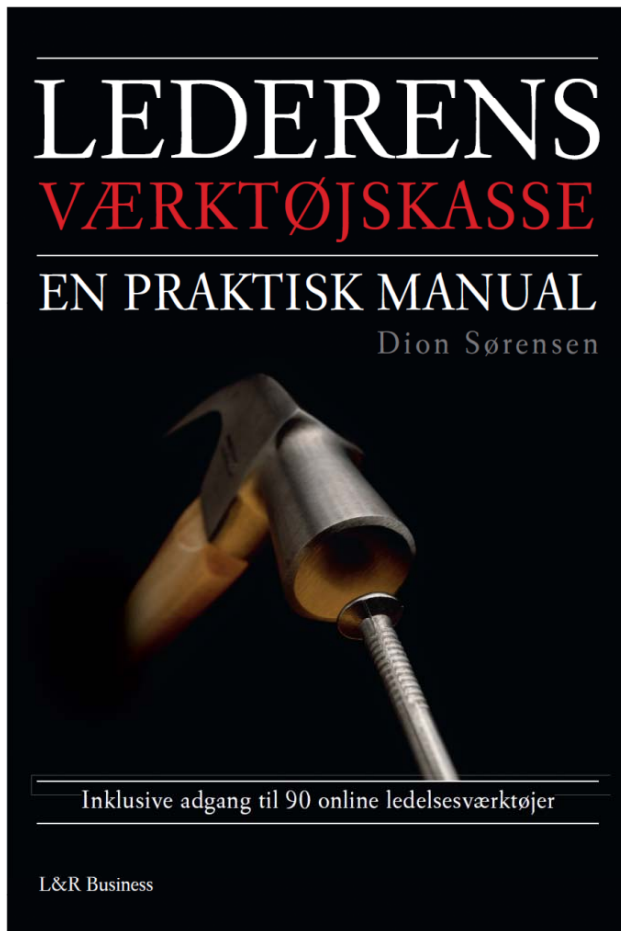


## 3. Udvikle sig selv



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](http://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](http://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.*

### 3. Udvikle sig selv • Indholdsoversigt

#### Energi

- [3.1 Energifaktorer](#)
- [3.2 Energitjek](#)
- [3.3 Sundhedstjek](#)
- [3.4 Energiplan](#)

#### Intelligens

- [3.5 Stimuler din intelligens](#)
- [3.6 Intelligenstjek](#)
- [3.7 Plan for øget intelligens](#)

#### Modenhed

- [3.8 Modenhedsniveauer](#)
- [3.9 Personlighedstest](#)
- [3.10 Værdi- og præferencetest](#)
- [3.11 Egne vs. andres interesser](#)
- [3.12 Adfærdsevaluering](#)

#### [3.13 Offentlige vs. private sider](#)

- [3.14 Eget vs. andres syn på dig](#)
- [3.15 Evaluer din modenhed](#)
- [3.16 Stimuler din modenhed](#)

#### Kompetencer

- [3.17 Kompetenceelementer](#)
- [3.18 Kompetencer hos medarbejderen](#)
- [3.19 Kompetencer hos linjelederen](#)
- [3.20 Kompetencer hos mellemlederen](#)
- [3.21 Kompetencer hos afdelingslederen](#)
- [3.22 Kompetencer hos forretningslederen](#)
- [3.23 Kompetencer hos direktøren](#)
- [3.24 Afdækning af kompetencer](#)
- [3.25 Evaluering af kompetencer](#)
- [3.26 Kompetenceudviklingsplan](#)
- [3.27 Lederens udviklingsplan](#)

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi	↘			
Intelligens				
Modenhed				
Kompetencer				

**Formål og udbytte**

Værktøjet leverer basal information om faktorer i dit liv, som har afgørende indflydelse på dit energiniveau. Når du har gennemført værktøjet har du viden om, hvad du skal være særlig opmærksom på i forbindelse med din kost, motion og søvn for at få og bevare et højt energiniveau.

**Anvendelse**

1. Læs anbefalingerne under de tre kategorier – kost, motion og søvn.
2. Brug notefeltet til at nedskrive relevante ting du kommer i tanker om, ideer, planer med henblik på at forbedre dit energiniveau etc.

**Kost**

- Husk alle hovedmåltider og spis små sunde snacks mellem måltiderne (frugt, nødder, proteinbarer el.lign.).
- Minimer fedtindtaget ved at skrabe brødet, spar på olien under stegning, vælg magre mælkeprodukter og pålæg etc.
- Spis masser af frugt og grønt og drik rigeligt med vand.
- Husk at få protein ved indtagning af magert kød såsom kylling, fisk og filet.
- Suppler evt. din kost med en vitamin- og mineralpille.

---



---



---

**Motion**

- 30 minutters motion hver dag (helst løb, cykling, svømning eller andet, hvor pulsen kommer op).
- Gå eller tag cyklen i stedet for bilen, når der er muligt.
- Bevæg dig med jævne mellemrum (havearbejde, leg med børn, trapper mv.).

---



---



---

**Søvn**

- Prioriter 8 timers søvn hver nat.
- Prøv at finde en nogenlunde fast rytme, så du går i seng/står op samme tid hver dag (fx 22.30-06.30).
- Tag gerne nogle korte power-naps i løbet af dagen.

---



---



---

**Andre noter**


---



---



---



---

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi			↘	
Intelligens				
Modenhed				
Kompetencer				

**Formål og udbytte**

Værktøjet leverer en række spørgsmål, som giver dig et billede af dit energiniveau. Efter at have gennemført værktøjet, har du en god indikator på dit aktuelle energiniveau og således et godt udgangspunkt at handle ud fra.

**Anvendelse**

1. Evaluer dig selv i forhold til de 10 spørgsmål (1 er mindst og 10 er mest).
2. Læg alle tallene sammen.
3. Evaluer dit resultat efter anvisningerne i bunden af værktøjet.
4. Hvis dit energiniveau er utilstrækkeligt, henvises du til værktøjet "ENERGIPLAN".

	Slet ikke			Absolut
	☹	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	☺	
	←—————→			
1) Glæder du dig til at komme på arbejde om morgenen?				<input type="checkbox"/>
2) Ser du positivt på de forandringer, der sker på jobbet?				<input type="checkbox"/>
3) Er du glad og optimistisk som person?				<input type="checkbox"/>
4) Har du overskud til at hjælpe en medarbejder der spørger om råd?				<input type="checkbox"/>
5) Sover du godt om natten?				<input type="checkbox"/>
6) Føler du at du når det, du skal, i løbet af en dag?				<input type="checkbox"/>
7) Får du 8 timers søvn hver nat?				<input type="checkbox"/>
8) Dyrker du regelmæssig motion?				<input type="checkbox"/>
9) Spiser du sundt og varieret?				<input type="checkbox"/>
10) Husker du at holde pauser i løbet af en arbejdsdag?				<input type="checkbox"/>

**Evaluering af resultat**

**Dit samlede resultat =**

**≥ 90** = et rigtig godt energiniveau

**70-90** = et tilfredsstillende energiniveau, som dog kan forbedres

**≤ 70** = et utilstrækkeligt energiniveau som du bør forbedre

**Noter**

---



---



---



---

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi			↘	
Intelligens				
Modenhed				
Kompetencer				

**Formål og udbytte**

Værktøjet er velegnet til at give dig en faktuel viden om din fysiske sundhed. Der er en række udbydere af sundhedstjek i Danmark, og de er lette at finde på nettet, ligesom du kan blive henvist via din læge. Et sundhedstjek koster typisk 500-1000 kr. og tager 30-60 minutter. Når du har gennemført værktøjet, har du en objektiv angivelse af din sundhed på vigtige områder – kolesterol, blodsukker, kondital, BMI og din fedtprocent.

**Anvendelse**

1. Kontakt en udbyder af sundhedstjek og bestil en måling af dit kolesteroltal, blodsukker, kondital, blodtryk, BMI (Body Mass Index) og din fedtprocent.
2. Evaluer dit resultat på de enkelte områder op imod tallene i tabellen.
3. Viser resultatet et behov for forbedring på udvalgte områder, henvises du til værktøjet "ENERGIPLAN".

**Vigtige sundhedsområder:**

-                      +                      ++

Kolesteroltal	>6	5-6	<5
Blodsukker (faste)	>7mmol/l	6,1-6,9mmol/l	<6,1mmol/l
Kondital	<30	30-40	>40
Blodtryk	160/100	140/90	120/80
BMI	>30	25-30	20-25
Fedtprocent	>25	20-25	10-20

- Værdierne varierer efter om man er mand eller kvinde. De opstillede værdier gælder for en rask mand i 30-40 års alderen

**Evaluering af resultat**

- ( - ) : Du bør omgående lægge en plan til forbedring af din sundhed
- ( + ) : Din sundhed er ok, men kan forbedres yderligere
- ( ++ ) : Din sundhed er god

Evt. bemærkninger fra læge, rådgiver eller andre vedr. dit resultat:

---



---



---



---



---

**Andre noter**


---



---



---



---

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				↘
Intelligens				
Modenhed				
Kompetencer				

**Formål og udbytte**

Værktøjet gør det muligt at lægge en konkret plan for, hvordan du vil forbedre din livsstil og dermed dit fysiske energiniveau. Når du har gennemført værktøjet har du en plan for, hvordan du vil forbedre dine kostvaner, motionsvaner, sove- og restitutionsvaner.

