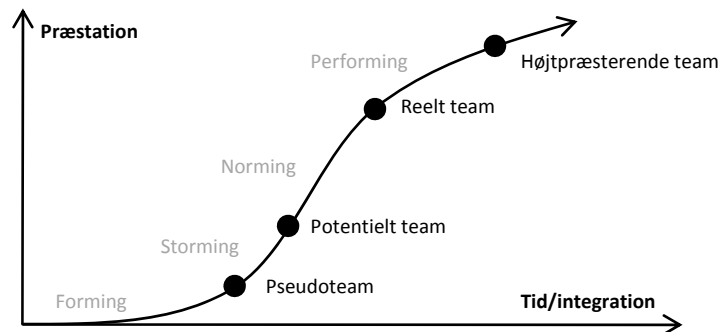
Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team	↘	↘		
Organisation				

<p>Formål og udbytte</p> <p>Værktøjet giver et overblik over de stadier eller faser, som et team gennemgår fra det etableres til det bliver højtpræsterende. Når du har gennemgået værktøjet, har du indblik i den gængse udviklingsproces, et team gennemgår, som resultat af den tid, medlemmerne har arbejdet sammen og graden af integration i teamet. Værktøjet giver dig desuden mulighed for at placere dit team på udviklingskurven.</p>	<p>Anvendelse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gennemlæs alle teamstadierne (forming, storming, norming og performing) samt de fire teamtyper (pseudoteam, potentielt team, reelt team og højtpræsterende team). 2. Placer dit team på udviklingskurven baseret på din viden om faserne og teamtyperne. 3. Begrund din placering af teamet i reelle observationer af teamets præstationer, medlemmernes adfærd etc.
---	--

Teamstadier

1) Forming	2) Storming	3) Norming	4) Performing
Teammedlemmerne introduceres for hinanden.	Teammedlemmerne fokuserer på at identificere teamets mål, på at definere de formelle og uformelle roller og magtfordelingen i teamet.	Teamets mål og medlemmernes roller er identificeret og velkendt i hele teamet. Fokus flyttes mod realisering af de opstillede mål for teamet.	Teammedlemmerne samarbejder om teamets fælles mål, forholder sig konstruktivt til interne dynamikker, respekterer og anerkender forskellighed.



1) Pseudoteam	2) Potentielt team	3) Reelt team	4) Højtpræsterende team
<ul style="list-style-type: none"> • Mangler forståelsen af fælles mål og arbejds-metoder. • Fokuserer på teambuilding og kurser. • Holder mange møder. • Har ingen eller mangelfuld ledelse, mangler definition og accept af ledelses-opgaven. 	<ul style="list-style-type: none"> • Har reelle præstationskrav, der kræver et team-samarbejde. • Forsøger at forbedre sine resultater. • Har ikke helt klare mål og arbejdsmetoder. • Har ikke etableret fælles ansvarlighed. 	<ul style="list-style-type: none"> • Har i fællesskab formuleret mål og arbejds-metoder. • Fokuseret på at løse opgaven. • Teambuilding gennem fælles oplevelser af succes. • Forholder sig til ledelse. • Løser de nødvendige konflikter, lever med forskellighed. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lever op til teamets definition – samt: • Medlemmerne forpligter sig på hinandens vækst og succes. • Forholder sig åbent til konkurrence og andre underliggende dynamikker. • Respekterer og anerkender forskellighed.

Placer teamet på udviklingskurven med et x

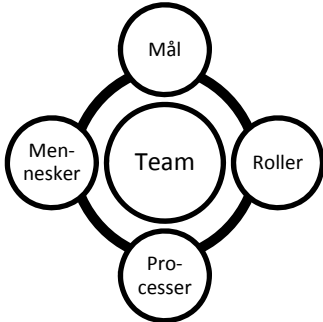
Begrund din placering

Andre noter









	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team		↘		
Organisation				

<p>Formål og udbytte Værktøjet leverer inspiration til forskellige måder at udvikle dit team på. Når du har gennemgået værktøjet, har du indblik i forskellige teambuildingmetoder, herunder diskussion af teamets udviklingsstadiet, hvad der fungerer/skal forbedres på relevante områder (mål, roller, processer og mennesker), feedback mellem teammedlemmer og fælles planlægning af teamets udvikling.</p>	<p>Anvendelse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bed indledningsvist hvert teammedlem om at placere teamet på udviklingskurven i værktøjet "TEAMSTADIER" – diskuter de forskellige opfattelser åbent i teamet. 2. Læs ideerne til områderne mål, roller, processer og mennesker, diskuter dem med teamet og nedskriv hvad der fungerer og hvad der trænger til forbedring på de enkelte områder. 3. Giv teammedlemmerne mulighed for at give hinanden feedback efter den foreslåede proces. 4. Afslut med at lægge en udviklingsplan med teamet som inkluderer, hvad der skal bevares, hvad der skal afvikles, og hvad der skal udvikles.
--	---

#1: Diskussion af teamets udviklingsstadiet
 Bed teammedlemmer placere teamet på udviklingskurven (jf. "TEAMSTADIER"):
 Bed det enkelte medlem begrunde sin placering af teamet – diskuter de forskellige opfattelser.

<p>#2: Diskussion af relevante områder</p> 	<p>Mål: Hvad er teamets eksistensberettigelse? Hvilke resultater skal teamet opnå? Er alle medlemmer enige om teamets formål? Hvem er teamets kunder—hvad forventer de?</p> <p>Roller: Kender de enkelte medlemmer deres rolle i teamet? Hvem er leder i teamet? Er der enighed om ansvarsfordelingen i teamet (hvem der gør hvad)? Er arbejdet i teamet organiseret og tilrettelagt på en fornuftig måde?</p> <p>Processer: Kender medlemmerne til arbejdsgangene og processerne i teamets opgaveløsning? Er der en åben og konstruktiv kommunikation? Er feedback en del af teamets arbejds- og udviklingspraksis? Bliver teamets konflikter håndteret eller bliver de ignoreret/undertrykt?</p> <p>Mennesker: Har teammedlemmerne tillid til hinanden? Understøtter og supplerer personprofilerne i teamet hinanden? Er samarbejdet kendetegnet ved respekt og opbakning? Anerkender teammedlemmerne hinanden i det daglige?</p>
--	---

Hvad fungerer på de enkelte områder? _____ _____	Hvad kan/skal forbedres på de enkelte områder? _____ _____
--	--

<p>#3: Feedback mellem teammedlemmer og fælles udviklingsplan</p> <p>Hvad skal bevares?</p> _____ _____	<p>Medlem </p> <p>Team </p> <p>a) Gruppemedlemmerne modtager på skift feedback fra de øvrige teammedlemmer på følgende punkter: • Hvad er din rolle i teamet? Hvad sætter jeg pris på ved din rolle? Hvad kunne jeg godt tænke mig, at du gør mere af? Hvad kunne jeg godt tænke mig, at du gør mindre af/stopper med?</p>
<p>Hvad skal afvikles?</p> _____ _____	<p>Medlem </p> <p>Team </p> <p>b) Medlemmet, som har fået feedback, takker for feedbacken og deler med teamet, hvad han ønsker at fortsætte med og hvad han ønsker at ændre baseret på den feedback, han har fået.</p>
<p>Hvad skal udvikles?</p> _____ _____	<p>Medlem </p> <p>Team </p> <p>c) Teamet gentager øvelsen med et nyt teammedlem.</p>
_____ _____	<p>Medlem </p> <p>Team </p> <p>d) Lederen faciliterer en evaluering af processen. • Hvad var det mest værdifulde ved processen?</p>

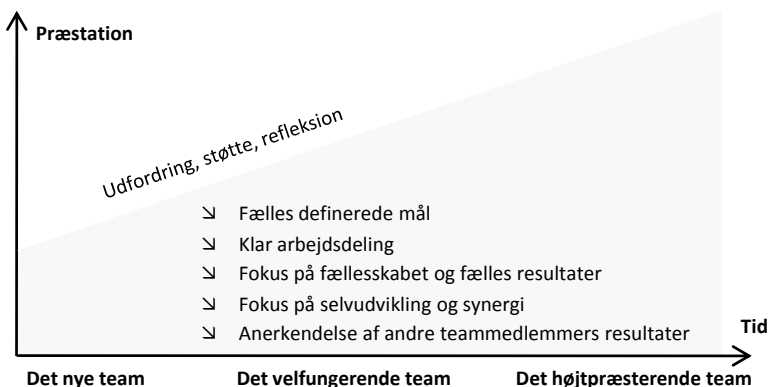
Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team		↘		
Organisation				

Formål og udbytte
 Værktøjet illustrerer de vigtige trin og fokusområder i coachingen af dit team. Når du har gennemgået værktøjet, har du indblik i formålet med teamcoaching, de enkelte trin i processen, dit fokus som teamcoach, ligesom du har noteret, hvad du konkret vil lægge vægt på i de enkelte trin.

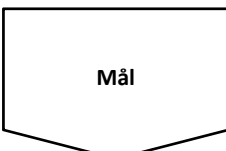
- Anvendelse**
1. Studer illustrationen af formålet med teamcoaching – nemlig at forbedre arbejdsdelingen, fokus på fælles resultater, den indbyrdes anerkendelse etc., for herigennem at skabe bedre resultater. Alt dette er som illustreret muligt via udfordring, støtte og refleksion, hvilket coaching er velegnet til at skabe.
 2. Gennemlæs teamcoachens fokus gennem de fire trin – aftal mål, afdæk nuværende situation, afdæk muligheder, aftal handlinger.
 3. Nedskriv dine noter til hvert trin i processen, herunder hvad du konkret vil fokusere på, spørge ind til, mv.
 4. Brug notefeltet forinden til at nedskrive evt. andre overvejelser om processen, planer med værktøjet etc.

