

Udvælg energi • Læs og gemmer energi • Udviklet sig selv		3.1 Energifaktorer			
Energi	Forståelse	Handtering	Forberedelse	Isolering	
Intelligens	Ja				
Motivation					
Kompetencer					
Formål og udbytte Værktøjet leverer basale informationer om faktorer i dit liv, som har afgørende indflydelse på dit energiniveau. Når du har gennemført værktøjet har du således set, hvad du skal være særlig opmærksom på i forbindelse med din kost, motion og søvn for at få en bedre og højere energiniveau.		Anvendelse 1. Læs anbefalingerne under de tre kategorier – kost, motion og søvn. 2. Brug værktøjet til at beskrive relevante ting du kommer i tanker om, idéer, planer med henblik på at forbedre dit energiniveau etc.			
Kost <ul style="list-style-type: none"> • Spis alle hovedmåltider og spis små snacks mellem måltiderne (frugt, nødder, proteinbarer etc.). • Minimer forarbejdede fødevarer, især på offeret under stegning, vælg magre mælkeprodukter og pålæg etc. • Spis mættet af frugt og grønt og drik rigeligt med vand. • Husk at få protein ind i løbet af dagen, f.eks. fisk og fjerkræ. • Suppler evt. din kost med en vitamin- og mineralpille. 					
Motion <ul style="list-style-type: none"> • 30 minutters motion hver dag (f.eks. løb, cykling, svømming eller andet, hvor pulsen kommer op). • Gå eller ryg ryggen i stedet for bilen, når det er muligt. • Støvsugning, støvsugning, støvsugning (støvsugning, støvsugning, støvsugning etc.). 					
Søvn <ul style="list-style-type: none"> • Prioriter 8 timers søvn hver nat. • Prøv at finde en rolig søvnrutine, så du går i seng/sider op samme tid hver dag (f.eks. 22:30-06:30). • Tag nogle gode korte power naps i løbet af dagen. 					
Andre noter <hr/> <hr/> <hr/>					

Leadership Institute © 2012 Dan Borison og Lilli Borison, Lilli and Dan Borison, Lilli and Dan Borison, Lilli and Dan Borison
 Inspired by James E. Loehr, The Power of Full Engagement

Energi

Lederen har som påpeget ovenfor god grund til at fokusere på sit fysiske energiniveau og gøre, hvad han kan for at bringe det så højt op som muligt. Heldigvis er der da også ganske meget, han kan gøre. Den nyeste forskning af bl.a. Michael Goran viser ganske vist, at en persons dna spiller ind på vedkommendes stofskifte, og herunder hvor effektivt energi lagres og anvendes i kroppen. Ikke desto mindre er alle forskere enige om, at livsstilen er den helt afgørende faktor for en persons energiniveau. Det er groft sagt et spørgsmål om, hvordan man spiser og sover, og hvor meget man prioriterer fysisk aktivitet og restitution i sin hverdag. Så uanset hvordan lederen er stillet fra naturens side, er der altså meget, han selv kan gøre for at forbedre sit energiniveau.

Lederen kan gøre meget for at forbedre sit energiniveau. Indledningsvist kan det anbefales, at han sætter sig ind i, hvad der spiller ind på hans fysiske energi, og herunder hvordan han med den rette kost, motion og søvn kan forbedre sit nuværende niveau. Værktøjet **ENERGIFAKTORER** er udviklet til det formål.

Udvælg et område • Udvælg person(er) • Udvælg sig selv 3.2 Energitjek

	Forudsætte	Målsætning	Følgesnit	Baseret på
Enhed				SI
Indtægts				
Måned/År				
Kontaktperson				

Formål og udbytte

Værktøjet leverer en række spørgsmål, som giver dig et billede af dit energiniveau. I det af tværsnittet (værktøjet), har du en god indikation på dit aktuelle energiniveau og udvalgte et godt udgangspunkt at handle ud fra.

Anvendelse

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

Slet ikke ←→ Absolut

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 10

1)	Læder du dig til at komme på arbejde om morgenen?	
2)	Ser du positiv på de forandringer, der sker på jobbet?	
3)	Er du glad og opmuntret som person?	<input type="checkbox"/>
4)	Har du overblik til at hjælpe en medarbejder der spørger om råd?	<input type="checkbox"/>
5)	Sover du godt om natten?	
6)	I går du et stykke, du skal, i løbet af en dag?	
7)	Får du 8 timers søvn hver nat?	
8)	Hylder du regelmæssigt motion?	<input type="checkbox"/>
9)	Spiser du sundt og varieret?	<input type="checkbox"/>
10)	Hvordan 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 forberede

Noter

Læstare værktøjskasse © 2002 Dan Børnson og Lilli Børnson, Lindhardt og Ringhof A/S • www.lindhardtboernson.dk

Uanset om lederen ved, hvordan han sikrer et højt energiniveau eller ej, er det godt med jævne mellemrum at evaluere det faktiske energiniveau. Hermed får han en indikation af, om indsatsen bringer ham i den rigtige retning, og om indsatsen er tilstrækkelig. Lederen kan starte med at stille sig selv en række relevante spørgsmål, som samlet giver en god indikation af hans fysiske sundhed. Værktøjet **ENERGITJEK** kan anvendes til det formål.

Udvalgte andre * Læs mere gennem andre * **Udvikls sig selv** 3.3 Sundhedstjek

	Forsøge	Har allerede	Forlæng	Ikke relevant
Enorme				SI
Udvalgte andre				
Komplikationer				

Formål og udbytte
 Værktøjet er udarbejdet til at give dig en friktionsløs vej til din fysiske sundhed. Det er en række udvalgte af sundhedsområdet i Danmark, og du er færdig til at finde på metoder, såsom du kan blive inspireret via din læge. Et sundhedstjek koster typisk 500-1000 kr. og tager 15-20 minutter. Når du har gennemført værktøjet, har du en række oplysninger om din sundhed på områder som kolesterol, blodsukker, kondital, BMI og din fodtørrelse.