**Anvendelse**

1. Gennemlæs værktøjet "ENERGIFAKTORER" og vurder, hvad du kan forbedre, og hvad der er realistisk. Det er bedre at starte med en mindre ambitiøs plan som gennemføres, end en plan, du ikke kan indfri, og som giver dig en fiasko.
2. Planlæg 2-3 nye vaner på hver af de tre kategorier, og skriv dem ned. Nedskriv evt. andre gode energivaner, du kan komme i tanke om.
3. Brug handlingsplanen til at notere konkrete initiativer, hvornår de tages, og hvad du forventer at få ud af det.
4. Lav et "ENERGITJEK" og bestil et "SUNDHEDSTJEK" efter 3-6 måneder og evaluer evt. fremskridt.

**Hvordan vil du forbedre dine kostvaner?**


---



---



---



---

**Hvordan vil du forbedre dine motionsvaner?**


---



---



---



---

**Hvordan vil du forbedre dine sove- og restitutionsvaner?**


---



---



---



---

**Andre gode energivaner**


---



---



---



---

**Handlingsplan**

Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte

**Dine noter**


---



---



---



---

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens	↘			
Modenhed				
Kompetencer				
<b>Formål og udbytte</b>	<b>Anvendelse</b>			
Værktøjet leverer inspiration til, hvordan du med simple kneb kan stimulere din intelligens. Når du har gennemgået værktøjet, har du konkret viden om med hvilke aktiviteter, du kan stimulere din intelligens positivt og således ruste din hjerne bedre til at håndtere komplekse problemstillinger i jobbet.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Læs eksemplerne på aktiviteter, som kan stimulere din hjerne.</li> <li>Nedskriv hvilke af de opstillede aktiviteter, du kan og vil gøre brug af.</li> <li>Brug det nederste notefelt til at nedskrive andre ideer eller overvejelser, du måtte have i forhold til stimulering af din intelligens eller anvendelse af dette værktøj.</li> </ol>			

**Formål:**

At stimulere og udfordre din hjerne – ligesom træningen af en muskel.

**Eksempler på aktiviteter:**

- Fordyb dig i komplekse problemstillinger på jobbet. Gerne noget med tal og mange faktorer, som påvirker hinanden.
- Brug hovedregning frem for lommeregneren. Du kan altid tage den frem, hvis det viser sig umuligt at regne i hovedet. Prøv også at estimere de tal, du når frem til i Excelark, inden du taster formlen ind og trykker "Enter".
- Løs Sudoku, krydsord og matematiske gåder i fritiden. Det er både sjovt og stimulerende for din hjerne. Det er også godt at læse – gerne faglitteratur.
- Endelig er spil som Skak, Stratego, Matador og lign. både sjove og god motion for hjernen.

**Hvad kan/vil du bruge af ovenstående?**


---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**Andre ideer eller overvejelser**


---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**Andre noter**


---



---



---



---

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens			↘	
Modenhed				
Kompetencer				

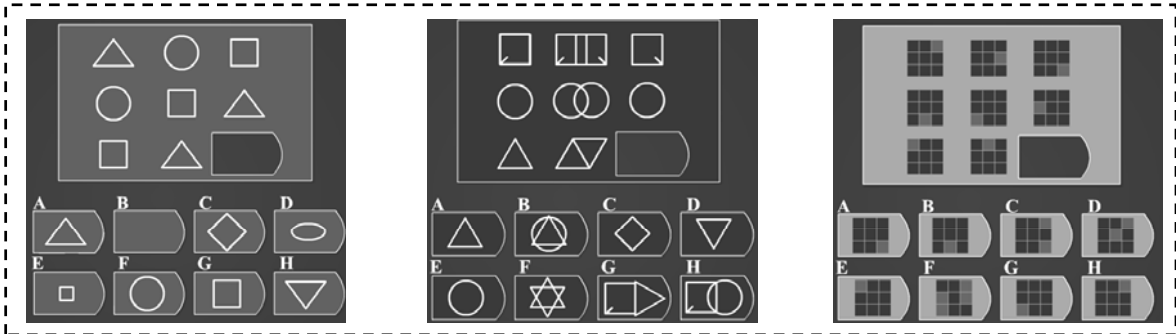
**Formål og udbytte**

Værktøjet leverer en vejledning til, hvor og hvordan du kan gennemføre et intelligenstjek og dermed få kendskab til din logiske intelligenskvotient. Der er en række udbydere af intelligenstjek, og mange af dem er gratis at tage på nettet. I dette værktøj henvises til testen hos Mensa, der er en anerkendt international forening inden for intelligensområdet. Når du har gennemgået værktøjet, har du en klar indikation af, hvor høj din logiske intelligens er, og et praj om, hvorvidt du med fordel kan gøre noget for at stimulere din intelligens yderligere.

- Anvendelse**
1. Gå ind på Mensas hjemmeside [www.mensa.dk](http://www.mensa.dk).
  2. Vælg evt. deres "For-Sjov-Test" og få allerede her en indikation af dit intelligensniveau.
  3. Tilmeld dig Mensas adgangsgivende test.
  4. Gennemfør testen og evaluer resultatet.
  5. Hvis du ønsker at forbedre din intelligens kan du bruge værktøjet "PLAN FOR ØGET INTELLIGENS".

**Eksempler på intelligenstest:**

- Mensa
- WAIS III
- Diverse sproglige og logiske problemløsningstest



Kilde: [www.mensa.dk](http://www.mensa.dk)

**Evaluering af IQ-resultat**

**≥ 130** = et rigtig godt Intelligensniveau

**90-130** = et tilfredsstillende intelligensniveau, som dog kan forbedres

**≤ 90** = et utilstrækkeligt intelligensniveau, som du bør arbejde med

Evt. bemærkninger fra konsulent eller andre vedr. dit resultat:

---



---



---



---



---

**Andre noter**

---



---



---



---

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				↘
Modenhed				
Kompetencer				

**Formål og udbytte**

Værktøjet gør det muligt at overveje og beslutte, hvordan du vil arbejde med din intelligens. Når du har gennemført værktøjet, har du en konkret plan, der vedrører aktiviteter på jobbet, i fritiden og nye vaner generelt.

- Anvendelse**
1. Nedskriv 2-3 relevante aktiviteter, som du vil engagere dig i på jobbet og i fritiden.
  2. Nedskriv hvilke nye vaner, som kan hjælpe dig med, at aktiviteterne bliver integreret med det, du alligevel skal eller har lyst til i tilværelsen. Pas på med at skabe for mange aktiviteter, der kun har aktiviteten og den øgede intelligens som formål. Kunsten er at få det hele til at gå op i en helhed.
  3. Beskriv i handlingsplanen, hvad du konkret vil gøre, hvornår og med hvilket forventet udbytte.
  4. Tag en INTELLIGENSTEST efter 3-6 måneder og evaluer evt. fremskridt.

**Aktiviteter på jobbet**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Aktiviteter i fritiden**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nye vaner**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Handlingsplan**

Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte

**Andre noter**

---

---

---

---

---



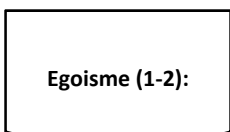
	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed	↘			
Kompetencer				

## Formål og udbytte

Værktøjet leverer et oprids af de centrale kendetegn ved Robert Kegans psykologiske modenhedsniveauer. Når du har gennemgået værktøjet, har du kendskab til de forskellige niveauer, hvordan de kommer til udtryk i lederes adfærd, ligesom du har givet et bud på hvilket niveau, du selv og andre, du kender, befinder sig.

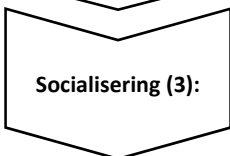
## Anvendelse

- Læs kendetegnene ved de forskellige modenhedsniveauer.
- Prøv at placere 1-2 personer, du kender godt, på hvert modenhedsniveau.
- Tænk over hvilket modenhedsniveau, du selv befinder dig på.
- Begrund alle dine placeringer så godt du kan – gerne i konkret adfærd.
- Diskuter modenhedsniveauerne med en, du har tillid til, og bed om dennes vurdering af hvilket niveau du befinder dig på.

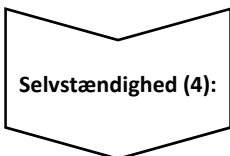


- Styret af egne behov og interesser.
  - Mangler fundamental empati og forståelse for andre.
  - Andre mennesker (mis)bruges til at nå egne mål.
- Udfordring:** Kan opleves som egoistisk og manipulerende.

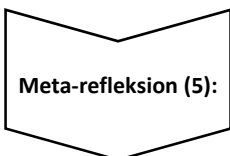
Placering:	
Dig selv	○
Andre	×



- Ofte loyal og ukritisk over for sin arbejdsplads.
  - Normer og procedurer følges til mindste detalje.
  - Egne behov tilpasses efter andres forventninger.
  - Tilsidesætter sig selv til fordel for fællesskabet.
  - Stort behov for at være vellidt.
- Udfordring:** Kan opleves som konfliktsky og uselvstændig i lederrollen.