Formål med teamcoaching

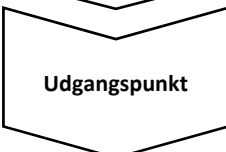


Trin i processen

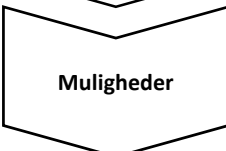
Fokus



Coachingsessionen indledes med en afklaring af hvilke mål, der skal nås —fx at teammedlemmerne skal blive bedre til at samarbejde og anerkende hinandens bidrag.



Lederen spørger ind til teammedlemmernes oplevelse af det nuværende samarbejde og i hvilket omfang, de enkeltes bidrag anerkendes i det daglige af de andre medlemmer.



Lederen spørger ind til, hvordan teammedlemmerne kan blive endnu bedre til at samarbejde og anerkende hinanden. Forskellige muligheder og ideer udforskes og analyseres.



Det besluttet hvilken af de afdækkede muligheder og ideer, teamet skal arbejde videre med, og hvordan det sikres, at de indgåede aftaler overholdes i det daglige. Afslutningsvist evalueres coachingsessionen, og der aftales evt. tid til en ny session.


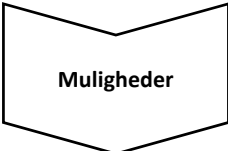
Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team		↘		
Organisation				

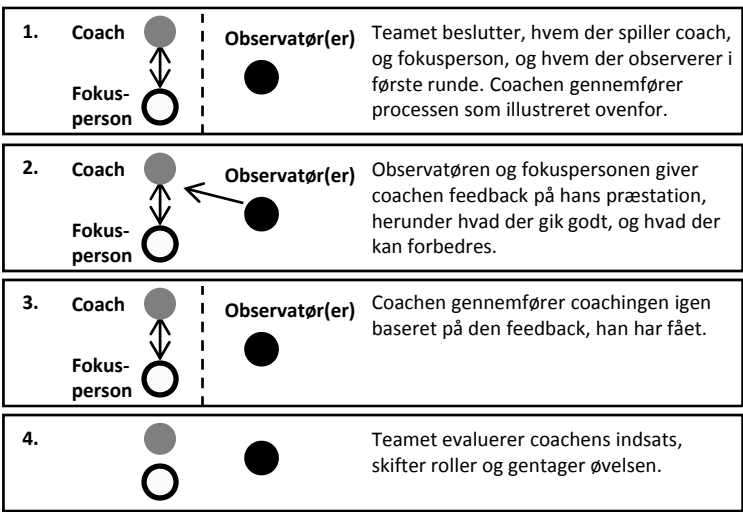
Formål og udbytte
 Værktøjet indeholder en simpel proces til kollegacoaching, som du kan introducere for dit team og træne medlemmerne ud fra. Når du har gennemgået værktøjet, har du kendskab til en række relevante spørgsmål, du kan præsentere for dit team, en proces til træning af teammedlemmernes coaching-færdigheder samt en skabelon, den enkelte medarbejder kan anvende til videre udvikling af sine coachingfærdigheder.

- Anvendelse**
1. Gennemlæs de to coachingfaser som er en forsimpning af processen i værktøjet "COACHING".
 2. Sæt dig grundigt ind i coachens fokus og relevante spørgsmål til de to faser.
 3. Introducer processen, coachens fokus og relevante spørgsmål til dit team og forklar dem fordelene med kollegacoaching (at kolleger kan hjælpe hinanden med at udvikle sig).
 4. Træn teammedlemmernes coachingfærdigheder efter den opstillede proces – deltag evt. selv som observatør.
 5. Efter hver coachingsession kan medarbejderen, som har "spillet" coach anvende skabelonen i nederste højre hjørne til at evaluere sin egen præstation og lægge en udviklingsplan – involver dig efter behov i realiseringen af medarbejdernes udviklingsplaner.

#1: Introduktion til en (simpel) coachingproces og eksempler på spørgsmål:

Fase	Fokus	Eksempler på spørgsmål
 <p>Udgangspunkt</p>	Når et teammedlem har en udfordring, gives der ikke et hurtigt svar. I stedet afdækker kollegaen personens nuværende situation.	Hvornår er problemet størst/mindst? Hvad sker der? Hvad er din andel i problemet? Hvorfor er det overhovedet et problem? Hvad gør dette til et særligt problem for dig? Har du oplevet noget lignende i andre situationer? Hvilke forskelle er der? Hvordan ville situationen være anderledes hvis ...? Hvordan ville det være, hvis problemet ikke eksisterede? Hvad tror du Y tænker om dette?
 <p>Muligheder</p>	Kollegaen spørger ind til alternative måder at håndtere udfordringen på. Forskellige muligheder og ideer udforskes og analyseres.	Hvilke initiativer har du taget hidtil? Hvad forhindrede dig i at gøre mere/andet? Hvilke ressourcer har du allerede? Hvilke andre ressourcer vil du få brug for? Hvad kan du gøre anderledes? Hvilke umiddelbare initiativer kan du identificere? Hvad er deres tidsramme? Hvad er fordele og ulemper ved de alternativer, vi har talt om? Hvad ville give det mest optimale resultat? Hvilken ide tiltaler dig mest? Hvad er nemmest/sværest? Hvor stor kontrol har du over resultatet? Hvem kan hjælpe dig med at løse problemet? Hvilke forhindringer skal overvindes? Vil du høre en ide fra min side?

#2: Træning af kollegacoaching:



#3: Evaluering og udviklingsplan

Hvad gik godt i coachingen?

Hvad kan forbedres i coachingen?

Hvilke områder/kompetencer vil jeg særligt fokusere på at udvikle?

Konkrete udviklingsinitiativer

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team		↘		
Organisation				

Formål og udbytte
 Værktøjet guider dig igennem en proces med henblik på at løse en konflikt mellem medlemmer af dit team. Når du har gennemgået værktøjet, har du kendskab til de vigtige trin i konfliktmægling, hvad du skal fokusere på som mægler, ligesom du har nedskrevet relevante noter til løsning af den konkrete konflikt dine medarbejdere befinder sig i.

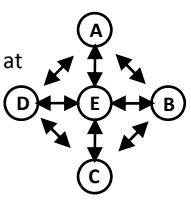
- Anvendelse**
1. Start med at gøre dig bekendt med, hvad du kan gøre for at forebygge konflikter i dit team (trin 0). Nedskriv i notefeltet, hvad du konkret vil gøre.
 2. Gennemlæs de fire konfliktmæglingstrin – probleidentifikation, gensidig forståelse, kompromissøgning og aftale.
 3. Brug notefeltet til at præcisere, hvad du konkret vil gøre i de enkelte trin.
 4. Brug det nederste notefelt til at nedskrive evt. andre overvejelser om processen, ideer, planer med værktøjet etc.

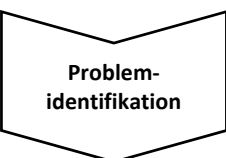
Trin i processen

Fokus

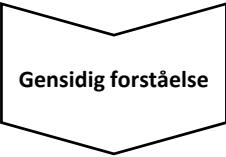


Lederen kan gøre meget for at forebygge konflikter i teamet ved at understøtte kommunikation, samarbejde, anerkendelse og løbende feedback mellem teammedlemmerne.

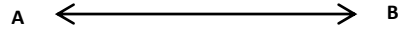


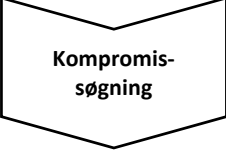


Lederen forsøger at afdække, hvad konflikten handler om.
 ← Ifølge A → Ifølge B

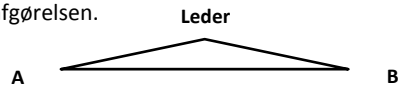


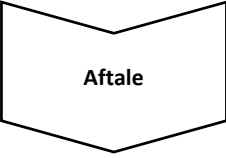
Konfliktens parter deler hver deres syn på problemet med den anden part. Begge parter opfordres af lederen til at prøve at forstå den anden part og se situationen fra dennes perspektiv.



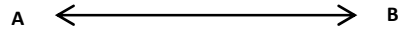


Begge parter fremlægger ønsker og ideer til, hvordan problemet kan løses og forholdet styrkes. Lederen supplerer med sine ideer. Hvis det ikke er muligt for konfliktens parter at finde en løsning, træffer lederen afgørelsen.





Konfliktens parter forpligter sig på at overholde deres del af aftalen og på at gøre deres bedste for at bringe forholdet på ret kurs.



Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team		↘		
Organisation				

Formål og udbytte
 Værktøjet leverer inspiration til, hvordan du kan skabe kreativitet og innovation i dit team. Når du har gennemgået værktøjet, har du dels nogle ideer til, hvordan du generelt kan stimulere dit teams kreative og innovation evner, og dels en konkret udviklingsproces med henblik på at identificere nye/betere måder at gøre tingene på.

- Anvendelse**
1. Gennemlæs ideerne til stimulering af kreative og innovative evner i dit team og notér de forslag, du kan bruge i dit team.
 2. Nedskriv evt. andre muligheder, du kan komme i tanke om, eller som du tidligere har haft succes med at anvende til stimulering af kreativitet og innovation i dit team.
 3. Gennemlæs beskrivelsen af de fire trin i den konkrete udviklingsproces – udforskning, systematisering, prioritering og realisering.
 4. Nedskriv dine stikord eller kommentarer til hver fase.