Anvendelse
 1. Kontakt en udbytter af sundhedstjek og bestil en måling af dit kolesterol, blodsukker, kondital, blodtryk, stam (Body Mass Index) og din fodtørrelse.
 2. Evaluer dit resultat på de enkelte områder og imod tallene i tabellen.
 3. Værktøjet er beregnet til at bruges som udgangspunkt til udvalgte områder, hvor du vil sætte et "ENERGIPLAN".

Vigtige sundhedsområder:

- + ++

Kolesterol	>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
Fodtørrelse	>25	20-25	10-20

* Værdierne varierer efter om man er mand eller kvinde. De opførte værdier gælder for en væk mand på 40 år 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

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

Andre noter

Leiderens værktøjshæfte © 2012 Dan Børnsen og Lilli Børnsen, Lindhardt og Ringhof A/S • www.leiderens-haeste.dk

Lederens svar på spørgsmålene i ovenstående værktøj giver en god pejling om hans fysiske tilstand. Skulle han ønske et objektivt billede, kan han bestille et tjek af centrale helbredsområder. Værktøjet **SUNDHEDSTJEK** beskriver, hvordan lederen kan gribe denne proces an.

Udvalgte andre • Lavere gennemsnit andre • Udvalgte sig selv

3.5 Stimuler din intelligens

	Forløbet	Midtvejs	Færdigt	Ikke færdigt
Intelligens	21			
Motivation				
Koncentration				

Formål og udbytte
 Værktøjet lægger anmærkning til, hvordan du med simple teknikker stimulerer din intelligens. Når du har gennemført værktøjet, har du konkret vist om med hvilke aktiviteter, du kan stimulere din intelligens positivt og således ruste din hjerne bedre til at håndtere komplekse problemstillinger i jobbet.

Anvendelse
 1. I sæt eksemplere på aktiviteter, som kan stimulere din hjerne.
 2. Nodtidsvis hvilke af de opstillede aktiviteter, du kan og vil gøre brug af.
 3. Hvis det medlemskabet er til at modtage andre eller overarbejde, du måtte have i forbindelse til stimulering af din intelligens eller anvendelse af dette værktøj.

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

Eksempler på aktiviteter:

- Fordyb dig i komplekse problemstillinger på jobbet. Gør noget med tal og mange faktorer, som påvirker hinanden.
- Vind hovedpræmie frem for lømmorgengrøden. Du kan altid tage den frem, hvis det viser sig umuligt at røge i hovedet. Hvis du ikke er en af dem der vil, så sæt dem til i en kasse, inden du laver frøden med og trækker "røgen".
- Læs Sudoku, krydsord og matematiske gåder i fritiden. Det er både sjovt og stimulerende for din hjerne. Det er også godt at læse – gerne faglitteratur.
- I natlig er opt som "sæl", "strategi", "kædetor og lign. hvide gyve og god motion for hjernen.

Hvad kan/vil du bruge af ovenstående?

Andre ideer eller overvejelser

Andre noter

Illustration: værdipha.se © 2012 Dan Børnson og Lilli Børnson, Lørdard og Hingeluf A/S • www.toolbox3.com
 Inspireret af Børnson Jørgensen, Improving Mind Intelligence With Training on Working Memory

Intelligens

Ligesom med den fysiske energi viser megen forskning, at intelligens i en vis udstrækning er genetisk betinget. Ikke desto mindre (og formentlig til manges overraskelse) kan man med simpel hjernegymnastik faktisk forbedre sin intelligens ganske betragteligt. Således konstaterede en gruppe neuropsykologer fra Michigan University i en nylig undersøgelse, at man kan træne sin evne til at løse komplekse problemstillinger og lægge point til IQ-skalaen ved at »træne« sin hjerne i det daglige. Jo hårdere man træner, desto større er udbyttet, konkluderede forskningsleder Susanne Ja”ggi i undersøgelsen. »Resultaterne var overraskende« skrev National Science Foundation i en pressemeddelelse, og det vil mange nok være enige i.

Lederen har god grund til at holde sin hjerne beskæftiget, hvis han vil forbedre sin intelligens. Det er med hjernen som med en muskel – den skal trænes for at være i topform. Og der er faktisk mange måder, lederen kan træne sit intellekt som supplement til det almindelige arbejde. Værktøjet **STIMULER DIN INTELLIGENS** illustrerer nogle af mulighederne.

Udvælg andre • Læs mere gennem andre • Udviklet sig selv

3.6 Intelligenstjek

	Forløb	Målingstid	Evaluering	Bekræftelse
Emne: Intelligens Måleinstrument Kompetencer			20	

Formål og udbytte

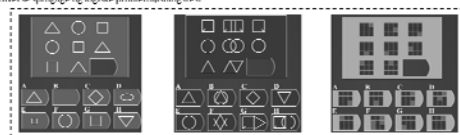
Værktøjet leverer en vejledning til, hvor og hvordan du kan gennemføre et intelligenstjek, og dermed få indsigt i din logiske intelligensniveau. Det er et gratis udvalgt af intelligenstjek, og mange af dem er gratis at tage på nettet. I disse værktøjer henvises til læsere fra Mensa, der er en verdensomspændende forening inden for intelligensområdet. Når du har gennemgået værktøjet, har du en klar indikation af, hvor høj din logiske intelligens er, og et præcist om, hvorvidt du overhovedet kan gøre noget for at stimulere din intelligens ydeevne.

Anvendelse

1. Gå ind på Mensas hjemmeside www.mensa.dk.
2. Vælg selv, hvem "Tilbage til" sig for at arbejde for en indikation af din intelligensniveau.
3. Tilmeld dig Mensas adgangsgivende test.
4. Gennemfør læsning og modtag resultatet.
5. Hvis du ønsker at forbedre din intelligens, kan du bruge værktøjet "PLAN FOR DIBET INTELLIGENS".