- Tager ansvar for sine egen holdninger og værdier.
  - Forholder sig kritisk til sin arbejdsplads.
  - Frigjort fra, hvad andre mener og forventer af ham – tager selvstændig stilling.
  - Udfordrer andres holdninger.
  - Tager aktivt hånd om uenigheder og konflikter.
- Udfordring:** Kan opleves som dominerende og uden hensyn til, hvad andre mener.



- Reflekterer over egne holdninger og værdier i forhold til andres.
  - Anerkender at hans eget perspektiv blot er et ud af mange mulige.
  - Accepterer mennesker som de er og forholder sig nysgerrigt til dem.
  - Motiveret for at udvikle sig yderligere.
- Udfordring:** Kan blive for procesresulteret og glemme resultaterne.

## Begrund dine placeringer

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Andre noter

---

---

---

---

---

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed			↘	↘
Kompetencer				

### Formål og udbytte

Værktøjet vejleder dig i, hvordan du via en test kan få indsigt i din egen personlighed og præferencer. Der er en lang række test på markedet, som kan fortælle dig noget om din personlighed. Mange kan gennemføres direkte på nettet. Dette værktøj henviser til NEO PI-R, der er en struktureret personlighedstest, som bygger på den internationalt anerkendte 5-faktor model (the big five). Når du har gennemgået den proces, som værktøjet guider dig igennem, vil du have en større indsigt i, hvad der kendetegner dig som person – herunder din udadvendthed, følelsesmæssig stabilitet, omgængelighed, åbenhed og samvittighedsfuldhed.

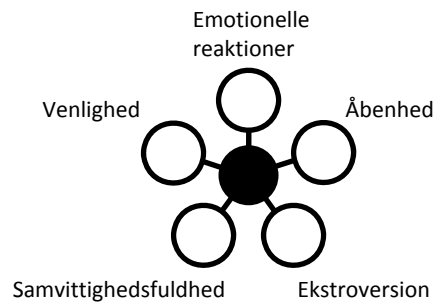
### Anvendelse

1. Kontakt en af de mange konsulentfirmaer eller privatpraktiserende psykologer, som formidler NEO PI-R og bed om en test + en tilbagemelding.
2. Spørg grundigt ind til testresultatet under tilbagemeldingen, og forsøg at relatere det til dit arbejdsliv og privatliv.
3. Læs rapporten grundigt igennem efter tilbagemeldingen, og reflekter over de indsigter, du har fået fra testen, herunder styrker, svagheder, og hvordan den øgede indsigt kan bruges i dit lederskab.
4. Brug notefelterne i værktøjet til at nedskrive dine tanker og overvejelser.

### Eksempler på personligheds- og præferencetest

- NEO PI-R
- OPQ32
- 16PF
- MBTI
- PI

### Faktorer i NEO PI-R



### Spørgsmål under tilbagemeldingen

- Hvad fortæller testen om min udadvendthed?
- Hvad fortæller testen om min følelsesmæssige stabilitet?
- Hvad fortæller testen om min omgængelighed?
- Hvad fortæller testen om min åbenhed?
- Hvad fortæller testen om min samvittighedsfuldhed?

---



---



---



---

### Reflekspunkter efter tilbagemeldingen

- Hvad er de tre vigtigste indsigter, testen har givet mig?
- Hvad er de tre største styrker, som testen har afsløret?
- Hvad er de tre største svagheder, som testen har afsløret?
- Hvordan kan jeg bruge den forøgede indsigt i min personlighed i mit lederskab?

---



---



---



---

### Andre noter

---



---



---



---

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed			↘	↘
Kompetencer				

**Formål og udbytte**

Værktøjet giver dig mulighed for at identificere dine grundlæggende værdier og præferencer i livet baseret på din egen umiddelbare vurdering og overvejelser. Når du har gennemgået den proces, som værktøjet guider dig igennem, vil du have en større indsigt i, hvad der er vigtigt og mindre vigtigt, samt en indsigt i, i hvilket omfang du lever efter dine værdier i livet.

- Anvendelse**
1. Udpeg de 15 vigtigste ord fra listen. Overvej, hvorfor de er så vigtige for dig, og hvordan det kommer til udtryk i dit liv. Brug de tomme felter til at notere evt. andre værdier end dem i tabellen.
  2. Overvej og noter hvorfor disse værdier er så vigtige for dig.
  3. Reducer listen af værdier til de 5 vigtigste ord.
  4. Indiker på en skala fra 1-10 hvor meget dine top 5-værdier og præferencer er understøttet i dit liv – begrund rangeringen med observationer fra dit arbejde og din fritid.
  5. Tænk grundigt over, hvordan du kan understøtte dine værdier og præferencer endnu mere i dit liv, og læg en handlingsplan for, hvordan du konkret vil realisere det.

**Identificer de vigtigste værdier:**

- Tryghed
- Ærlighed
- Socialt samvær
- Mad på bordet
- Rummelighed
- Kærlighed
- Velvære
- Punktlighed
- Visdom
- Kreativitet
- Åbenhed
- Tillid
- Sikkerhed
- Troværdighed
- Nye udfordringer
- Opsparing
- Selvrespekt
- Børn
- Gøre en forskel
- Magt
- Kontrol
- Samfundssind
- Variabilitet
- Konkurrence
- Respekt
- Uafhængighed
- Erotik
- Udvikling
- Ferier
- Familiesammenhold
- Hjælpe
- Spiritualitet
- Styre
- Have det sjovt
- Sandhed
- Retfærdighed
- Livsglæde
- Redelighed
- Orden
- Rejser
- Omsorg
- Nærhed
- Samarbejde
- Religiositet
- Sport

**Hvorfor er disse værdier vigtige for dig?**

---



---



---

**Lever du efter værdierne?**

Top 5	Efterlevelsgraden generelt	... på arbejdet?	... i fritiden?
Værdi #1:	☹ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺		
Værdi #2:	☹ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺		
Værdi #3:	☹ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺		
Værdi #4:	☹ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺		
Værdi #5:	☹ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺		

**Handlingsplan**

Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte

**Andre noter**

---



---



---



---

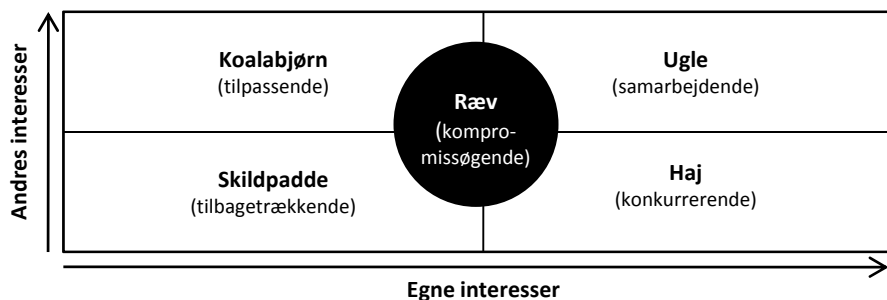
	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed			↘	↘
Kompetencer				

**Formål og udbytte**

Værktøjet leverer grundlaget for, at du kan få et indblik i din personlige vægtning af egne interesser i forhold til andres. Når du har gennemgået værktøjet, har du en bedre indsigt i, hvor meget du er drevet af egne kontra andres interesser, og hvorvidt relationen eller opgaven er vigtigst, ligesom du har haft mulighed for at tænke over, hvordan du ønsker at handle i fremtidige konflikter.

- Anvendelse**
- Tænk tilbage på en konflikt, du har haft med et andet menneske og vurder hvilket dyr, der passer bedst på din rolle i konflikten:
    - Skildpadden trækker sig tilbage (i sit skjold) og opgiver egne mål såvel som relationen med den anden.
    - Hajen indtager en konkurrerende position i konflikten, og forsøger med al magt at få den anden til at acceptere dens løsning. Målet er vigtigere end relationen.
    - Koalabjørnens mål er at forblive værdsat og accepteret, hvorfor den hurtigt giver afkald på egne interesser for at bevare en god relation til den anden.
    - Ræven er den typiske kompromismager, der er moderat engageret i såvel mål som relationer. Den giver delvis op og overtaler den anden part til at gøre det samme.
    - Uglen, den kloge, lægger stor vægt både på egne mål og på relationen. Den samarbejder med den anden part om at finde en løsning på konflikten, hvor begge parter interesser tilgodeses bedst muligt.
  - Marker din egen placering (○) og den andens placering (×) i matricen.
  - Tænk over din egen adfærd i situationen, herunder hvad du er tilfreds med i din adfærd, og hvad du gerne ville have gjort anderledes.
  - Lad dig inspirere af de mulige handlestrategier som er oplyst.
  - Forestil dig nogle fremtidige konflikter, som du måske havner i, og specificer den adfærd, du ønsker at udvise i disse situationer.
  - Drøft evt. matricen med en, du har tillid til, og diskuter din placering i forskellige konflikter, som den anden også har kendskab til.