Stimulering af kreative og innovative evner

Nogle muligheder

- Bytte arbejdsopgaver og -pladser, belønne månedens bedste ide/skøreste påfund, veksle mellem forskellige arbejdsformer – brainstorming, rollespil, nye grupperinger, reflekterende øvelser etc., arrangere udendørs teamaktiviteter, afsætte tid på møder til fordybelse og diskussion, udforske og anerkende "undren" fra nye medarbejdere på arbejds gange etc.

Hvilke muligheder kan bruges i dit team?

Hvilke andre muligheder kan du komme i tanke om?

En konkret udviklingsproces

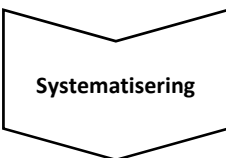
Trin i processen

Formål

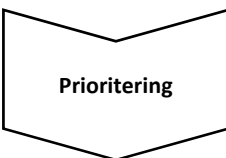


At identificere så mange antagelser, ideer, perspektiver og påfund som muligt, fx via:

- Brainstorming, hvor alle input samles på et stort stykke pap
- Konkurrence om hvem der kan komme med flest nye ideer
- Rollespil, hvor medlemmerne spiller forskellige roller, fx den kreative, den kritiske, den undersøgende, den realistiske, organisatoren etc.



At samle alle input i nogle overordnede kategorier, fx procesforbedringer, kvalitetsforbedringer, nye produkter, samarbejde etc.



At prioritere kategorierne efter, hvor vigtige og værdiskabende de er.



At udvælge initiativer, der skal implementeres, og udarbejde en konkret implementeringsplan.

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team		↘		
Organisation				

Formål og udbytte
 Værktøjet leverer en række gode råd vedr. ledelse af team på distancen. Når du har gennemgået værktøjet, har du identificeret hvilke udfordringer du og teamet oplever som følge af adskillelsen, du har fået en række anbefalinger, ligesom du har specificeret hvad du fremadrettet vil gøre mere og mindre af i dit distancelederskab.

Anvendelse

1. Drøft udfordringerne vedr. distanceledelse med dit team og notér hvilke udfordringer, I hver især oplever.
2. Læs listen med gode råd og notér hvilke du kan bruge, samt andre ideer, som du eller teamet kan komme i tanke om.
3. Præcisér i handlingsplanen, hvad du baseret på de opstillede råd og snakken med teamet vil gøre mere/mindre af eller anderledes, og hvad du helt vil stoppe med i din ledelse af teamet fremadrettet.

Udfordringen
 Begrænset fysisk kontakt pga. distancen

Hvilke udfordringer oplever du? **Hvilke udfordringer oplever dit team?**

- Gode råd vedr. distanceledelse:**
- Udpeg en daglig leder i teamet, som rapporterer til dig.
 - Brug meget tid sammen med teamet i starten, og prioriter teambuildende aktiviteter.
 - Definer klare mål og præstationsindikatorer for teamet.
 - Følg jævnlige op på teamets indfrielse af objektive mål.
 - Arranger telefonmøder eller videokonferencer hvor teamet kan begrunde sine resultater.
 - Brug fysiske møder og telefonopkald frem for e-mails.
 - Vær opmærksom på samarbejde og kommunikation i teamet og intervener efter behov.

Hvad kan/vil du bruge af ovenstående?

Andre ideer eller overvejelser:

Handlingsplan

Hvad vil du gøre mere af?	Hvad vil du gøre mindre af?	Hvad vil du gøre anderledes eller helt stoppe med?
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Andre noter

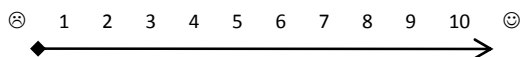
	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team		↘		
Organisation				

Formål og udbytte
 Værktøjet leverer nogle konkrete forslag til udvikling af et lederteam med fokus på strategi og mål, ledelseskodex og udviklingsplaner. Når du har gennemgået værktøjet, har du viden om ovenstående metoder, og hvordan de kan anvendes, du har evalueret teamets nuværende tilstand på de forskellige områder og planlagt, hvordan teamet kan forbedres.

- Anvendelse**
1. Ranger teamet på en skala fra 1-10 efter hvor klart dets strategi og mål er, samt hvor velfungerende det er for teamet.
 2. Definer en ny strategi og nye mål, eller præcisér det eksisterende.
 3. Vurder, hvor velkendt og velfungerende teamets ledelseskodex er (dets kommunikation til organisationen, dets værdier og principper og dets samarbejde).
 4. Formulér nye eller præcisér det eksisterende ledelseskodex på de tre områder – eller andre relevante områder.
 5. Afslut med at lægge en udviklingsplan sammen med teamet hvor det præciseres, hvad der skal bevares i teamet, hvad der skal afvikles, og hvad der skal udvikles.

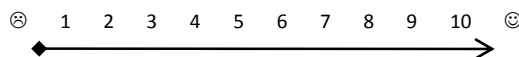
#1: Strategi og mål

Hvor klart er det for teamets medlemmer?



Begrund rangeringen:

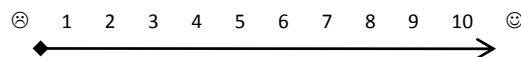
Hvor velfungerende er det for teamet?



Begrund rangeringen:

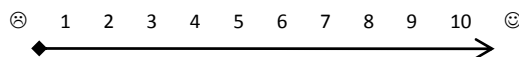
#2: Ledelseskodex

Hvor klart er det for teamets medlemmer?



Begrund rangeringen:

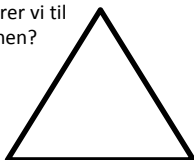
Hvor velfungerende er det for teamet?



Begrund rangeringen:

Kommunikation

Hvad, hvornår og hvordan kommunikerer vi til organisationen?



Samarbejde

Hvordan får vi mest ud af hinanden samt sikrer involvering og trivsel i teamet?

Værdier og principper

Hvilke grundlæggende spilleregler skal gælde for den måde, vi leder på?

Værdier og principper (præcisér)

Samarbejde (præcisér)

Kommunikation (præcisér)

#3: Udviklingsplan

Hvad skal bevares?

Hvad skal udvikles?

Hvad skal afvikles?

Realisering og opfølgning (hvem gør hvad og hvornår?)

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation		↘	↘	

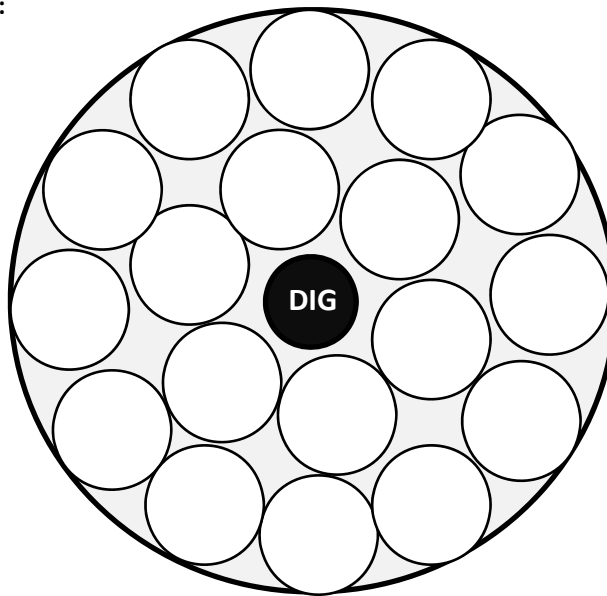
Formål og udbytte

Værktøjet leverer en simpel model til identificering af dine vigtigste interessenter – kunder, kolleger, chefer og andre. Når du har gennemgået værktøjet, har du identificeret dine vigtigste interessenter, angivet deres rolle og hvilken betydning, de har for dig og organisationen.

Anvendelse

1. Identificer de personer, som er vigtige for, at du kan lede organisationen, og indskriv dem i cirklen (jo vigtigere personen er for dig, jo tættere på midten skriver du hans navne).
2. Præciser i tabellen forneden dine interessenters position/rolle og deres betydning for dig og organisationen. Prioriter dem efter hvor vigtige de er.

Identificering af interessenter:



Eksempler på interessenter:

- Nærmeste chef
- Kunder
- Kolleger
- Leverandører
- Samarbejdspartnere
- Nøglemedarbejdere
- Politikere
- Etc.

Begrundelse for interessenternes betydning:

Navn	Position/rolle	Betydning for dig	Betydning for organisationen

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation				↘

Formål og udbytte

Værktøjet gør det muligt at rangere kvaliteten af dine interessenter og lægge en plan for, hvordan du kan forbedre vigtige relationer. Når du har gennemgået værktøjet, har du præciseret, hvad du konkret vil gøre for at forbedre de enkelte relationer og hvad du generelt vil gøre for at udvikle og pleje vigtige relationer.

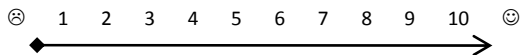
Anvendelse

1. Indsæt dine interessenter i øverste tabel efter hvor vigtige de er, for at du kan lede organisationen i den ønskede retning. Ranger kvaliteten af hver enkelt relation på en skala fra 1-10 og begrund din rangering.
2. Læg en plan for, hvordan du vil forbedre eller styrke dine relationer (fx via flere tlf. opkald, frokostmøder, tættere samarbejde i det daglige, el. lign.), hvornår du vil gøre det og med hvilket udbytte.
3. Afslut med at præcisere, hvad du generelt vil gøre for at udvikle og pleje vigtige relationer.