Eksempler på intelligenstest:

- Mensa
- WAIS III
- Diverser sproglige og logiske problemløsningsopgaver



Kilde: www.mensa.dk

Evaluering af IQ-resultat

≥ 130 – et rigtig godt Intelligensniveau

90-130 – et tilfredsstillende intelligensniveau, som dog kan forbedres

≤ 80 – et utilstrækkeligt intelligensniveau, som du bør arbejde med

I vil bemærkninger fra konsulenter eller andre vedr. dit resultat:

Andre noter

Indtægtsskema © 2002 Dan Borison og Lilli Borison, Lindhardt og Ringhof A/S • www.lindhardtborison.dk
 Inspirenet af Mensa

Som det fremgår af ovenstående værktøj, er der mange tilgængelige måder, hvorpå lederen kan arbejde med sin intellektuelle kapacitet. Nogle ledere vil sikkert gerne vide, hvor intelligente de er i udgangspunktet, og måske også evaluere deres intelligens med jævne mellemrum, efter at de er begyndt målrettet at stimulere den. Til det formål er værktøjet **INTELLIGENSTJEK** velegnet. **INTELLIGENS**

Udvælg andre • Lær af gennem andre • Udvikl dig selv		3.8 Modenhedsniveauer			
Erhverv		Forsøelse	Handlende	Færdig	Især
Intelligens					
Modenhed					
Kompetencer					
Formål og udbytte	<p>Værktøjet læner sig op på de centrale kendetegn ved Robert Kegan's psykologiske modenhedsniveauer. Når du har gennemgået værktøjet, har du kendskab til de forskellige niveauer, hvordan de kommer til udtryk i leders adfærd. Igennem du har været i kontakt med niveau, du selv og andre, du kender, befinder dig.</p>				
Anvendelse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Læs kendetegnene ved de forskellige modenhedsniveauer. 2. Prøv at placere for personer, du kender godt, på hvert modenhedsniveau. 3. Tænk over hvilket modenhedsniveau, du selv befinder dig på. 4. Identificer alle disse placeringer så godt du kan – gerne i kontekst udfærd. 5. Diskuter modenhedsniveauerne med en, du har tillid til, og bed om dennes vurdering af hvilket niveau du befinder dig på. 				
Eksempler (1-2):	<ul style="list-style-type: none"> • Synes at være blikavveksler og interesseret. • Mangler fundamentel empati og forståelse for andre. • Andre mennesker (mis)bruges til at nå egne mål. <p>Udfordring: Kan opleves som egoistisk og mangler evne til at lytte.</p>				
Selvbetragtning (3):	<ul style="list-style-type: none"> • Otte loyal og uerstattet over for sin arbejdsplads. • Normer og procedurer følges til mindste detalje. • I gruppearbejde tilpasser sig alle andre. Forventninger. • Tillidsværdier sig selv til fordel for fællesskabet. • Stort behov for at være valgt. <p>Udfordring: Kan opleves som kongerigsk og uvelstående i lederskabet.</p>				
Selvstændighed (4):	<ul style="list-style-type: none"> • Tager ansvar for sine egne holdninger og værdier. • I samarbejde og kædet til sin arbejdsplads. • I gruppearbejde, hvad andre mener og forventer af dem. Tager selvstændig stilling. • Udfordrer andres holdninger. • Tager ansvar både som uafhængig og i konflikter. <p>Udfordring: Kan opleves som domstærkende og selv hævner til, hvad andre mener.</p>				
Meta refleksion (5):	<ul style="list-style-type: none"> • Reflekterer over egne holdninger og værdier i forhold til andre. • Anerkender at have eget perspektiv blot er et ud af mange mulige. • Accepterer mennesker som de er og forholder sig nygerrigt til dem. • Motiveret for at udvikle sig yderligere. <p>Udfordring: Kan blive for generelle og ikke særligt resultaterne.</p>				
Begrund dine placeringer	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
Andre noter	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				

Leadershipphase © 2020 Dan Børnson og Lilli Børnson, Lilli og Hingeluf A/S • www.leadershphase.com
Inspiration af Robert Kegan, Evolving Self

Modenhed

Ligesom den fysiske energi og intelligens er det både relevant og muligt for lederen at stimulere sin psykologiske modenhed positivt. En række studier, bl.a. af Robert Kegan selv, bekræfter, at vi med gode resultater kan arbejde med os selv, herunder vores selvforståelse og forståelse af andre samt vores sociale og emotionelle kompetencer. For lederen (og alle andre, der ønsker at udvikle deres psykologiske modenhed) handler det grundlæggende om at få flere perspektiver på sin egen person (og dermed blive klogere på sig selv), på andre og på samspillet for herigennem at blive bedre rustet til at agere mere hensigtsmæssigt og nuanceret i forskellige situationer. I det følgende præsenteres en række værktøjer, der kan hjælpe lederen med at realisere denne målsætning.

Lederen har mulighed for at påvirke sin psykologiske modenhed. Indledningsvist kan han bruge lidt tid på at sætte sig ind i de forskellige **MODENHEDSNIVEAUER**, og hvordan de kommer til udtryk i adfærd.

Udvalgte ande • Læs og gennem ande • Udvalgte sig selv

3.9 Personlighedstest

Erhverv	Forsker	Markedsfør	Evaluerer	Indlæser
Intelligens				
Motivation				
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 meget om din personlighed. Mange kan gennemføres direkte på nettet. Dette værktøj henviser til NIU PI-H, der er en struktureret personlighedstest, som bygger på den internationalt anerkendte 5 faktorer model (the big five). Når du har gennemgået den proces, som værktøjet guider dig igennem, vil du have en vider udviklet i, hvad der betyder for dig som person – herunder din udadvendthed, følelsesmæssige stabilitet, omgængelighed, åbenhed og samvittighedsfuldhed.