**Roller i en konflikt**



**Placering:**  
 Dig selv ○  
 Den anden ×

**Begrund placeringen (i din og den andens adfærd):**

---



---



---

**Hvordan ville du ønske, du havde handlet i situationen?**

---



---



---

- Mulige strategier**
- Forstå den anden, før du forsøger at blive forstået.
  - Lyt mere end du taler.
  - Prøv at sætte dig ind i den andens situation.
  - Betragt den anden part som ligeværdig.
  - Udforsk mulige løsninger sammen med den anden.
  - Vælg dine kampe efter hvor vigtige de er for dig – lad også den anden opleve nogle succeser.

**Hvordan vil du handle i lignende situationer fremover?**

---



---



---



---

**Andre noter**

---



---



---

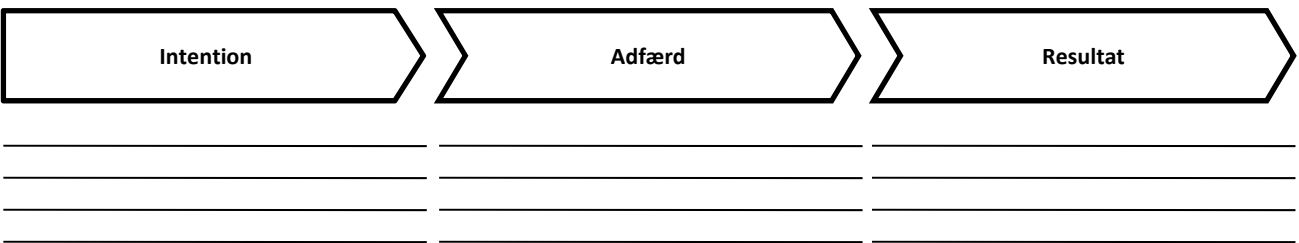
	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed			↘	↘
Kompetencer				

**Formål og udbytte**

Værktøjet giver dig mulighed for at evaluere din egen succesrate i omsætningen af intentioner til resultater. Når du har gennemgået værktøjet, har du evalueret din adfærd i forskellige situationer og vurderet, om den kastede de ønskede resultater af sig. Disse erfaringer har du desuden brugt til at vurdere, hvordan du kan blive bedre til at omsætte intentioner til resultater fremadrettet.

- Anvendelse**
1. Tænk tilbage på en situation, der slet ikke endte, som du ønskede den skulle.
  2. Gennemtænk og nedskriv hvilke intentioner du havde, inden du handlede.
  3. Præciser hvordan du handlede – hvad gjorde du, hvad sagde du mv. (adfærd).
  4. Præciser hvad du fik ud af situationen og hvorvidt resultaterne afspejlede dine indledende intentioner.
  5. Gennemtænk og nedskriv hvad du kunne have gjort anderledes adfærdsmæssigt for at realisere dine intentioner.
  6. Gennemgå trin 1-5 igen, men denne gang baseret på en situation, der endte som du ønskede den skulle.
  7. Tænk afslutningsvist over, hvordan du kan bruge dine positive erfaringer i kommende situationer.

**Intention ≠ Resultat**



**Alternativ adfærd**

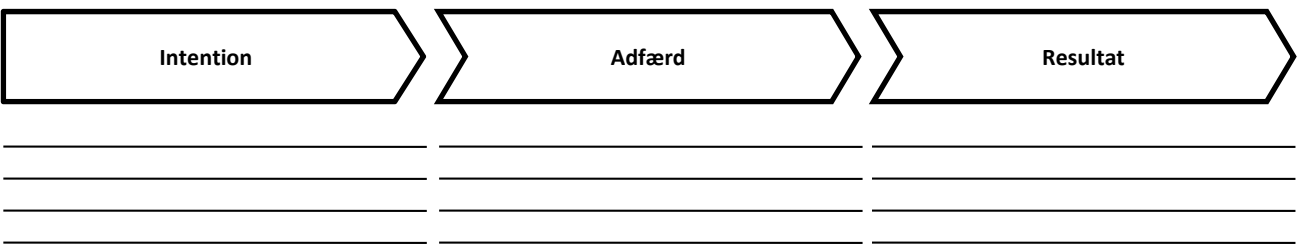
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Intention = Resultat**



**Flere fremtidige succeser?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Andre noter**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed			↘	↘
Kompetencer				

**Formål og udbytte**

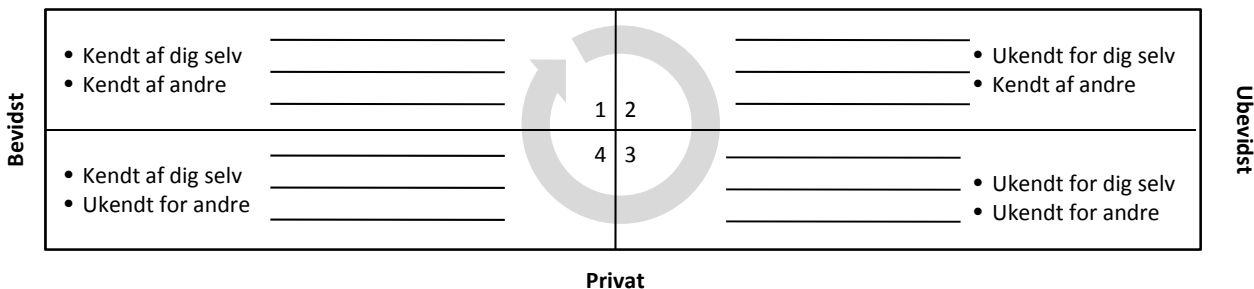
Værktøjet leverer grundlaget for, at du kan blive mere bevidst om dine private og offentlige sider, herunder hvad du kender til hos dig selv som ingen andre ser, og hvad andre ser, som du ikke selv er bevidst om. Når du har gennemgået værktøjet, har du således en større indsigt i dig selv – både det, du allerede kender til, og det, du endnu ikke kender til, men som er kendt af andre. Med denne indsigt kan du på et bevidst grundlag planlægge, hvad du ønsker at arbejde videre med i din selvudvikling.

- Anvendelse**
- Udvælg de ord fra listen, som du mener kendetegner dig som person. Brug de tomme felter til at tilføje ord, som du synes der mangler.
  - Indsæt ordene i det kvadrat, hvor de passer bedst (vælg kvadrat 1, hvis kendetegnet er kendt af dig selv og alle andre, vælg 4, hvis kendetegnet er kendt af dig selv men ikke af andre. Du kan ikke vælge kvadrat 2 og 3, da det er ubevidst område).
  - Del værktøjet med en eller flere personer, som du har tillid til (kolleger, chef, familie, eller andre), og bed vedkommende udvælge de ord, der kendetegner dig. Personen kan ligeledes vælge at tilføje andre ord til listen, hvis han synes de mangler.
  - Bed personen indsætte ordene i det kvadrat, hvor han mener, de passer bedst (kvadrat 1 vælges, hvis kendetegnet er kendt af dig og af alle andre, kvadrat 2 vælges, hvis kendetegnet er ukendt for dig men kendt af andre. Kvadrat 3 og 4 kan ikke vælges, da de indeholder kendetegn, som er ukendte for andre end dig selv).
  - Gennemgå ordene enkeltvis i de tre kvadrater (1,2,4) og diskuter de forskelle og ligheder, der er mellem dine angivelser og den anden persons angivelse. Vær nysgerrig og åben over for den feedback, du får. Skriv dine nye indsigter ned undervejs i samtalen.
  - Efter samtalen udfylder du kvadraterne igen og inkluderer den nye indsigt, du har fået.
  - Prøv også at udfylde kvadrat 3. Du kan evt. nøjes med at skrive nogle hypoteser, da du jo ikke har kendskab til indholdet i dette område. I takt med at du tænker over det og gennemfører trin 1-6 i dette værktøj vil de kendetegn, som tidligere lå i kategori 3, blive bevidste for dig og kan således lægges til grund for en refleksion på de andre kvadratområder.

**Kendetegn**

- Accepterende
- Uafhængig
- Usikker
- Utålmodig
- Rolig
- Modig
- Positiv
- Logisk
- Spontan
- Resultatorienteret
- Fleksibel
- Energisk
- Anerkendende
- Anspændt
- Omsorgsfuld
- Udadvendt
- Kritisk
- Genert
- Klog
- Kontrollerende
- Humoristisk
- Troværdig
- Selvsikker
- Hjælpsom
- Struktureret
- Klodset
- Selvbevidst
- Stolt

**Offentlig**



**Forskelle:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Ligheder:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Nye indsigter:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Andre noter**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

	Forståelse	Håndtering	Evaluerings	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed			↘	↘
Kompetencer				

Formål og udbytte	Anvendelse
<p>Værktøjet vejleder dig i, hvordan du via en test kan få indsigt i andres oplevelse af dig – dine kunder, kolleger, medarbejdere, og din chef (en 360 graders evaluering). Der findes en række gode værktøjer på markedet, fx SHL's IMC evaluering (Inventory of Management Competencies), der varmt kan anbefales, da den afdækker lederens faglige såvel som personlige kvaliteter. Når du har gennemgået den proces, som værktøjet guider dig igennem, vil du have en bedre indsigt i, hvordan du ser dig selv i forhold til hvordan du ses af udvalgte interessenter, hvormed du har et systematisk grundlag at justere din adfærd ud fra – i en retning, som fordrer den måde, du gerne vil ses af andre.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kontakt en udbyder af en anerkendt 360 graders evaluering og bed om en evalueringsrapport + en tilbagemelding.</li> <li>2. Noter de væsentligste indsigter, som feedbacken fra de forskellige respondenter har givet dig.</li> <li>3. Spørg grundigt ind til resultatet under tilbagemeldingen, og forsøg at sætte dig ind i, hvorfor de forskellige respondenter har svaret, som de har – anerkend, at feedbacken afspejler den måde, hvorpå disse personer oplever dig.</li> <li>4. Læs rapporten grundigt igennem efter tilbagemeldingen og reflekter på de indsigter, du har fået, herunder de elementer, du er glad for og de elementer, du er ærgerlig over – styrker og svagheder, og hvordan indsigten kan bruges i dit lederskab.</li> </ol>