Kvaliteten af nuværende relation

Navn: #1)

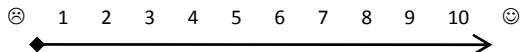
Kvalitetsrangering:



Begrundelse for rangering:

Navn: #2)

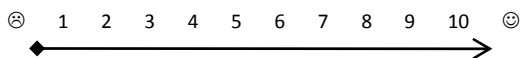
Kvalitetsrangering:



Begrundelse for rangering:

Navn: #3)

Kvalitetsrangering:



Begrundelse for rangering:

Handlingsplan til forbedring af udvalgte relationer:

Navn	Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte
#1)			
#2)			
#3)			

Hvad vil jeg (generelt) gøre for at udvikle og pleje vigtige relationer?

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation		↘	↘	

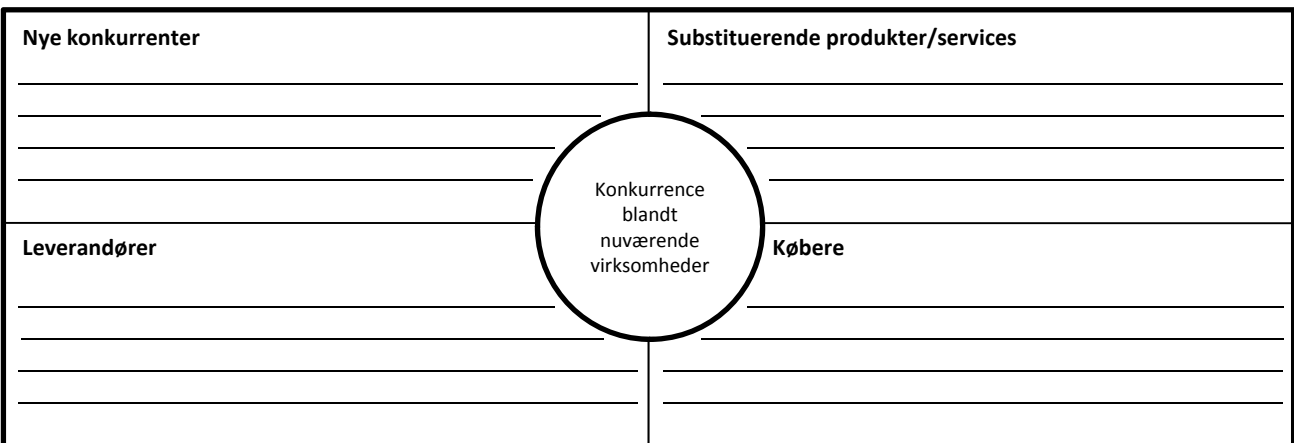
Formål og udbytte
 Værktøjet gør det muligt at gennemføre en ekstern analyse – dels af overordnede teknologiske, politiske, økonomiske og sociokulturelle faktorer og dels af konkurrencesituationen inden for din sektor. Når du har gennemgået værktøjet, har du viden om hvilke faktorer der er relevante at analysere, ligesom du har nedskrevet, hvad det er relevant for dig at være opmærksom på.

- Anvendelse**
1. Læs beskrivelsen af teknologiske, politiske, økonomiske og sociokulturelle faktorer, og nedskriv relevante noter i forhold til din virksomhedssituation.
 2. Vurder og nedskriv noter vedr. konkurrencesituationen blandt de nuværende spillere på markedet, hvilke nye konkurrenter og substituerede produkter/services, der evt. er på vej ind, og hvilket pres der er fra leverandører og kunder.
 3. Konkluder baseret på analysen hvilke muligheder og trusler, din organisation særligt skal være opmærksom på.

Omgivelserne

<p>Teknologiske faktorer Fx det teknologiske stadie på markedet eller i branchen, brug af e-business eller branchens miljøbelastning.</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Politiske faktorer Fx handelshindringer, told, korruption, politisk stabilitet mv.</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Sociokulturelle faktorer Fx levestandard, forbrugerforhold, medievaner mv.</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Økonomiske faktorer Fx udvikling i renteniveau, BNP, inflation, arbejdsløshed, udvikling i befolkningens sammensætning mv.</p> <hr/> <hr/> <hr/>

Konkurrencesituationen



Konklusion: Hvilke muligheder og trusler skal du særligt være opmærksom på?

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation		↘	↘	

Formål og udbytte

Værktøjet leverer en række relevante spørgsmål med henblik på at kortlægge eksisterende kompetencer og ressourcer i din organisation. Når du har gennemgået værktøjet, har du forholdt dig til hvilke kompetencer og ressourcer organisationen råder over, du har nedskrevet relevante noter og konkluderet hvad organisationens væsentligste styrke(r) er.

Anvendelse

1. Læs og besvar spørgsmålene under kompetencer og ressourcer.
2. Konkluder baseret på dine besvarelser, hvad organisationens væsentligste styrke(r) er.

Kompetencer

Hvilke specialistkompetencer råder virksomheden over?

Hvilke generalistkompetencer råder virksomheden over?

Hvilke ledelseskompentencer råder virksomheden over?

Ressourcer

Hvilke teknologiske ressourcer råder virksomheden over?

Hvilke andre relevante ressourcer råder virksomheden over?

Konklusion: Hvad er organisationens væsentligste interne styrke(r)?

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation	↘			

Formål og udbytte <p>Værktøjet leverer information om dine strategiske muligheder, og hvorvidt din organisation skal satse på eksisterende eller nye produkter eller markeder eller en kombination. Når du har gennemgået værktøjet har du kendskab til de forskellige muligheder, ligesom du har vurderet hvilken strategi der er mest velegnet til din organisation.</p>	Anvendelse <ol style="list-style-type: none"> 1. Studér marked/produkt-matricen og læs eksemplet med DVD producenten. 2. Overvej hvilke vækstmuligheder din organisation tidligere har gjort brug af og hvad resultatet var – nedskriv noter efter behov. 3. Vurder afslutningsvist hvilken strategi, der er mest velegnet til din organisation baseret på din nye viden.
--	--

Marked og/eller produktfokus

	Eksisterende produkter	Nye produkter
Eksisterende marked	Erobre markedsandele, eller behold andel i ekspanderende marked En virksomhed på DVD-markedet kan forsøge at vokse ved at forøge sin markedsandel gennem en intensiv marketingkampagne, opkøb af en stor konkurrent, forbedrede udgaver af produktet osv.	Produkt/service udvikling Virksomheden kan forsøge at udvikle et helt nyt produkt med bedre egenskaber end det gamle, fx mini-discs, andre digitale lagringsenheder osv.
Nye markeder	Markedsekspansion Virksomheden kan forsøge at sælge DVD'erne på et nyt marked, fx via eksport eller til et helt nyt område, hvor DVD'erne kan bruges (fx i fotoindustrien i forbindelse med digitalfoto).	Diversifikation Virksomheden kan forsøge at udvikle et helt nyt produkt og afsætte det på et helt nyt marked. Fx kunne DVD-producenten vælge at producere SIM-kort og gå ind i mobiltelefonbranchen, evt. via opkøb af en eksisterende virksomhed indenfor denne branche.

Hvilke vækstmuligheder har din virksomhed tidligere gjort brug af?

Hvad var resultatet af tidligere strategier?

Hvilken strategi vurderer du (umiddelbart) mest egnet til din virksomheds nuværende situation?

Begrund din vurdering

Andre noter

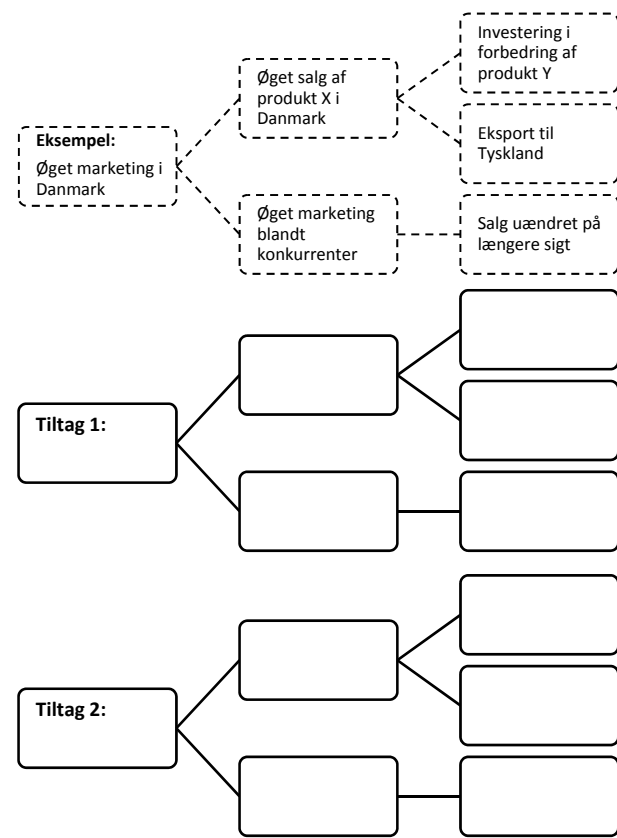
	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation		↘		

Formål og udbytte

Værktøjet gør det muligt at udtænke og kortlægge konsekvenserne af forskellige tiltag. Når du har gennemgået værktøjet, har du identificeret de mest oplagte tiltag, din organisation kan tage, og vurderet hvilke mulige følgevirkninger, de forskellige tiltag kan have.

- Anvendelse**
1. Læs eksemplet på en scenari kortlægning i de stiplede bokse foroven. Nedskriv noter til eksemplet efter behov.
 2. Identificer de forskellige tiltag, som din organisation kunne tænkes at tage og vurder hvilke konsekvenser, de kan medføre. Tilføj og slet bokse, så de afspejler de konkrete scenarier.
 3. Vurder hvor sandsynlige de opstillede scenarier er og hvilket tiltag du baseret på de forskellige kortlægninger finder mest oplagte at tage.

Mulige scenarier



Dine noter

Overvejelser

Hvor sandsynlige vurderer du de opstillede scenarier?