Anvendelse

1. Kontakt en af de mange konsulenthureauer eller private aktører eller psykologer, som fremfører NIU PI-H og lad dem om tale i en tilbagemelding.
2. Spørg grundigt ind til testresultatet under tilbagemeldingen, og få hjælp til at forstå det. Indtast dine resultater og prøv dem.
3. Læs nøje og grundigt gennem den tilbagemelding og reflekter over de indsigter, du har fået fra testen, herunder styrker, svagheder, og hvordan den agede indsigt kan bruges i dit lederskab.
4. Brug resultaterne i værktøjet til at udvikle dine tanker og overvejelser.

Eksempler på personligheds- og præferencetest

- NIU PI-H
- DISC
- DISC
- MBTI
- PI

Faktorer i NIU PI-H

Venlighed, Emotionelle reaktioner, Åbenhed, Samvittighedsfuldhed, Indrevsom

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?

Refleksioner efter tilbagemeldingen

- Hvad er de tre væsentligste indsigter, som 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 vigtigste indsigt i min personlighed i mit lederskab?

Andre noter

Lederskabets værdiparadigme © 2022 Dan Børnset og Lilli Børnset, Lørdard og Hingeluf A/S • www.lodder.dk/bornset

Der findes en række test på markedet med det formål at give ledere en bedre indsigt i deres motivation, personlighed, værdier og præferencer. Testmarkedet er en jungle, og det kan være svært at vurdere, hvilke test man skal vælge. Selvom markedet er broget, er værdien af de anerkendte test indiskutabel. En ordentlig personlighedstest og tilhørende tilbagemelding af en fagkyndig person kan gøre underværker for en leders indsigt i sig selv – herunder styrker og svagheder, og hvordan de bruges bedst muligt i lederskabet. Værktøjet **PERSONLIGHEDSTEST** guider lederen gennem denne proces.

Udvælg et område • Udvælg gerne andre • Udvælg dig selv
3.10 Værdi- og præferencetest

	Forsigtige	Middelstige	Følelses	Rationelle
Enorme				
Intelligens				
Motivation				
Kompetencer				

Formål og udbytte

Værktøjet giver dig mulighed for at identificere dine personlige værdier og præferencer i fire basale og på din egen umiddelbare vurdering og overvejelser. Når du har gennemført den proces, som værktøjet giver dig igennem, vil du have en større indsigt i, hvad der er vigtigt og mindre vigtigt, samt en indsigt i hvilke værdier du lever efter dine værdier i livet.

Anvendelse

- Udfyld de 5 vigtigste ord fra listen. Overvej, hvorfor de er så vigtige for dig, og hvordan det kommer til udtryk i dit liv. Brug de samme felter til at notere evt. andre værdier som du er i tabellen.
- Overvej og noter hvorfor disse værdier er så vigtige for dig.
- Noter de listen af værdier til de 5 vigtigste ord.
- Indtast på en skala fra 1-10 hvor meget du tror 5-værdierne og præferencerne understøtter i dit liv - baggrund rangeringen mod observationer fra dit arbejde og din fritid.
- Sænk gradvist roret, hvordan du kan understøtte dine værdier og præferencer endnu mere i dit liv, og lav en handlingsplan for, hvordan du konkret vil realisere dit.

Identificer de vigtigste værdier:

<ul style="list-style-type: none"> • Tryghed • Ærlighed • Societetsansvar • Mod på bordet • Rummelighed • Kærlighed • Vælgelse • Fraskiltehed • Vidskab 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativitet • Åbenhed • Tillid • Sikkerhed • Troværdighed • Nyeste udfordringer • Opsparing • Selvsikkerhed • Børn 	<ul style="list-style-type: none"> • Gættens forskel • Mægt • Kontrol • Samfundsbund • Variabilitet • Konsistens • Hægt • Udfordring • Brodd 	<ul style="list-style-type: none"> • Likhed • Følelse • Sammenhæng • Lighed • Spirituelitet • Dybe • Idræt • Særlig • Retfærdighed 	<ul style="list-style-type: none"> • Uvælgelse • Reddelighed • Opdrag • Hægt • Omvendt • Hægt • Samarbejde • Hægt • Sport
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Hvordan er disse værdier vigtige for dig?

I lever du efter værdierne?

Top 2	Effektivitet/produktivitet	... 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	Hvorfor?	Forventet udbytte

Andre noter

Lærebogen værdi & præferencer © 2022 Dan Borum og Lilli Børsum, Lærebogen og Hæftet A/B • www.lærebogen.lilli.com

Personlighedstesten vil ganske givet forøge lederens selvindsigt. Et andet vigtigt element, som spiller ind på, hvordan vi handler i forskellige situationer, er vores værdier og præferencer. De hænger dog tæt sammen med personligheden. En meget udadvendt person vil eksempelvis være tilbøjelig til at værdsætte aktiviteter af social karakter, mens en indadvendt person ofte vil værdsætte stabilitet og forudsigelighed i jobbet. Hvor nogle ledere har et godt kendskab til, hvad de værdsætter og finder vigtigt i livet, kniber det for andre, der som konsekvens lever livet mere eller mindre på autopilot. Forudsætningen for at kunne indrette livet og herunder karrieren optimalt er, at lederen kender sine personlige værdier og præferencer, og at han lægger sig i selen for at indrette tilværelsen mest muligt efter dem. Værktøjet **VÆRDI- OG PRÆFERENCETEST** er udviklet som en støtte til lederen gennem denne proces.