**Eksempler på personligheds- og præferencetest**

- SHL's IMC
- MRG's Leadership Effectiveness Analysis
- Cubiks 360 MRA

**Respondenter i en 360 graders evaluering:**

Dine kunder:

---

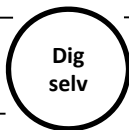


---



---

Din chef:




---



---



---

Dine kollegaer:

---



---



---

Dine medarbejdere:

---



---



---

**Spørgsmål under tilbagemeldingen:**

- Hvor er der størst overensstemmelse mellem min egen og andres oplevelse af mig?
- Hvor er de største uoverensstemmelser mellem min egen og andres oplevelse af mig?
- Hvilke elementer skiller sig særligt positivt/negativt ud i evalueringen – er der en rød tråd, og i så fald hvilken?

---



---

**Reflekspunkter efter tilbagemeldingen:**

- Hvad er de tre vigtigste indsigter, evalueringen har givet mig?
- Hvad er de tre største styrker, som evalueringen har afsløret?
- Hvad er de tre største svagheder, som evalueringen har afsløret?
- Hvordan kan jeg bruge den forøgede indsigt i mit lederskab?

---



---



---

**Andre noter**


---



---



---



---

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed			↘	
Kompetencer				

### Formål og udbytte

Værktøjet leverer et simpelt grundlag hvorudfra du kan få en indikation af dit psykologiske modenhedsniveau baseret på psykologen Robert Kegans udviklingsteori. Når du har gennemgået værktøjet, er du blevet mere bevidst om de forskellige modenhedsniveauer, ligesom du ud fra en selv vurdering har fået en indikator for din psykologiske modenhed og således et udgangspunkt for din videre udvikling.

### Anvendelse

- Læg et stykke papir over højre kolonne i tabellen (undgå at se tallene).
- Læs opgaveteksten og brug 5-10 minutter på at tænke den godt igennem.
- Nedskriv så mange nuancer i dine refleksioner som muligt.
- Prioriter udsagnene efter hvor godt de passer på dig i konflikten (mest passende udsagn = 1. rangering, mindst passende udsagn = 12. rangering).
- Scor prioriteringen af udsagn således, at 1. rangering tildeles 12 point (af læs i højre kolonne hvilket niveau udsagnet repræsenterer, og giv dette niveau 12 point. 2. rangering tildeles 11 point (af læs i højre kolonne hvilket niveau udsagnet repræsenterer, og giv dette niveau 11 point. Etc.
- Evaluer dit resultat således:
  - Flest point til niveau 2: Du befinder dig sandsynligvis på det egoistiske modenhedsniveau
  - Flest point til niveau 3: Du befinder dig sandsynligvis på socialiseringsniveauet
  - Flest point til niveau 4: Du befinder dig sandsynligvis på selvstændighedsniveauet
  - Flest point til niveau 5: Du befinder dig sandsynligvis på det refleksive modenhedsniveau
  - Hvis to niveauer ligger meget tæt på hinanden pointmæssigt kan det betyde, at du er på vej fra et modenhedsniveau til et andet. Hvis mere end to niveauer ligger meget tæt på hinanden pointmæssigt, kan du ikke sætte din lid til resultatet.
- Brug det nederste notefelt til at nedskrive overvejelser, ideer eller andet.

### Opgavetekst:

Tænk tilbage på en betydningsfuld konflikt du har haft med et andet menneske. Hvad handlede konflikten om? Hvem var involveret? Hvad følte du under og efter konflikten? Hvad er din holdning til din egen kontra den anden persons andel/skyld/ansvar i konflikten? Hvordan har du det med konflikten i dag?

### Prioritering af udsagn

Nr.	Beskrivelse	Score
#1	Konflikten var hverken min eller den andens skyld, men skyldes blot forskellige værdier og holdninger	5
#2	Jeg er afklaret med, at den anden part reagerede, som vedkommende gjorde	4
#3	Jeg har dårlig samvittighed over for den anden	3
#4	Det vigtigste for mig var at få min vilje eller mit behov realiseret	2
#5	Jeg var nysgerrig på min egen og den andens reaktion under konflikten og hvad de skyldtes	5
#6	Det er ikke afgørende for mig, hvad den anden part synes om mig	4
#7	Jeg har det skidt med, at den anden person blev ked af det	3
#8	Jeg var ikke så opmærksom på den andens behov under konflikten	2
#9	Efter konflikten har jeg udforsket min egen andel i episoden, og hvad jeg kan gøre bedre i en fremtidig situation	5
#10	Jeg reagerede i fuld overensstemmelse med mine værdier under konflikten	4
#11	Jeg tænker tit tilbage på konflikten med en dårlig fornemmelse i maven	3
#12	Jeg måtte bare komme ud af konflikten som sejrsherre – koste hvad det ville	2

### Scoring af udsagn:

---

### Evaluering af resultat:

---



---



---

### Andre noter

---



---



---



	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed				↘
Kompetencer				

<p><b>Formål og udbytte</b></p> <p>Værktøjet leverer inspiration til, hvordan du kan stimulere udviklingen af din psykologiske modenhed. En væsentlig del af udviklingen sker helt af sig selv som resultat af livets oplevelser og udfordringer. Gennem en målrettet indsats kan du imidlertid bringe dig selv i situationer, der accelererer din modenhed, og som bringer dig længere, end du ellers ville være kommet. Når du har gennemgået værktøjet, har du fået viden om, hvad du kan gøre afhængig af hvilket modenhedsniveau, du befinder dig på, og lagt en plan for, hvad du faktisk vil gøre.</p>	<p><b>Anvendelse</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gennemlæs de generelle anbefalinger.</li> <li>2. Læs anbefalingerne under det modenhedsniveau, som du befinder dig på.</li> <li>3. Noter evt. andre ideer til udvikling, som du kan komme i tanke om.</li> <li>4. Afslut med at lægge en handlingsplanen, hvori du præciserer, hvad du faktisk agter at gøre.</li> </ol>
---	---

<p><b>Generelle anbefalinger:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sæt dig ind i, hvad der kendetegner dit modenhedsniveau og hvilke begrænsninger og muligheder, det giver i dit lederskab.</li> <li>• Vær kritisk over for din egen måde at tænke og handle på.</li> <li>• Bed om feedback fra andre på din måde at handle på.</li> <li>• Vær åben over for andres feedback.</li> <li>• Anvend værktøjerne under lederens selvudvikling.</li> </ul> <p><b>Egoismeniveauet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyt mere end du taler.</li> <li>• Forsøg at forstå andre mennesker før du forsøger selv at blive forstået.</li> <li>• Øv dig i at sætte dig i andres sted – se situationen fra deres perspektiv.</li> <li>• Forsøg at gøre noget, som gavner andre mere end dig selv.</li> </ul> <p><b>Socialiseringsniveauet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vær opmærksom på, hvad du selv mener og føler i forskellige situationer.</li> <li>• Tag ansvar for dine tanker og følelser.</li> <li>• Undlad at tage ansvar for andres tanker og følelser – og accepter at I ikke behøver være enige.</li> <li>• Udfordr dig selv til at gå ind i konflikter, selvom det føles ubehageligt.</li> <li>• Lær at sige fra og kommunikere dine forventninger klart.</li> </ul> <p><b>Selvstændighedsniveauet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vær opmærksom på, at du kan virke dominerende og selvrådig.</li> <li>• Bed om andres feedback på, hvordan de oplever dig, og giv evt. mere plads.</li> <li>• Brug lidt længere tid på at reflektere og udforske muligheder, end du umiddelbart har lyst til.</li> <li>• Pas på med ikke at drage forhastede konklusioner.</li> </ul> <p><b>Refleksionsniveauet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Øv dig i altid at holde målet for øje – undgå at fortabe dig i processen.</li> <li>• Afslut reflekterende og udforskende processer, når der er grundlag for at træffe en beslutning.</li> </ul> <p><b>Handlingsplan:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p><b>Dine erfaringer, ideer eller andet:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	---

**Andre noter**

---



---



---



---

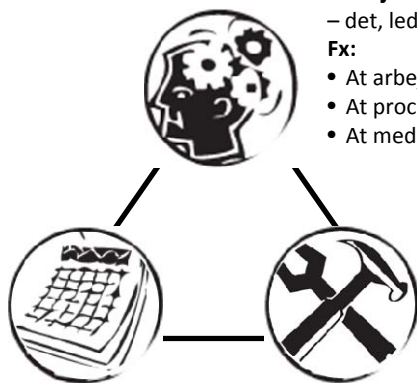
	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed				
Kompetencer	↘			

**Formål og udbytte**

Værktøjet illustrer de tre elementer, som din ledelseskompetence er sammensat af – arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder. Når du har gennemgået værktøjet, har du kendskab til disse tre elementer, du har fået nogle eksempler på dem, ligesom du selv har fundet frem til flere eksempler.