Hvilke tiltag bør du tage baseret på ovenstående scenari kortlægning?

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation		↘	↘	↘

<p>Formål og udbytte Værktøjet leverer en struktur og proces til udvikling af en virksomhedsstrategi, som inkluderer organisationens styrker og svagheder samt muligheder og trusler i markedet. Når du har gennemgået værktøjet, har du udarbejdet ovenstående analyse, formuleret en ny vision og strategi for organisationen, og udarbejdet en konkret implementeringsplan.</p>	<p>Anvendelse</p> <ol style="list-style-type: none"> Gennemfør en brainstorm med en kvalificeret gruppe mennesker fra organisationen om organisationens styrker og svagheder samt muligheder og trusler i markedet. Indsæt de væsentligste faktorer i matricen og forsøg at kombinere dem, således at styrker og muligheder udnyttes bedst muligt, mens de identificerede svagheder og trusler minimeres mest muligt. Formuler (med udgangspunkt i ovenstående analyse af organisationens udgangspunkt og muligheder), <i>hvad</i> du vil opnå med organisationen (vision) og <i>hvordan</i> du vil opnå det (strategi). Udarbejd afslutningsvis en implementeringsplan, der præciserer hvilke initiativer, der skal tages, hvornår, med hvilket forventet udbytte, og hvornår/hvordan der følges op.
--	---

Analysér organisationens nuværende situation

		POSITIVT	NEGATIVT
INTERNT	Styrker		Svagheder
	Muligheder		Trusler
EKSTERNT			

Strategiformulering

Formulér en vision for organisationen – hvad vil vi opnå?

Formulér en (ny) strategi for organisationen – hvordan vil vi opnå det?

Implementeringsplan – hvornår gøres hvad?

Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte	Opfølgning

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation	↘	↘		

Formål og udbytte

Værktøjet leverer inspiration og generelle anbefalinger i forbindelse organisatoriske forandringer. Når du har gennemgået værktøjet, har du indsigt i de væsentlige trin, som en succesfuld forandring kræver, ligesom du har forberedt din konkrete forandring med relevante noter til hvert trin og en konkret forandringsplan.

Anvendelse

1. Gennemlæs beskrivelsen og fokusområderne i de seks vigtige forandringstrin – etablering af brændende platform, oprettelse af styrende koalition, udvikling af vision og strategi, kommunikation af visionen, generering af kortsigtede gevinster og forankring af forandringen i kulturen.
2. Nedskriv noter til hver trin, der afspejler, hvad du særligt skal/vil være opmærksom på i dit konkrete forandringsprojekt.
3. Planlæg afslutningsvis forandringen så detaljeret som muligt – hvilke initiativer der tages, hvornår og med hvilket forventet udbytte.

Seks vigtige forandringstrin**1 Identifikation af brændende platform**

Første trin i en succesfuld forandring er at identificere årsager til, at den nuværende situation er uholdbar – identifikation af den brændende platform. Hermed forøges følelsen af forandringens nødvendighed. Der kan både være interne og eksterne forhold, som gør, at en forandring er nødvendig, fx ændrede markedsvilkår, tunge interne arbejdsprocesser eller andet. Du skal kunne svare på to grundlæggende spørgsmål:

- Hvad er uholdbart ved vores nuværende situation?
- Hvad vil der ske, hvis vi ikke forandrer os?

2 Oprettelse af styrende koalition

Næste trin handler om at oprette en styrende koalition, dvs. en gruppe mennesker fra organisationen, som kan drive forandringen igennem. Det er vigtigt, at denne gruppe repræsenterer organisationen bredt, da de under og efter forandringen skal fungere som ambassadører for den nye organisation. Du skal kunne svare på følgende spørgsmål:

- Hvilke medarbejdere og ledere vil være gode forandringsagenter?
- Hvem skal inkluderes i den styrende koalition for at organisationen er repræsenteret bredt?
- Hvordan sikrer vi, at medlemmerne af den styrende koalition arbejder bedst muligt sammen?
- Hvordan giver vi den styrende koalition de bedst mulige betingelser for at påvirke den resterende organisation positivt gennem forandringen?

3 Udvikling af vision og strategi

Når den styrende koalition er sammensat, er det tid til at udvikle den nye strategi og vision for organisationen – hvor vil vi hen, og hvordan kommer vi derhen. I denne sammenhæng er det vigtigt at gå alle elementer nøje efter for at sikre, at organisationens interne og eksterne forhold udnyttes bedst muligt. Du skal kunne svare på følgende spørgsmål:

- Hvilke styrker og svagheder er der i organisationen?
- Hvilke muligheder og trusler er der i markedet?
- Hvad er den bedste strategi og vision baseret på de identificerede styrker, svagheder, muligheder og trusler?
- Hvordan skal organisationen se ud for at understøtte den nye vision og strategi?

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation	↘	↘		

Seks vigtige forandringstrin (fortsat)

4 Kommunikation af visionen

Når visionen og strategien er formuleret, består opgaven i at kommunikere den intensivt i organisationen. Den gode forandring afhænger i høj grad af, at medarbejderne forstår, at den nuværende situation er u hensigtsmæssig for organisationen (den brændende platform), at der må gøres noget, og at den formulerede vision er svaret på organisationens problem. Du skal kunne svare på følgende spørgsmål:

- Hvordan kommunikerer vi bedst den brændende platform?
- Hvordan kommunikerer vi bedst visionen?
- Hvordan kan den styrende koalition anvendes i kommunikationen til organisationen?
- Hvordan sikrer vi, at medarbejderne kan se, at visionen er den rette kur på den brændende platform, og at den definerede strategi er den rigtige?

5 Generering af kortsigtede gevinster

Kommunikation af den brændende platform og visionen er en kontinuerlig proces, som skal fortsætte gennem hele forandringen. For at bekræfte medarbejderne i, at det nye er bedre end det gamle, er det desuden vigtigt at generere så mange kortsigtede gevinster som muligt, så medarbejderne virkelig får syn for sagen. Du skal kunne svare på følgende spørgsmål:

- Hvilke (store og små) beviser er der for at forandringen er en succes?
- Hvordan sikrer vi bedst muligt, at medarbejderne ser disse gevinster?
- Hvordan genererer vi endnu flere kortsigtede gevinster?

6 Forankring af forandringen i kulturen

En ting er at gennemføre en forandring, noget andet er at høste frugterne af en faktisk forbedring. For at sikre at forandringen ændrer noget, og at disse ændringer forankres bedst muligt i organisationen, skal medarbejderne mærke forandringen i deres dagligdag. Der er en række ting, man kan gøre for at forme organisationskulturen efter en større forandringsproces, fx:

- Lave teambuildingaktiviteter og firmaevents.
- Gennemføre værdiworkshops hvor medarbejdere deler deres antagelser og ønsker med ledelsen.
- Gentage vigtige budskaber igen og igen.
- Implementere incitamentsstrukturer, der understøtter den adfærd, man ønsker.
- Fejre succeser.

Planlæg forandringen:

Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation		↘		↘

Formål og udbytte
 Værktøjet leverer en trinvis vejledning til optimering af processer i organisationen. Når du har gennemgået værktøjet, har du indsigt i centrale optimeringsprincipper, du har identificeret kundens behov, værdiskabende opgaver og effektive opgaveflow, ligesom du har lagt en konkret handlingsplan.

- Anvendelse**
1. Studer de fem optimeringsprincipper – identificer kundens behov, identificer værdiskabende opgaver, definer værdiflow, eliminer spild og skab kundetræk. Værktøjet er baseret på disse principper.
 2. Definér kundens behov og list (i prioriteret rækkefølge) hvilke opgaver der skal varetages for at møde dette behov.
 3. Indsæt opgaverne i relevante værdiflow, hvor du forsøger at eliminere spild mest muligt og skabe mest mulig kundetræk mellem opgaverne.
 4. Planlæg afslutningsvis procesoptimeringen så detaljeret som muligt, fx hvilke initiativer der tages, hvornår og med hvilket forventet udbytte.

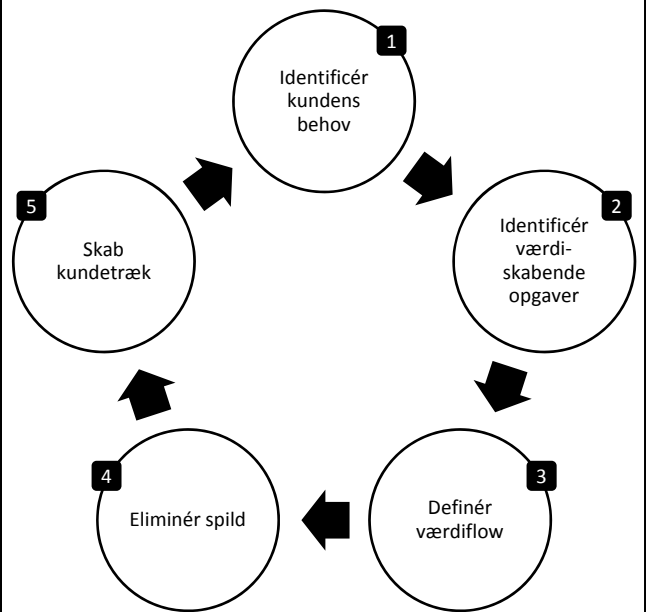
Optimeringsprincipper

Forudsætninger

- 1) At mål og strategi er klar
- 2) At kundens behov er kendt

Procesoptimeringen kan hjælpe med at bringe arbejdsflowet i system således at opgaverne varetages bedst muligt og i den mest effektive rækkefølge med mindst muligt ressourcespild.