Udvælg end et * favorit person andre * Udvælg dig selv

3.11 Egne vs. andres interesser

	Forsædte	Harmløse	Fælles	Uensrettede
Ensig				
Intelligens				
Motivitet				
Kompetencer				

Formål og udbytte

Værktøjet leverer grundlaget for, at du kan få en indsigt i den personlige værdning 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 hvordan relationen mellem dig og den anden påvirker, hvordan 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 den rolle i konflikten:
 - Skilpadden betyder sig tilbage (i sit skjul) og opfører sig som såvel som relationen med den anden.
 - Hjagen betyder en konkurrencemæssig position i konflikten, og forsøger med al magt at få den anden til at acceptere dens løsning. Målet er vigtigheden med relationen.
 - Koalitionsdyrets mål er at forhindre værdsat og accepteret, hvorfor den hurtigt bliver affald på egne interesser for at bevare en god relation til den anden.
 - Uglen er den typiske konfliktstrategi, der er involveret i et mål som relationen. Den bliver aktiv og overfører den anden part til at være det samme. Uglen, den kloge, lægger stor vægt både på egne mål og på relationen. Den samarbejder med den anden part som at finde en løsning på konflikten, hvor begge parters interesser tilgodeses bedst muligt.
- Marker din egen placering (+) og den andens placering (-) i matrixen.
- Tænk over din egen adfærd i situationen, herunder hvad du er tilbøjede til i din adfærd, og hvad du gerne ville have gjort anderledes.
- Lad dig inspirere af de mulige handlingsstrategier som er opført.
- Forsæt dig nogle fremtidige konflikter, som du måske havner i, og specificer den situation, du ønsker at være i disse situationer.
 - Strøft avt, men en med en, du har tillid til, og diskutere din placering i forskellige konflikter, som den anden også har kendskab til.

Roller i en konflikt

Begrund placeringen (i din og den andens adfærd):

Hvordan ville du ønske, du havde handlet i situationen?

Mulige strategier:

- Forsøg den anden, før du forsøger at løse konflikten
- Få mere end du betaler
- Prøv at sætte dig ind i den andens situation
- Bevæg den anden part som ligeværdig
- Udforsk mulige løsninger sammen med den anden
- Valk dine kamp eller lever væk fra det, du er for din led og den anden oplever nogle succeser.

Hvordan vil du handle i lignende situationer fremover?

Andre noter

leders rolle i konflikter © 2002 Dan Børnson og Lilli Børnson, Lindhardt og Ringhof A/S • www.ledersrolle.dk
 Inspireret af Thomas Kilmans konfliktmodel

Man kan udlede ganske meget om en leders psykologiske modenhed ud fra den måde, han begår sig i samspillet med andre – fx ved at observere, om han er styret af egne behov, eller om han gerne vil leve op til andres forventninger. Der er ligeledes forskellige metoder, der kan hjælpe lederen med selv at få en større indsigt i, hvordan han agerer i samspillet med andre, og hvad der er styrende for ham i denne interaktion. Værktøjet **EGNE VS. ANDRES INTERESSER** er eksempelvis velegnet til at give lederen en indikation på, om han fortrinsvis er styret af egne eller af andres interesser.

Udfør og evaluér • Udfør gennem andre • Udviklet sig selv

3.12 Adfærdsevaluering

	Forsøge	Mastering	Færdig	Bæsting
Erkendelse				
Intention				
Motivation				
Kompetencer				

Formål og udbytte

Værktøjet giver dig mulighed for at evaluere dit eget og andres i omsættelsen af intentioner til resultater. Når du har gennemført værktøjet, har du udviklet din evne til forskellige situationer og vurderet, om den betydningsfulde ønskede resultater af sig. Disse erfaringer har du siden brugt til at udvikle, hvordan du kan blive bedre til at omsætte intentioner til resultater fremadrettet.

Anvendelse

1. Tænk tilbage på en situation, der det ikke er, som du ønskede den skulle.
2. Læringsmål og resultater: du havde, inden du handlede.
3. Præcis hvordan du handlede: hvad gjorde du (adfærd).
4. Præcis hvad du fik ud af situationen og hvorvidt resultaterne afspejlede dine indledende intentioner.
5. Generelt om og resultatet 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 afslutningsvis over, hvordan du kan bruge dine positive erfaringer i kommende situationer.

Intention = Resultat

Intention	Adfærd	Resultat

Alternativ adfærd

Intention	Adfærd	Resultat

Flere fremtidige succeser?

Intention	Adfærd	Resultat

Andre noter

Lærebogen var tidligere © 2002 Dan Børnson og Lilli Børnson, Lindhardt og Ringhof A/S • www.lindhardtboernson.dk

Forskellige situationer kræver naturligvis forskellige handle-mønstre, og lederen kan heller ikke lægge sig fast på én bestemt fremtrædelsesform i alle situationer. Det afgørende er, at han forholder sig til, hvilken adfærd den konkrete situation kræver, og at han formår at opnå den ønskede effekt. Bag alt, hvad lederen foretager sig, er der en intention, dvs. et ønske eller en forventning, om at opnå noget bestemt. Men hvor nogle ledere er gode til at realisere de ønskede resultater, kniber det for andre. Den mellemliggende faktor, som afgør, om intentionerne omsættes til resultater, er adfærd, hvilket lederen har mulighed for at evaluere og justere i værktøjet **ADFÆRDSEVALUERING**.

Udviklingsværktøj • Udviklingsværktøj • Udviklingsværktøj • Udviklingsværktøj

3.13 Offentlige vs. private sider

Erkendt	Forstået	Modstået	Forstået	Modstået
Intelligens				
Motivations				
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 viden om hvilke sider i dig selv både det, du allerede kender til, og det, du endnu ikke kender til, men som er kendt af andre. Sådan kan du arbejde på at blive mere bevidst om dine sider og på at arbejde på at blive mere bevidst om dine sider og på at arbejde på at blive mere bevidst om dine sider.