**Anvendelse**

- Læs beskrivelserne og eksemplerne på de tre kompetenceelementer – arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder.
- Find selv på flere eksempler – evt. nogle, som passer på dig selv eller andre, du kender godt.



**Arbejdsværdier**

– det, lederen værdsætter og finder vigtigt på jobbet  
**Fx:**

- At arbejde sammen med andre
- At procedurer følges til punkt og prikke
- At medarbejdere er engagerede på jobbet

**Tidsprioriteringer**

– de aktiviteter, lederen bruger sin tid på  
**Fx:**

- At delegere opgaver
- At give feedback
- At designe job
- At pleje netværk

**Færdigheder**

– det, lederen mestrer  
**Fx:**

- Møder med kolleger
- Coaching-samtaler
- Feedback

**Find selv på flere eksempler:**

**Arbejdsværdier:**

**Tidsprioriteringer:**

**Færdigheder:**

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**Andre noter**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

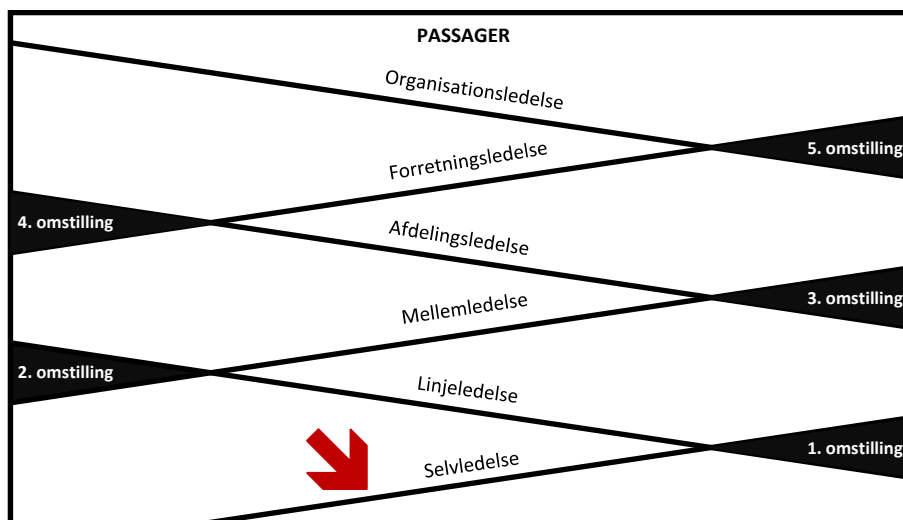
	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed				
Kompetencer	↘			

**Formål og udbytte**

Værktøjet opsummerer nogle generiske arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder hos medarbejderen. Opgaven for medarbejdere i forskellige job og organisationer vil ligesom de nødvendige kompetencer variere. Når du har gennemgået dette værktøj, har du imidlertid et indblik i de kompetencer, som typisk er fordrende for succes på dette niveau i organisationen.

**Anvendelse**

1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetenceelementer – arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder.
2. Tænk på personer i din organisation, som befinder sig på dette niveau.
3. Brug notefeltet til at nedskrive tanker og overvejelser omkring de nødvendige kompetencer på dette niveau. Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.

**Medarbejderen værdsætter:**

- at skabe resultater gennem egen indsats.
- høj faglighed og professionalisme i sit arbejde.
- at tage ansvar for egen læring og udvikling.
- organisationens værdier og kultur.

**Medarbejderen prioriterer:**

- at overholde organisationens arbejds gange og mødetider.
- at administrere egen tid effektivt.
- at aflevere projekter og opgaver inden for den aftalte deadline.

**Medarbejderen mestrer:**

- sit fagområde (besidder en stor teoretisk/teknisk viden).
- samarbejdet med kolleger og chef.
- relationsdannelse, der fremmer realisering af egne mål.
- anvendelsen af organisationens værktøjer og processer.

*Medarbejderens største udfordring er at levere resultater af høj kvalitet gennem egen indsats.*

**Noter**


---



---



---



---

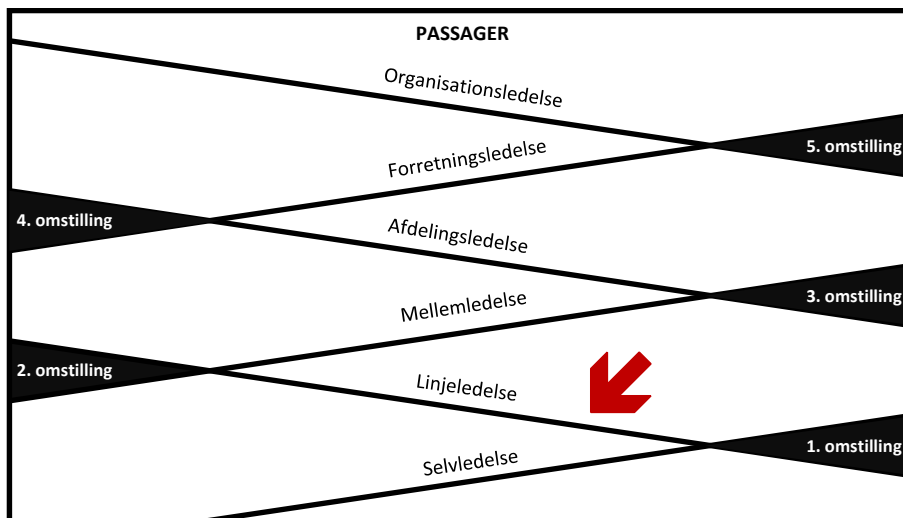
	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed				
Kompetencer	↘			

### Formål og udbytte

Værktøjet opsummerer nogle generiske arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder hos linjelederen. Opgaven for linjeledere i forskellige job og organisationer vil ligesom de nødvendige kompetencer variere. Når du har gennemgået dette værktøj, har du imidlertid et indblik i de kompetencer, som typisk er forudsætning for succes på dette niveau i organisationen.

### Anvendelse

1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetenceelementer – arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder.
2. Tænk på personer i din organisation, som befinder sig på dette niveau.
3. Brug notefeltet til at nedskrive tanker og overvejelser omkring de nødvendige kompetencer på dette niveau. Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.



### Linjelederen værdsætter:

- at skulle nå resultater gennem andre.
- medarbejder- og teamsucces.
- ledelsesopgaven højere end individuelle bidrag.

### Linjelederen prioriterer:

- planlægning af medarbejdernes arbejde.
- udførelse af ledelsesaktiviteter, der hjælper medarbejderne med at præstere (feedback, coaching mv.).
- tid med team og relevante interessenter i organisationen.

### Linjelederen mestrer:

- jobdesign og delegering.
- projektstyring.
- ekstern rekruttering.
- feedback og coaching.
- motiverende kommunikation.
- formidlingen af organisationens værdier og kultur.

*Linjelederens største udfordring er at skulle lede andre frem for at skabe resultater selv.*

### Noter

---



---



---



---

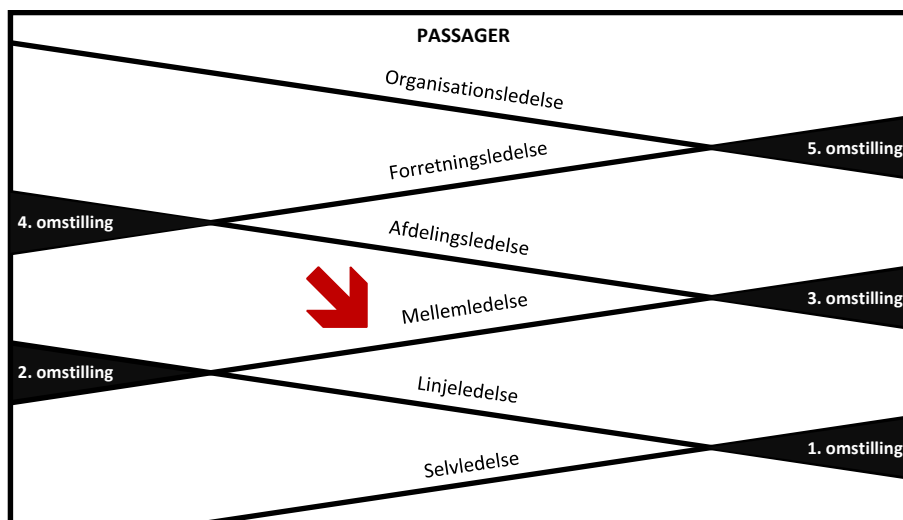
	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed				
Kompetencer	↘			

**Formål og udbytte**

Værktøjet opsummerer nogle generiske arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder hos mellemlideren. Opgaven for mellemlidere i forskellige job og organisationer vil ligesom de nødvendige kompetencer variere. Når du har gennemgået dette værktøj, har du imidlertid et indblik i de kompetencer, som typisk er fordrende for succes på dette niveau i organisationen.