Procesoptimering er en udfordrende øvelse, som kræver konstant evaluering af, hvilke opgaver der skal løses, hvordan og i hvilken rækkefølge.

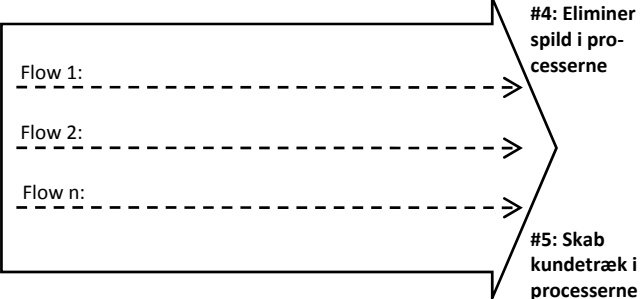


#1: Hvad er kundens behov?

#2: Hvilke opgaver skal varetages for at møde kundens behov?

#1) _____	#5) _____
#2) _____	#6) _____
#3) _____	#7) _____
#4) _____	#8) _____

#3: Indsæt opgaverne i ét eller flere værdiflow



Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte

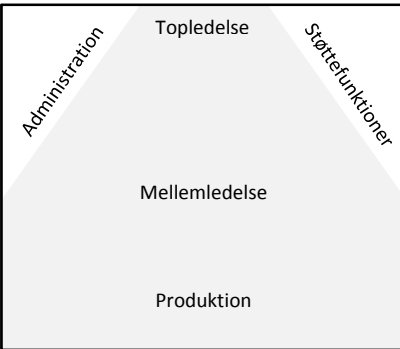
Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation	↘			

Formål og udbytte
 Værktøjet leverer relevant information om forskellige organisationsstrukturer og i hvilke situationer, de hver især egner sig. Når du har gennemgået værktøjet, har du kendskab til de forskellige strukturer, hvad der kendetegner det miljø, de befinder sig i og det produkt, de sælger, og du har vurderet hvilken organiseringsform, der passer bedst til din organisation.

- Anvendelse**
1. Læs forudsætningerne for, hvordan en virksomhed skal organiseres og studer de kerneelementer, som en organisation består af – topledelse, mellemlidelse, administration, støttefunktioner og produktion (medarbejdere).
 2. Læs, hvad der kendetegner de forskellige strukturformer – simpel struktur, maskinbureaukrati, fagbureaukrati og adhokrati, og hvorvidt de egner sig i et stabilt eller et dynamisk miljø og ved salg af simple eller komplekse produkter/services.
 3. Vurder afslutningsvis hvilken situation og organiseringsform, der passer bedst på din virksomhed, og begrund din vurdering.

Forudsætninger
 Komplexiteten i de produkter/ services, der sælges, samt dynamikken i miljøet er afhørende for, hvilket organisationsstruktur der er mest velegnet, og hvor store de forskellige enheder (topledelse, mellemlidelse, administration, støttefunktioner og produktion) bør være:



Kategoriseringsmatrice

Dynamisk ↑ ↓ Stabil	<p>Fagbureaukrati – Koordinering ved standardisering af faglighed.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lille ledergruppe • Alle medarbejdere i produktionen er specialister • Relativt store administrative funktioner <p>Fx hospitaler, skoler og ekspertorganisationer.</p>	<p>Adhokrati – Koordinering ved gensidig horisontal tilpasning.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lille ledergruppe • Mange eksperter og specialister som arbejder selvstændigt • Små støtte og administrative funktioner <p>Fx innovative, videnbaserede og eksperimenterende virksomheder.</p>
	<p>Maskinbureaukrati – Koordinering ved standardisering af procedurer og output.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lille topledergruppe (topstyret) • Stor mellemlidelse • En kæmpe produktionsenhed • Mange og store støtte- og administrative funktioner <p>Fx industrivirksomheder, ved rutineopgaver, masseproduktion etc.</p>	<p>Simpel struktur – Koordinering ved direkte tilsyn og styring.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lille topledergruppe (evt. kun én person) • Ingen mellemlidelse • Relativt stor medarbejdergruppe ift virksomhedens størrelse • Få eller ingen støtte- og administrative funktioner <p>Fx håndværksfag, småindustri og nystartede organisationer.</p>
	Simpel	Kompleks →

Hvor passer din organisation bedst ind i ovenstående matrice?

Begrund din vurdering

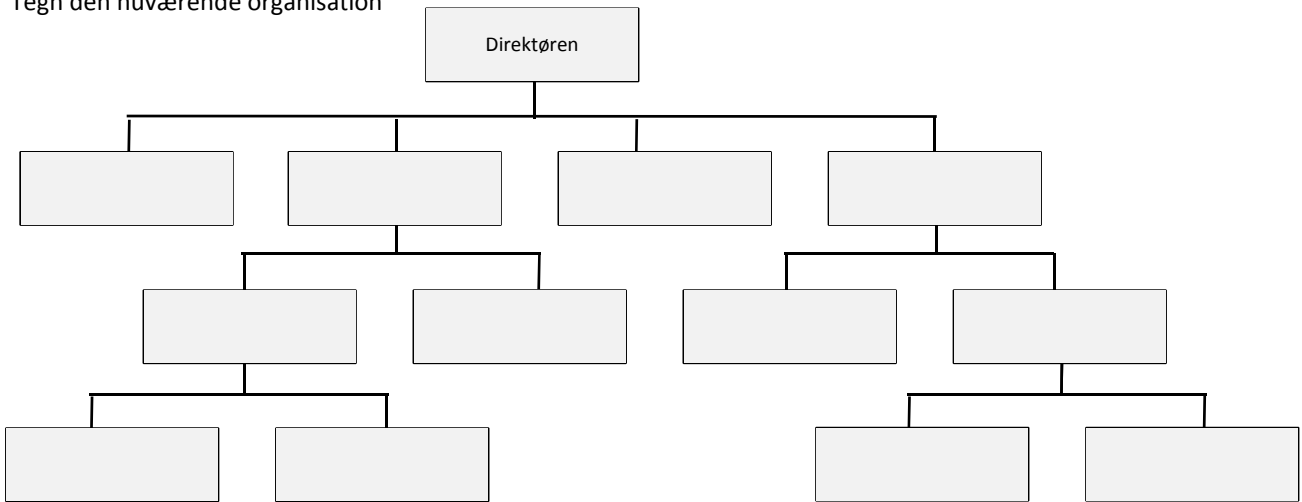
Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation		↘	↘	↘

Formål og udbytte
 Værktøjet leverer en trinvis vejledning til omstrukturering af organisationen. Når du har gennemgået værktøjet, har du med udgangspunkt i den nuværende organisering vurderet, hvad der skal bevares, afvikles og udvikles, hvilke centrale opgaver der skal varetages i den nye organisation, hvilke job og afdelinger der kræves for at få opgaverne håndteret, ligesom du har lagt en plan for omstruktureringen.

- Anvendelse**
1. Det anbefales at du starter med at gennemføre værktøjet "PROCESOPTIMERING", da organisationens struktur bør baseres på værdikæden.
 2. Tegn den nuværende organisationsstruktur, og beskriv årsagerne til at du ønsker en omstrukturering.
 3. Præciser hvad der skal bevares, afvikles og udvikles fra den nuværende struktur.
 4. Præciser (med afsæt i analysen af den nuværende organisering og dens udfordringer) hvilke opgaver, der skal løses og i hvilket opgaveflow.
 5. Tegn dernæst den ønskede organisation og definer opgaverne og den nye organisering fra toppen og ned.
 6. Præciser afslutningsvis hvordan du konkret vil gennemføre omstruktureringen.

Den nuværende organisering
 Tegn den nuværende organisation



Hvad er udfordringerne med den nuværende organisering og/eller årsagen til ønsket om omstrukturering?

Hvad skal bevares?	Hvad skal afvikles?	Hvad skal udvikles?

Andre noter

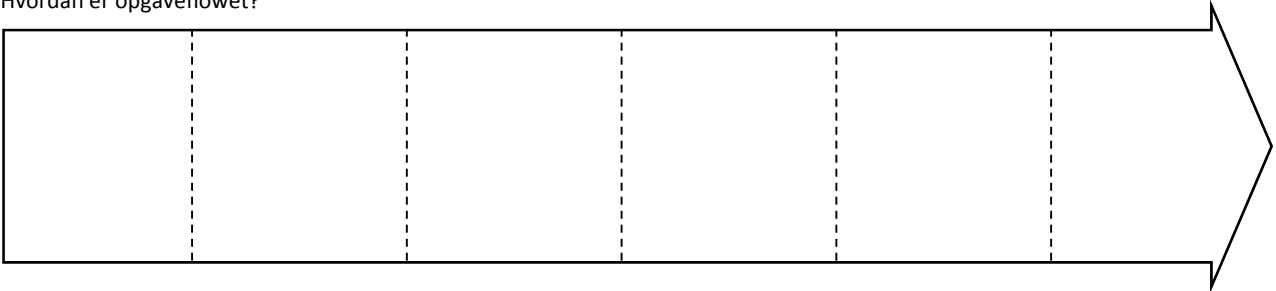
	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation		↘	↘	↘

Den nye organisering

Hvilke opgaver skal løses i den nye organisation?