Anvendelse

1. Udvikling af det nye netværk, som du mener kendetegner dig som person. (Ung de samme taler til at tilføje til, som du synes det betyder).
2. Indsigt i dine sider, hvor du passer bedst (svare kvadrant 1, hvis kendetegnet er kendt af dig selv og alle andre, svar 4, hvis kendetegnet er kendt af dig selv men ikke af andre (du kan ikke vælge kvadrant 2 og 3, da det er ubekendt område).
3. Det er vigtigt at være klar over, hvem du har tillid til (kolleger, chef, familie, eller andre), og hvad de kommer udvalgte de ord, der kendetegner dig. Personen kan ligeledes vælge at tilføje andre ord til listen, hvis han synes de mangler.
4. Hvis personen indviler sig i det kvadrant, hvor han mener, de passer bedst (kvadrant 1 vælges, hvis kendetegnet er kendt af dig og af alle andre, kvadrant 2 vælges, hvis kendetegnet er ukendt for dig men kendt af andre, kvadrant 3 og 4 kan ikke vælges, da de indikerer kendetegn, som er ukendte for andre end dig selv).
5. Sammenlign dine sider i de fire kvadranter (1,2,3,4) og diskutere de forskelle og ligheder, der er mellem dine angivelser og den anden persons angivelse. Vær nysgerrig og søn over for den feedback, du får. Skriv dine nye indsigter ned undervejs i samtalen.
6. I for særligt tilfælde af kvadrantene også og indikerer dem nye sider, du har fået.
7. Privt op at udvalgte kvadrant 3. Du kan evt. måske møde et skrivt nogle hypoteser, så du jo ikke har kendskab til indholdet i dette område. I talte med at du tænker over det og gennemgår det. Så, dette værktøj til de kendetegn, som tidligere til kategori 3, hvor bevidst for dig, og kan vælges bruges til grund for en refleksion på de andre kvadrantområder.

Kendetegn

• Accepterende	• Uafhængig	• Usikker	• Uafhængig	• Ruller
• Modig	• Pædagog	• Logisk	• Spontan	• Resultatorienteret
• Læselig	• Energisk	• Kreative	• Ansvarlig	• Gæst
• Entusiastisk	• Udviklings	• Mådelig	• Kritik	• Ironisk
• Kløge	• Kontrolorienteret	• Nærvær	• Humoristisk	• Selvbekvidt
• Skikkelig	• Ligebejdet	• Struktur	• Klodset	• Stolt

Udførelse

Bekendt	• Kendt af dig selv	1 / 2	• Ukendt for dig selv
	• Kendt af andre		• Kendt af andre
Ukendt	• Kendt af dig selv	3 / 4	• Ukendt for dig selv
	• Ukendt for andre		• Ukendt for andre

Forskelle: _____ **Ligheder:** _____

Nye indsigter: _____

Andre noter: _____

© 2012 Dan Borison og Lilli Borison, Lærere og Træner. www.borison.com

Alle mennesker har nogle sider, som kun de selv er bekendte med. Noget, som er privat, eller som de af forskellige grunde ikke viser andre (måske et misbrug eller en dårlig vane). Der er ligeledes sider hos os alle, som vi ikke selv er bevidste om, men som alle andre kan se (fx at man er irritabel om morgenen). Mange af disse kendetegn bliver lederen aldrig bevidst om, da hans omgivelser ikke lader ham vide, hvad de ser. Især de negative elementer er det svært for omgivelserne at give feedback på, og det er ærgerligt, da udviklingspotentialet i denne indsigt er enorm. Ved at lederen arbejder systematisk med det, der er kendt og ukendt for ham selv og/eller hans omgivelser, får han dels et bedre kendskab til sig selv og dels et bedre grundlag at regulere sin adfærd ud fra. Værktøjet **OFFENTLIGE VS. PRIVATE SIDER** er velegnet til det formål.

Udvalgt ande • Lovet gennem ande • Udvalgt sig selv

3.14 Eget vs. andres syn på dig

	Forsæder	Medarbejder	Evaluering	Iskræftig
Erindr				
Intelligens				
Motivations				
Kompetencer				

Formål og udbytte

Værktøjet vejleder dig i, hvordan du via en test kan få indsigt i andres oplevelser 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 værdi kan erstatte, da den dækker ledernes færdigheder som personlige kvaliteter. Når du har gennemgået den proces, som værktøjet guider dig igennem, vil du have en bedre indsigt i, hvordan du, som led, selv i forhold til hvordan du som led udøver din kompetencer, fremmed du har et systematisk grundlag at justere din adfærd ud fra – en retning, som fortæller den måde, du gerne vil ses af andre.

Anvendelse


1. Kontakt en uafhængig af en anerkendt 360 graders evaluering og bed om en evalueringssæt til en tilbagemelding.
2. Nødt de væsentligste indsigter, som feedback fra de forskellige respondenter har givet dig.
3. Spørg grundigt ind til resultater under tilbagemeldingen, og forklar og sæt dig ind i, hvorfor de forskellige respondenter har svaret, som de har – anerkend, at feedback afspejler den måde, hvorpå disse personer oplever dig.
4. I en næste trin grundigt spørgsmål efter tilbagemeldingen om refleksion på de indsigter, du har fået, herunder de elementer, du er glad for og de elementer, du er særligt overbevist om og mangler, og hvordan indsigten kan bruges i din ledelse.

Eksempler på personligheds- og præferencetest

- MBTI, IMI
- MBTI Leadership Effectiveness Analysis
- Cubiks 360 MBA

Respondenter i en 360 graders evaluering:

Dine kunder: _____ Din chef: _____



Dine kolleger: _____ 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 bliver særligt positivt/forventet ud i evalueringen – er der en ny idé, jeg i så fald har hørt?