**Anvendelse**

1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetenceelementer – arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder.
2. Tænk på personer i din organisation, som befinder sig på dette niveau.
3. Brug notefeltet til at nedskrive tanker og overvejelser omkring de nødvendige kompetencer på dette niveau. Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.

**Mellemlideren værdsætter:**

- ledelsesopgaven, som skal udføres af linjeledere.
- ansvaret for udvælgelsen af fremtidige ledere.

**Mellemlideren prioriterer:**

- feedback, sparring og coaching af linjeledere.
- tid med nærmeste chef vedr. strategiske og funktionelle projekter.

**Mellemlideren mestrer:**

- udvælgelsen og forberedelsen af linjeledere.
- evalueringen af linjelederes fremgang som ledere og interventionen på deres udfordringer.
- delegering af ledelsesopgaver til linjeledere.
- ansvarliggørelsen af linjeledere for ledelsesarbejde frem for individuelle bidrag.
- fordelingen af ressourcer og håndteringen af grænseflader.
- tilegnelsen af viden om hele funktionen.
- identifikationen af strategiske forhold, som understøtter hele funktionen.

*Mellemliderens største udfordring er at udvikle andres ledelseskompeterer frem for individuelle kompetencer.*

**Noter**


---



---



---



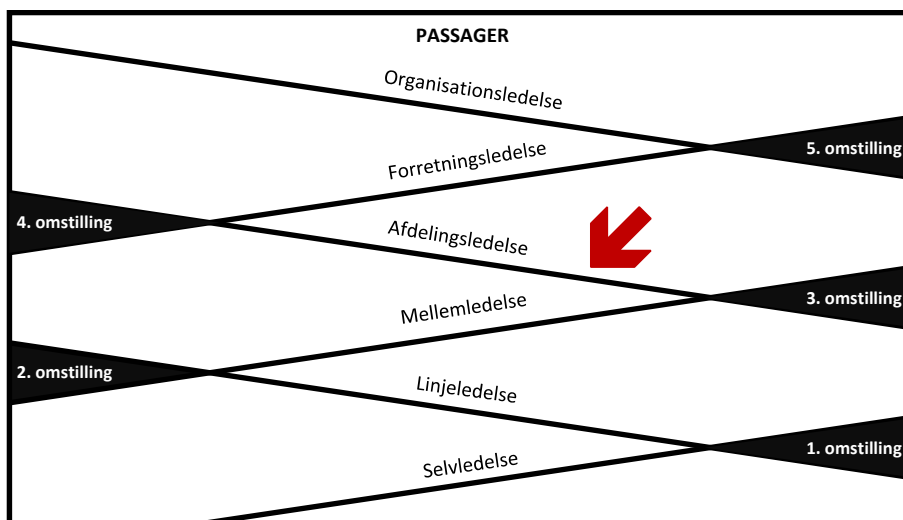
---

## 3.21 Kompetencer hos afdelingslederen

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed				
Kompetencer	↘			

<p><b>Formål og udbytte</b></p> <p>Værktøjet opsummerer nogle generiske arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder hos afdelingslederen. Opgaven for afdelingsledere i forskellige job og organisationer vil ligesom de nødvendige kompetencer variere. Når du har gennemgået dette værktøj, har du imidlertid et indblik i de kompetencer, som typisk er fordrende for succes på dette niveau i organisationen.</p>	<p><b>Anvendelse</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetenceelementer – arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder.</li> <li>2. Tænk på personer i din organisation, som befinder sig på dette niveau.</li> <li>3. Brug notefeltet til at nedskrive tanker og overvejelser omkring de nødvendige kompetencer på dette niveau. Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.</li> </ol>
---	---



### Afdelingslederen værdsætter:

- det langsigtede strategiske perspektiv.
- afdelingen som helhed, herunder områder uden for eget kendskab.

### Afdelingslederen prioriterer:

- deltagelse i tværfunktionelle aktiviteter.
- involvering af mellemedere i den strategiske udvikling af afdelingen.
- at engagere sig i forretningsstrategisk arbejde sammen med nærmeste chef.

### Afdelingslederen mestrer:

- udarbejdelse og kommunikation af afdelingens vision og strategi.
- ledelse af ukendte områder inden for afdelingen.
- erfaringsudveksling med andre afdelingsledere.
- delegering af overordnet ansvar til mellemedere – ”hvad der skal gøres og ikke hvordan”.

*Afdelingslederens største udfordring er at lede ukendte områder.*

### Noter

---



---



---



---

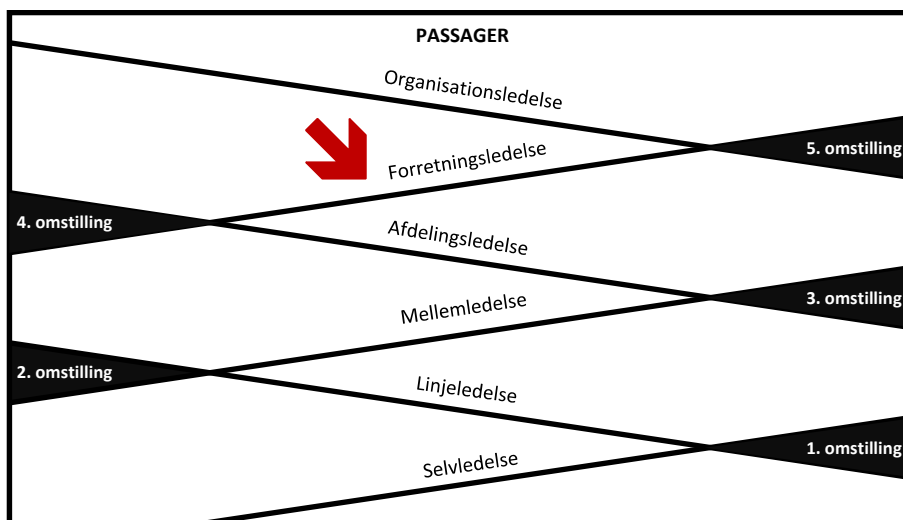
	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed				
Kompetencer	↘			

### Formål og udbytte

Værktøjet opsummerer nogle generiske arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder hos forretningslederen. Opgaven for forretningsledere i forskellige job og organisationer vil ligesom de nødvendige kompetencer variere. Når du har gennemgået dette værktøj, har du imidlertid et indblik i de kompetencer, som typisk er fordrende for succes på dette niveau i organisationen.

### Anvendelse

1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetenceelementer – arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder.
2. Tænk på personer i din organisation, som befinder sig på dette niveau.
3. Brug notefeltet til at nedskrive tanker og overvejelser omkring de nødvendige kompetencer på dette niveau. Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.



### Forretningslederen værdsætter:

- selvstændig ledelse og profitansvar.
- betydningen af alle afdelinger i værdikæden.
- råd og sparring fra afdelingsledere.

### Forretningslederen prioriterer:

- personlig tid til fordybelse.
- analyse af forretningsmuligheder i markedet.
- ideudveksling og træning af afdelingsledere.

### Forretningslederen mestrer:

- drift af et profitcenter.
- udarbejdelse og kommunikation af forrettningens vision og strategi.
- ledelsen af ukendte funktioner.
- etablering og udvikling af et højtpræsterende team af afdelingsledere.
- balancen mellem langsigtet planlægning og kortsigtede resultater.
- rollen som forbillede for organisationens værdier og kultur.

*Forretningslederens største udfordring er at anvende hele værdikæden.*

### Noter

---



---



---



---

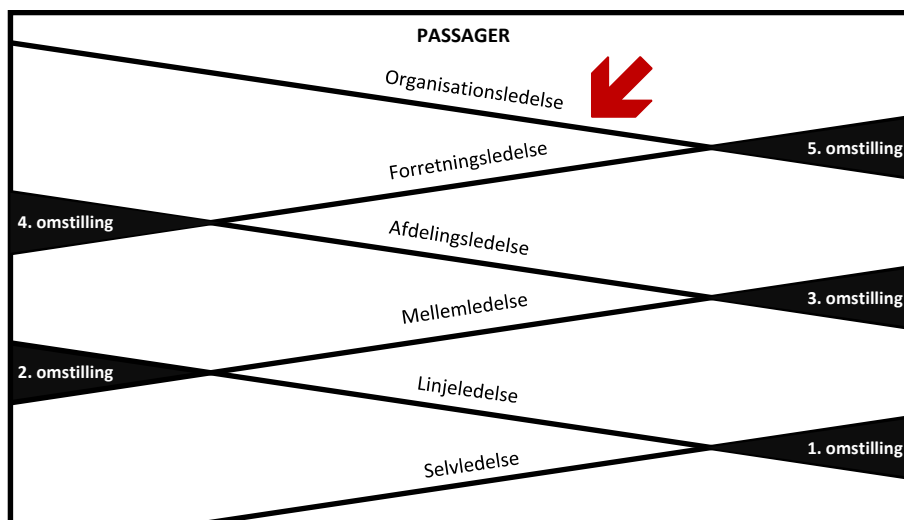
	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed				
Kompetencer	↘			

**Formål og udbytte**

Værktøjet opsummerer nogle generiske arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder hos direktøren. Opgaven for direktører i forskellige job og organisationer vil ligesom de nødvendige kompetencer variere. Når du har gennemgået dette værktøj, har du imidlertid et indblik i de kompetencer, som typisk er fordrende for succes på dette niveau i organisationen.