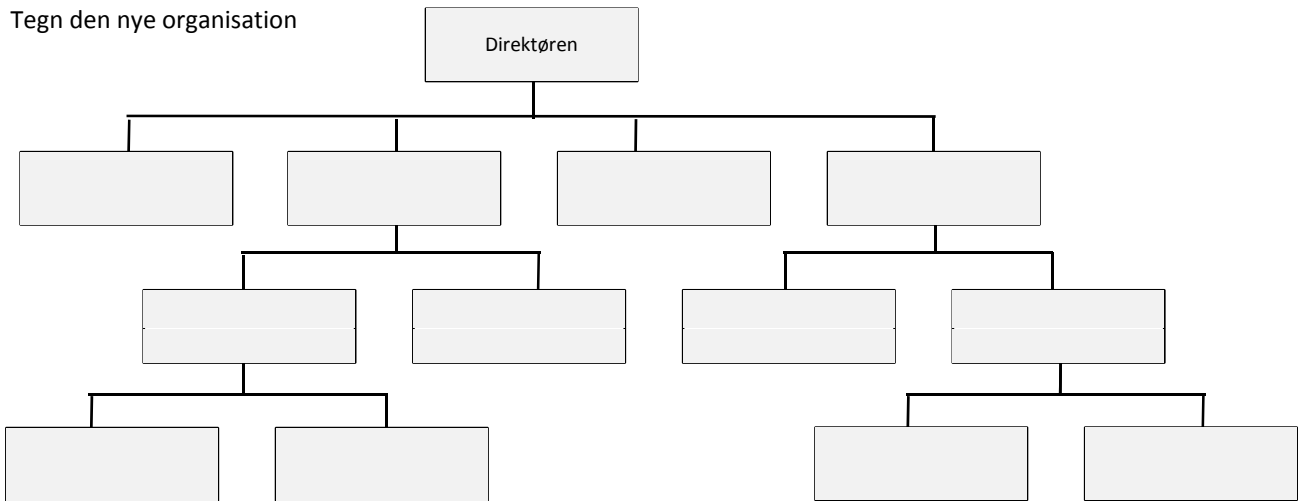
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Hvordan er opgaveflowet?



Hvilke positioner (job), afdelinger og struktur kræves for, at de vigtige opgaver leveres?

Tegn den nye organisation



Top-down organisering og opgavedefinering

1. Organisering og opgavedefinering

2. Organisering og opgavedefinering

3. Organisering og opgavedefinering

Hvordan vil du gennemføre omstruktureringen (jf. pointer fra værktøjet "ORGANISATIONSFORANDRING")?

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation		↘		

<p>Formål og udbytte Værktøjet leverer inspiration og konkret vejledning til den vanskelige opgave at skulle gennemføre en masseafskedigelse. Når du har gennemgået værktøjet, har du forberedt den vigtige kommunikation omkring afskedigelserne, du har lagt en plan for de lovpligtige forhandlinger, du har indsigt i fordele og ulemper ved forskellige afskedigelsesmetoder, du har en model til træning af lederne, som skal gennemføre afskedigelserne, du har besluttet hvilke afbødeforanstaltninger, du vil tilbyde, og hvordan du vil pleje organisationskulturen efter fyringsrunden.</p>	<p>Anvendelse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Præciser under "kommunikation" den brændende platform og visionen, som ligger til grund for masseafskedigelsen, og planlæg så detaljeret som muligt hvad der skal kommunikeres internt og eksternt vedrørende afskedigelserne. 2. Læs opmærksomhedspunkterne vedrørende de lovpligtige forhandlinger med medarbejderne, og læg en plan for forløbet. 3. Studer fordele og ulemper ved individuelle og kollektive opsigelsesmetoder og beslut hvilken metode, der passer bedst til din situation. 4. Træn afskedigelsessamtalerne med de ledere, som skal levere beskederne efter den anviste proces. 5. Præciser hvilke afbødeforanstaltninger de afskedigede medarbejdere tilbydes (løn, bonus, outplacement etc.) 6. Tænk afslutningsvis over, hvad du vil gøre for at pleje de tilbageværende medarbejdere og organisationens kultur, når afskedigelserne er gennemført.
--	--

#1: Kommunikation

Den brændende platform (hvorfor er vi nødt til at gøre det): _____

Visionen (hvad får vi ud af at gøre det): _____

Hvad/hvordan skal der kommunikeres internt til medarbejderne? _____

Hvad/hvordan skal der kommunikeres eksternt til presse mv.? _____

Læg en detaljeret kommunikationsplan (hvad siges/skrives til hvem/hvornår, hvordan af hvem etc.): _____

#2: Forhandlinger

Læg en plan for forhandlingerne, der præciserer:

- Fortrækkes forhandlingerne gennemført på lokalt eller organisationsniveau (med samarbejdsudvalget eller fagforeninger)?
- Årsagerne til afskedigelserne.
- Antallet af afskedigelser.
- Hvilke kategorier medarbejderne i virksomheden tilhører generelt, og hvilke kategorier de påtænkte afskedigelser omfatter.
- Hvilket tidsrum afskedigelserne ventes at blive gennemført inden for.
- Kriterierne for udvælgelse af medarbejdere, der skal afskediges.
- Fratrædelsesgodtgørelser efter overenskomsten eller efter særlige aftaler.

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation		↘		

#3: Afskedigelsesmetoder

	Fordele	Ulemper
Individuel opsigelse	<ul style="list-style-type: none"> Trykke rammer. God tid til at forklare årsagen til fyringen, afbødeforanstaltninger, til at takke for samarbejdet, sige farvel etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Tidskrævende. Nogle medarbejdere ønsker bare at komme hurtigt videre.
Kollektiv opsigelse	<ul style="list-style-type: none"> Alle får beskeden samtidig. Nemmere at styre logistisk. Medarbejdere kan selv vælge om de ønsker individuel forklaring eller blot vil hjem. 	<ul style="list-style-type: none"> De opsagte er til offentlig skue, mens de bliver afskediget. Begrundelsen bliver generel og ikke individuel.
En kombination	<ol style="list-style-type: none"> Fælles orientering om fremgangsmåden i forbindelse med varsling af afskedigelserne. Briefing af ledere. Fælles orientering i afdelinger. Separat fællesorientering i afdelinger (afskedigede/ikke afskedigede). Individuelle samtaler. 	

Hvilken metode er bedst for jer?

#4: Træning i afskedigelser

<p>1. Lederen (grå cirkel) ↔ Den ansatte (hvid cirkel)</p> <p>Observatør/konsulent (sort cirkel)</p>	<p>Lederen gennemfører en afskedigelse på en kollega, som spiller den ansatte, der skal afskediges</p>
<p>2. Lederen (grå cirkel) ↔ Den ansatte (hvid cirkel)</p> <p>Observatør/konsulent (sort cirkel) →</p>	<p>Observatøren og den ansatte giver lederen feedback på hans præstation, herunder hvad der gik godt, og hvad der kan forbedres</p>
<p>3. Lederen (grå cirkel) ↔ Den ansatte (hvid cirkel)</p> <p>Observatør/konsulent (sort cirkel)</p>	<p>Lederen gennemfører afskedigelsen igen baseret på den feedback, han har fået</p>
<p>4. Lederen (grå cirkel) ↔ Den ansatte (hvid cirkel)</p> <p>Observatør/konsulent (sort cirkel)</p>	<p>Gruppen evaluerer lederens indsats, skifter rolle og gentager øvelsen</p>

#5: Afbødeforanstaltninger

Hvad tilbydes de afskedigede (fx outplacement, ekstra løn/bonus, PC-udstyr etc.)

#6: Kulturpleje

Hvad gøres for at forme den nye kultur (fx teambuildingaktiviteter og firmaevents, gennemføre værdiworkshops, gentage vigtige budskaber igen og igen, implementere incitamentsstrukturer, der understøtter den ønskede adfærd, fejre succeser etc.

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation		↘	↘	↘

Formål og udbytte

Værktøjet leverer grundlaget for, at du kan skabe overblik over værdien og potentialet i dine forretningsenheder. Når du har gennemgået værktøjet, har du kategoriseret alle enheder efter væksten i deres markeder og deres nuværende markedsandel, ligesom du har vurderet andet relevant potentiale og besluttet hvilke initiativer du vil tage i de forskellige enheder.

Anvendelse

1. Læs forudsætningen for porteføljestyling
2. Kategoriser alle dine forretningsenheder i matricen efter væksten i deres markeder og deres markedsandel. Hvis en enhed agerer i flere forskellige markeder og sælger flere forskellige produkter/services kan det være nødvendigt at kategorisere dem flere gange/steder i matricen.
3. Brug den nederste tabel til at indsætte hver enhed, til at kategorisere den som stjerne, joker, malkeko eller hængeparti, angiv evt. anden relevant potentialevurdering, og indiker hvilke konkrete tiltag du vil tage i enheden.
4. Brug det nederste notefelt til at nedskrive evt. andre overvejelser om processen, ideer, planer med værktøjet etc.

Forudsætninger

Hvorvidt en forretningsenhed skal vedligeholdes, udvikles eller afvikles bør baseres på væksten i markedet samt dens markedsandele, evt. suppleret med en potentialevurdering.

Noter:

Kategorisering

↑ Høj Vækst i markedet Lav →	Joker (muligheder analyseres med henblik på udvikling eller afvikling) <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	Stjerne (udvikles) <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
	Hængeparti (afvikles) <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	Malkeko (vedligeholdes) <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
	Lav	Markedsandel	Høj

Initiativer

Enhed (fx forretningsenhed, land, el.lign.)	Kategorisering (stjerne, joker, malkeko, hængeparti)	Potentialevurdering el. andet	Tiltag (udvikles, vedligeholdes, afvikles, el.lign.)

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation		↘		

Formål og udbytte

Værktøjet illustrer de vigtige trin, som du skal igennem før, under og efter en organisationsammenlægning (som følge af fusion eller opkøb). Når du har gennemgået værktøjet, har du indsigt i de vigtige trin, hvad du skal være opmærksom på, du har nedskrevet dine noter til hvert trin, og du har lagt en handlingsplan.