Refleksioner efter tilbagemeldingen:

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

Andre noter

Lederens værktøjskasse © 2022 Dan Børnson og Lilli Børnson, Lolland og Ringhøj A/S • www.lollan.lillibornson.dk

Dette værktøj giver lederen en god mulighed for at identificere og reflektere over ligheder og forskelle i hans eget og andres syn på ham. Det er imidlertid et samtaleværktøj, der kun involverer én person ad gangen (ud over lederen selv), og denne person er ikke nødsaget til at give feedback på bestemte sider ved lederen, ligesom han heller ikke er anonym i processen. I en såkaldt 360 graders evaluering kan lederen imidlertid få en omfattende og systematisk feedback fra sine kunder, kolleger, medarbejdere og fra sin egen chef – en feedback, hvor respondenterne er anonyme og nødsaget til at tage stilling til en række elementer, som har relevans for lederskabet. Værktøjet **EGET VS. ANDRES SYN PÅ DIG** guider lederen igennem denne evalueringsproces.

Udvælg end et * for at gemme gennemsnit * Udvælg selv

3.15 Evaluer din modenhed

	Forsæde	Mandlige	Følelige	Lærende
Erkendelse				
Motivation				
Konflikthåndtering				

Formål og udbytte

Værktøjet læner et simpelt psykologisk koncept af den faglige modenhedsniveau på værdi på psykologien tilføjet. Konceptet kaldes "modenhed". Når du har gennemført værktøjet, er du blevet mere bevidst om de forskellige modenhedsniveauer, ligesom du ud fra en selvbedømmelse kan få en indikation om din psykologiske modenhed og således et udgangspunkt for din videre udvikling.

Anvendelse

1. Læg et stykke papir over højre kolonne i tabellen (undgå at se tallene).
2. Læs opgaveværdierne i højre kolonne og på et sæt af dem på et stykke papir.
3. Markér de mest relevante i din rækkefølge som ønsket.
4. Prioriter udsagnene efter hvor godt de passer på dig i konflikten (mest passende udsagn = 1. rangering, mindst passende udsagn = 12. rangering).
5. Sum prioriteringen af udsagnene således, at 1. rangering tildeles 12 point (eller 11 hvis du kun har 11 udsagn) og hvilket niveau udsagnet repræsenterer, og giv dette niveau 12 point. 2. rangering tildeles 11 point (eller 10 hvis du kun har 10 udsagn) og giv dette niveau 11 point. Etc.
6. Evaluer dit resultat således:
 - Flere point til niveau 2: Du befinder dig sandsynligvis på det egoistiske modenhedsniveau.
 - Flere point til niveau 3: Du befinder dig sandsynligvis på det samarbejdende modenhedsniveau.
 - Flere point til niveau 4: Du befinder dig sandsynligvis på det samarbejdende modenhedsniveau.
 - Flere 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 fid til resultatet.
7. Brug det nedre notat til at notskrive overvejelser, ideer eller andet.

Opgaverække:

Tænk tilbage på en betydningsfuld konflikt du har haft med et andet menneske. Hvad handlede konflikten om? Hvor var involveret? Hvad gjorde du under og efter konflikten? Hvad er din holdning til din egen rolle i den anden persons rolle? (Hvilke omstændigheder i konflikten? Hvordan har du det med konflikten i dag?)

Prioritering af udsagn

Nr.	Beskrivelse	Score
#1	Konflikten var løsningen min eller den andens skyld, men skylden blev fordelagtig værdier og handlinger	1
#2	Jeg er sikker på, at den anden part reagerede, som vedkommende gjorde	4
#3	Jeg har aldrig samvittighed over for den anden	3
#4	Jeg vil gøre det for mig selv og for min vilje eller min fælles vilje	2
#5	Jeg var mere interesseret i min egen og den andens reaktion under konflikten og hvad du skyldte	5
#6	Det er ikke vigtigt for mig, hvad den anden part synes om mig	6
#7	Jeg var det klart med, at den anden person blev led af det	1
#8	Jeg var ikke så opmærksom på den andens behov under konflikten	2
#9	Efter konflikten har jeg udført min egen del i opbehold, og hvad jeg kan gøre bedre i en fremtidig situation	5
#10	Jeg opførte mig i fuld opmærksomhed med mine værdier under konflikten	6
#11	Jeg tænkte på konflikten med en anden for medlemmer i mine	3
#12	Jeg måtte bare komme ud af konflikten som selvsagt - koste hvad det ville	2

Scoring af udsagn:

Evaluering af resultat:

Andre noter

Lektorer ved Højskolen © 2002 Den danske og Lektorerne, Lektorer og Højskolen. www.hojskolen.dk

De forrige værktøjer har alle haft til formål at bidrage til lederens selvindsigt, herunder hans forståelse af sin egen og andre menneskers intentioner og handlinger i forskellige situationer. Et systematisk arbejde med disse værktøjer vil ganske givet påvirke udviklingen af lederens modenhed positivt. Før og undervejs i lederens udviklingsindsats kan det imidlertid være rart at få en indikation af, hvilket modenhedsniveau han faktisk befinder sig på. Selvom det er meget vanskeligt at konkludere noget præcist herom uden en systematisk afdækning med hjælp fra en psykolog, kan værktøjet **EVALUER DIN MODENHED** formentlig give en indikation.

Udvælg end et • Levér på andre • Udvikl dig selv **3.18 Kompetencer hos medarbejderen**

	Forsøge	Mastering	Evaluering	Isolering
Erhverv				
Intelligens				
Motivation				
Kompetencer				

Formål og udbytte
 Værktøjet opsummerer nogle generiske arbejdsfærdigheder, tilknytninger og færdigheder hos medarbejderen. Udgangspunktet for medarbejderen i forskellige job og kompetencer vil hjælpe de nødvendige kompetencer videre. Når du har gennemført dette værktøj, har du mulighed for at tilføje de kompetencer, som typisk er nødvendige for succes på dit niveau i organisationen.