**Anvendelse**

1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetenceelementer – arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder.
2. Tænk på personer i din organisation, som befinder sig på dette niveau.
3. Brug notefeltet til at nedskrive tanker og overvejelser omkring de nødvendige kompetencer på dette niveau. Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.

**Direktøren værdsætter:**

- langsigtede resultater.
- evolutionære fremskridt.
- få udvalgte strategiske fokusområder.

**Direktøren prioriterer:**

- afdækning af behov hos interessenter (oppe, nede og uden for organisationen).
- refleksion og ekstern analyse.
- fysisk synlighed i organisationen og kommunikation med medarbejdere på alle niveauer.

**Direktøren mestrer:**

- balancen mellem kort- og langsigtet fokus.
- en skarp spørgeteknik, der effektivt afdækker komplekse problemstillinger.
- ekstern sensibilitet.
- holistisk forretningsforståelse.
- rollen som kulturskaber og værdifører.

*Direktørens største udfordring er at balancere et kort- og langsigtet fokus.*

**Noter**


---



---



---



---



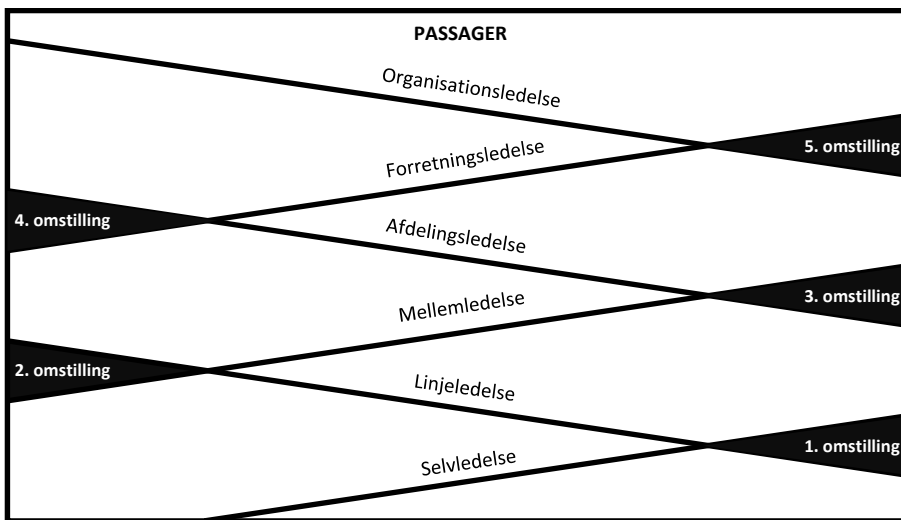
## 3.24 Afdækning af kompetencer

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed				
Kompetencer		↘	↘	

**Formål og udbytte**

Værktøjet giver dig mulighed for på baggrund af din viden om vigtige arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder på forskellige ledelsesniveauer at præcisere hvilke kompetencer, der er vigtige i dit lederjob. Når du har gennemgået værktøjet har du indikeret hvilket ledelsesniveau du befinder dig på og præciseret de vigtige kompetencer for at få succes på dette niveau i din organisation.

- Anvendelse**
1. Placer dig selv på det rette ledelsesniveau i strukturen—lav en ny struktur hvis den i værktøjet ikke afspejler din organisation.
  2. Identificer og nedskriv de vigtige arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder på dit ledelsesniveau og i dit konkrete job.
  3. Diskuter de identificerede kompetencer med din chef og find i fællesskab frem til en kompetenceliste, som I begge kan stå inde for.
  4. Brug det nederste notefelt til at nedskrive overvejelser, ideer eller andet.



**Identifikation af kritisk vigtige kompetencer:**



**Arbejdsværdier:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**Tidsprioriteringer:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**Færdigheder:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Andre noter**

---

---

---

---

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed				
Kompetencer			↘	

**Formål og udbytte**

Værktøjet giver mulighed for, at du og din chef kan evaluere i hvilket omfang du besidder de kompetencer, som er væsentlige for at få succes i dit job. Når du har gennemført den proces, som værktøjet guider dig igennem, har du og din chef foretaget denne evaluering, ligesom I har diskuteret forskelle og ligheder i jeres evalueringer.

- Anvendelse**
1. Indskriv de arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder, som du og din chef har identificeret som værende vigtige i dit job.
  2. Evaluer på en skala på 1-10 i hvilket omfang, du besidder de enkelte arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder.
  3. Bed din chef gøre det samme.
  4. Diskuter og noter de væsentligste forskelle og ligheder i jeres evaluering af dine kompetencer.
  5. Reflekter efterfølgende over processen og noter hvilke nye indsigter, du har fået.
  6. Brug det nederste notefelt til at nedskrive overvejelser, ideer eller andet.

○ = din evaluering  
 X = din chefs evaluering

**Arbejdsværdier:** ☹ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺

1) \_\_\_\_\_ ◆—————>

2) \_\_\_\_\_ ◆—————>

3) \_\_\_\_\_ ◆—————>

4) \_\_\_\_\_ ◆—————>

**Tidsprioriteringer:** ☹ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺

5) \_\_\_\_\_ ◆—————>

6) \_\_\_\_\_ ◆—————>

7) \_\_\_\_\_ ◆—————>

8) \_\_\_\_\_ ◆—————>

**Færdigheder:** ☹ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺

9) \_\_\_\_\_ ◆—————>

10) \_\_\_\_\_ ◆—————>

11) \_\_\_\_\_ ◆—————>

12) \_\_\_\_\_ ◆—————>

<b>Forskelle:</b>	<b>Ligheder:</b>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**Nye indsigter:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Andre noter**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 3.26 Kompetenceudviklingsplan

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				
Intelligens				
Modenhed				
Kompetencer				↘

### Formål og udbytte

Værktøjet giver dig mulighed for sammen med din chef at lægge en plan for hvilke kompetencer, du skal udvikle. Når du har gennemgået værktøjet, har du indikeret hvor du gerne vil være på 1-10-skalaen om 6 mdr., du har fået inspiration til, hvad du og din chef med fordel kan være opmærksomme på for at holde gang i din kompetenceudvikling, ligesom du/I har lagt en konkret udviklingsplan.

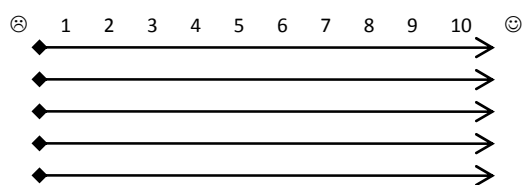
### Anvendelse

1. Nedskriv de vigtigste kompetencer og indiker, hvor på 1-10 skalaen, du gerne vil være om 6 mdr.
2. Læs ideerne til, hvad du og din chef kan gøre for at holde gang i din udvikling.
3. Præciser i udviklingsplanen, hvad du eller din chef vil gøre, hvornår og med hvilket forventet udbytte.
4. Brug det nederste notefelt til at nedskrive overvejelser, ideer eller andet.

### Kompetencer:

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

### Ønsket niveau om 6 måneder:



### Ideer til lederen:

- Vær opsøgende over for nye udfordringer.
- Bed om feedback på dine præstationer fra chef, kolleger og medarbejdere.
- Udpeg rollemodeller, du kan lære af.

### Ideer til nærmeste chef:

- Vær opmærksom på lederens styrker og svagheder – og plej begge.
- Giv løbende feedback til lederen.
- Præsenter løbende lederen over for nye udfordringer.

### Handlingsplan

Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte

### Andre noter

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Energi				↘
Intelligens				↘
Modenhed				↘
Kompetencer				↘

### Formål og udbytte

Værktøjet giver dig mulighed for at samle de planer, du har lagt inden for dine tre vigtige opgaver – udvælgelse af andre, levering gennem andre og udvikling af dig selv – og lave én plan, der rummer det hele. Når du har gennemgået værktøjet, har du nedskrevet de vigtigste noter og planer fra tidligere værktøjer og lagt en fælles plan til realisering af de mål, du ønsker at nå.

### Anvendelse

1. Gennemgå noter og planer fra de tidligere værktøjer og notér de vigtigste pointer inden for de tre områder.
2. Læg en plan, hvor du forsøger at integrere indsatsen på de forskellige områder i en samlet oversigt.
3. Det kan være hensigtsmæssigt at have de øvrige planer og noter liggende separat som bilag til præcisering af dine mål.
4. Præciser under forudsætninger, hvad du eller andre særligt skal være opmærksomme på for at du kan realisere dine målsætninger.

### Opsummering af relevante noter, planer, mv.

1) Udvælgelse af andre	2) Levering gennem andre	3) Selvudvikling
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekstern rekruttering</li> <li>• Intern udvælgelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlægning og styring</li> <li>• Individ</li> <li>• Team</li> <li>• Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energi</li> <li>• Intelligens</li> <li>• Modenhed</li> <li>• Kompetencer</li> </ul>

### Udviklingsplan

Initiativ (prioriteret)	Hvornår?	Forventet udbytte

### Andre noter

---



---



---



---