- Anvendelse**
1. Gennemlæs beskrivelsen og fokusområderne i de fem vigtige trin – due diligence, planlægning, design, integration, forankring og optimering.
 2. Nedskriv noter til hvert trin der afspejler, hvad du særligt skal/vil være opmærksom på i din konkrete fusion eller opkøb.
 3. Planlæg afslutningsvist sammenlægningen så detaljeret som muligt – hvilke initiativer der tages hvornår og med hvilket forventet udbytte.

Trin i processen Fokus

Dine noter

Due diligence	I den indledende due diligence-fase identificeres fordele og udfordringer i forhold til den kommende integration. Baseret på grundige analyser besluttes om opkøb/fusion er en god ide, og hvilken anden organisation, der er bedst egnet.	_____
Planlægning	Når det er besluttet at gennemføre sammenlægningen, skal processen planlægges grundigt – hvem gør hvad, hvornår, hvordan etc. Jo mere detaljeret hele processen, kommunikationen etc., planlægges, jo bedre.	_____
Design	En del af planlægningen vedrører design af den nye organisation, herunder tilføjelse, fjernelse og sammenlægning af afdelinger. Denne fase er afsluttet, når der er tegnet en ny organisationsstruktur, der rummer de vigtigste ressourcer og kompetencer fra begge virksomheder.	_____
Integration	Når sammenlægningen er planlagt ned til mindste detalje, og når den nye organisation er tegnet er det tid til at gennemføre selve integrationen. Kodeordet i denne proces er kommunikation – hvad skal der ske, hvornår, hvorfor, hvordan sker det etc.	_____
Forankring og optimering	Ligesom med alle andre forandringsprocesser er det efter selve gennemførelsen, at beslutningen skal stå sin prøve. For at sikre at de ønskede synergier realiseres og forankres bedst muligt i den nye organisation, skal medarbejderne mærke forandringen i deres dagligdag. I denne fase er det derfor vigtigt, at ledelsen kommunikerer og fastholder den nye arbejdspraksis, at kortsigtede gevinster fremhæves, og at den nye kultur skabes og plejes.	_____

Handlingsplan

Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation		↘		

<p>Formål og udbytte</p> <p>Værktøjet illustrer de vigtige trin, som du skal igennem før, under og efter en outsourcingproces. Når du har gennemgået værktøjet har du indsigt i de vigtige trin, hvad du skal være opmærksom på, du har nedskrevet din noter til hvert trin, og du har lagt en handlingsplan.</p>	<p>Anvendelse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gennemlæs beskrivelsen og fokusområderne i de seks vigtige outsourcingtrin – identifikation af outsourcing, emner og potentiale, præcisering og planlægning, identificering af sourcingpartner, samarbejdsaftale, gennemførelse og kontrol. 2. Nedskriv noter til hver trin, der afspejler, hvad du særligt skal/vil være opmærksom på i dit konkrete outsourcingprojekt. 3. Planlæg afslutningsvist outsourcingen så detaljeret som muligt – hvilke initiativer der tages, hvornår og med hvilket forventet udbytte.
--	---

Trin i processen	Fokus	Dine noter
Identifikation af outsourcing, emner og potentiale	I den indledende fase identificeres emner (opgaver, processer) som er velegnede til outsourcing. Jo mere standardiseret, velbeskrevet og sammenhængende opgaverne er, jo lettere er de typisk at outsource.	_____
Præcisering og planlægning	Når der er skabt et overblik over opgaver, som skal outsources, lægges der en plan for outsourcingprocessen (hvad sker og hvornår), og kravene til en kommende sourcingpartner præciseres, herunder forventninger til opgaveløsningen, succeskriterier etc.	_____
Identificering af sourcingpartner	Baseres på de opgaver der skal varetages og hvordan tilbud indhentes fra en række relevante sourcingpartnere. De virksomheder, der lever bedst op til kravene (pris, kvalitet, tempo etc.) indkaldes til yderligere drøftelser og den bedste kandidat udvælges.	_____
Samarbejdsaftale	Det er vigtigt, at samarbejdskontrakten med sourcingpartneren er så detaljeret som muligt. Den skal indeholde hvilken tidsramme kontrakten dækker, hvilke specifikke opgaver der skal varetages, krav til opgaveløsningen, kvalitets- og servicekrav, deadlines, klage- og erstatningsmuligheder etc.	_____
Gennemførelse og kontrol	Når aftalen er underskrevet af begge partner, kan outsourcingen gennemføres. For at sikre en god start og det bedste mulige forløb, er det vigtigt at der er konkrete opfølgings- og kontrolprocesser og systemer, der hele tiden leverer den nødvendige information om sourcingpartnerens indsats, og hvor der evt. skal hankes op.	_____

Handlingsplan

Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte

Andre noter

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation		↘	↘	

Formål og udbytte

Værktøjet leverer inspiration til gennemførelse af en kulturanalyse – dvs. en analyse af organisationens fælles overbevisninger, holdninger og værdier. Når du har gennemgået værktøjet, har du fået ideer til relevante spørgsmål, der vedrører organisationens artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser, ligesom du har haft mulighed for at analysere og besvare disse spørgsmål.

Anvendelse

1. Læs definitionen af organisationskultur og studer de elementer, den består af – artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser.
2. Gennemlæs de opstillede forslag til relevante spørgsmål inden for de tre områder, og find selv på flere relevante spørgsmål til afdækning af organisationens kultur.
3. Anvend notefeltet til at nedskrive resultatet af dine analyser på de tre områder.
4. Anvend notefeltet forneden til at beskrive resultatet af den samlede analyse, fx hvad du vil bruge resultatet til mv.

Organisationskultur

– Fælles overbevisninger, holdninger og værdier blandt medlemmerne i en organisation

Analyse af artefakter

Eksempler på relevante spørgsmål:

- Hvordan går medarbejdere og ledere klædt? Hvordan er virksomheden udsmykket/møbleret? Hvordan indretter medarbejdere deres arbejdspladser? Hvordan ser virksomhedsbygningerne/lokalerne ud?

Resultat af analysen:

Analyse af skueværdier

Eksempler på relevante spørgsmål:

- Hvad er virksomhedens vision? Hvad er virksomhedens strategi og mål? Hvilke værdier forventes medarbejderne at leve efter? Hvordan brander virksomheden sig? Hvilke ledelsesprincipper gælder for lederne?

Resultat af analysen:

Analyse af grundlæggende antagelser

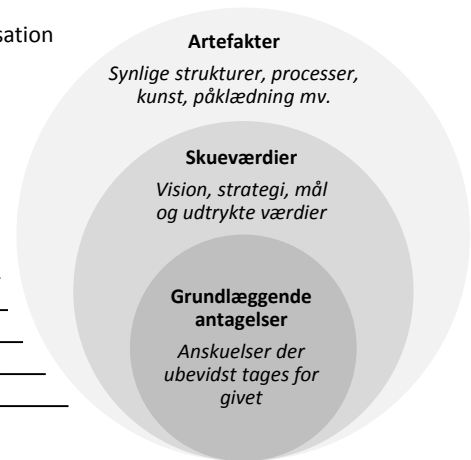
Eksempler på relevante spørgsmål:

- Hvordan kommunikerer medarbejdere med hinanden? Hvordan modtages nye tiltag? Hvor tilgængelige er lederne? Hvad er medarbejderne stolte af ved virksomheden? Hvilke forventninger har medarbejderne til ledelsen?

Resultat af analysen:

Samlet analyse – hvad kendetegner virksomhedens kultur?

Andre noter



	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation		↘		↘

Formål og udbytte

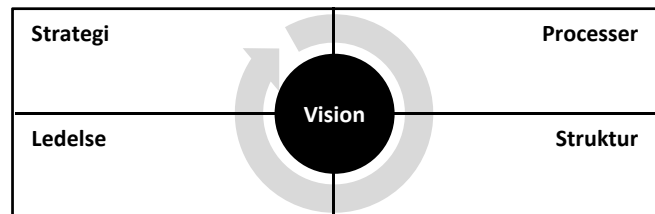
Værktøjet leverer inspiration til, hvordan du kan pleje kulturen i din organisation gennem påvirkning af relevante faktorer. Når du har gennemgået værktøjet, har du taget stilling til konsistensen mellem organisationens vision, strategi, processer, struktur og ledelse, du har fået inspiration til forskellige kulturplejende tiltag, og du har præciseret, hvad du konkret vil gøre i din organisation.

Anvendelse

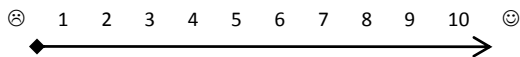
1. Tænk grundigt over organisationens vision, strategi, processer, struktur og ledelse, og vurder på en skala fra 1-10 hvor stor konsistens der er mellem de forskellige faktorer. Begrund din vurdering.
2. Læs de opstillede eksempler på forskellige kulturplejende tiltag og beslut dig for, hvilke du vil anvende, og om der er andre ting, du kan og vil gøre for at pleje kulturen i din organisation. Læg en plan der afspejler, hvad du konkret vil gøre.

Formål

– At skabe konsistens mellem det organisationen vil, siger og gør!



Ranger den nuværende konsistens:



Begrund rangeringen:

Eksempler på kulturplejende tiltag:

- Gøre det, man siger.
- Lave teambuilding, aktiviteter og firmaevents.
- Gennemføre værdiworkshops, hvor medarbejdere deler deres antagelser og ønsker med ledelsen.
- Gentage vigtige budskaber igen og igen.
- Implementere incitamentsstrukturer, der understøtter den adfærd, man ønsker.
- Fejre succeser.

Hvad vil du gøre for at pleje kulturen?

Andre noter