Anvendelse
 1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetencemålesteder arbejdsfærdigheder, tilknytninger og færdigheder.
 2. Tænk på personer i din organisation, som bedst kan sig på dette niveau.
 3. Ring medarbejderen til at medbringe listen og spørgsmålene omkring de nødvendige kompetencer på dit niveau. Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.

Medarbejderens værdier:

- at sikre resultater gennem egen indsats
- høj faglig og professionel kompetence i sit arbejde
- at tage ansvar for egen læring og udvikling
- organisationens værdier og kultur

Medarbejderens prioriterer:

- at overholde organisationens arbejdsplan og mødedatoer
- at administrere egen tid effektivt
- at aflevere projekter og opgaver inden for den afledte deadline

Medarbejderens mestres:

- sit fagområde (arbejder med stor teknisk/faglig viden)
- samarbejde med kolleger og chef
- relationsdannelse, der fremmer realisering af egne mål
- anvendelse af organisationens værdier og processer

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

Noter

Kolbeorns værktøjskasse © 2012 Dorte Bejnson og Lilli Bejnson, Lindhardt og Ringhof A/S • www.kolbeorn.it.bejnson.dk
 Kilde: Dorte Bejnson, Fælledgården

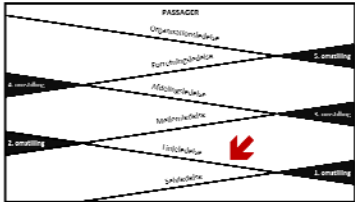
Som påpeget ovenfor er der forskel på, hvilke kompetencer ledere på forskellige organisatoriske niveauer skal besidde for at få succes. Ligeledes er der forskel på organisationer, hvorfor de kritisk nødvendige kompetencer for en mellemlider i en organisation ikke nødvendigvis er identiske med de nødvendige kompetencer for en mellemlider i en anden virksomhed. Det er dog min erfaring, at der trods alt er nogle generelle kendetegn ved ledelsesopgaven på et givent niveau på tværs af organisationer. Denne overbevisning er da også årsagen til, at jeg tillader mig i de kommende seks værktøjer at levere et generisk forslag til de nødvendige kompetencer. Alt efter hvilket niveau lederen er på, kan han med fordel granske de gængse **KOMPETENCER HOS MEDARBEJDEREN, KOMPETENCER HOS LINJELEDEREN, KOMPETENCER HOS MELLEMLEDEREN, KOMPETENCER HOS AFDELINGSLEDEREN, KOMPETENCER HOS FORRETNINGSLEDEREN** eller **KOMPETENCER HOS DIREKTØREN** og indskrive sine tilføjelser og justeringer i notefeltet, så listen med arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder afspejler hans situation og organisation.

Udvælg end et • Lær og gennemg andre • Udvikls sig selv **3.19 Kompetencer hos linjelederen**

	Forsættelse	Middeltag	Følgertag	Isoleret
Erhvervs				
Indeholder				
Kompetencer	3			

Formål og udbytte
 Værktøjet opsummerer nogle generiske kompetencer, tilknyttet til linjelederen. Udvælg for dig selv de kompetencer, som du har brug for i din organisation. Når du har gennemgået disse kompetencer, har du mulighed for at udvikle de kompetencer, som er nødvendige for succes på dit niveau i organisationen.

Anvendelse
 1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetencemålestreffer og bedøm dine egne kompetencer og dine medarbejders.
 2. Tænk på personer i din organisation, som bedrår sig på dette niveau.
 3. Brug værktøjet til at udvikle kompetencer og kompetencer hos dine medarbejdere.
 Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.



Linjeleders værdier:
 • at være til stede gennem andre
 • medarbejder og teamarbejde
 • ledelsesopgaver og individuelle bidrag

Linjeleders prioriterer:
 • planlægning af medarbejdernes arbejde
 • udvælgelse af ledelsesaktiviteter, der hjælper medarbejdere med at præstere (meetings, coaching etc.)
 • tid med team og relevante interesser i organisationen

Linjeleders mestret:
 • planlægning og delegering
 • strategisk planlægning
 • glatte samarbejde
 • feedback og coaching
 • motivationale kommunikation
 • formidlingen af organisations værdier og kultur

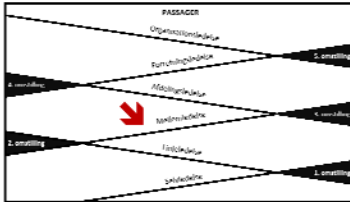
Linjeleders største udfordring er at være ledende frem for at skabe resultater selv

Noter

	Forside	Middeltag	Fuldtag	Ikke taget
Enligt				
Intelligens				
Motivation				
Kompetencer	3			

Formål og udbytte
 Værktøjet opsummerer nogle generiske kompetencer, tilknyttet til hver af de fire kompetencemålinger. Udgangspunktet for mellemliderens i forskellene job og kompetencer vil ligesom de nødvendige kompetencer varierer. Når du har gennemført denne sætning, har du etableret et mål for de kompetencer, som typisk er forudsat for succes på dit niveau i organisationen.

Anvendelse
 1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetencemålinger og bedøm dine, tilknyttede kompetencer og færdigheder.
 2. Tænk på personer i din organisation, som bedrager sig på dette niveau.
 3. Ring nedlæst til at medtage færdigheder og kompetencer, som de nødvendige kompetencer på dit niveau. Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.



- Mellemliderens værdier:**
- ledelsesvisdom, som skal støtte af medarbejdere
 - ansvar for udviklingen af fremtidige ledere.
- Mellemliderens prioriterer:**
- færdighed, sparring og coaching af medarbejdere
 - tid med medarbejdere til valg, strategiske og funktionelle projekter.
- Mellemliderens mestrer:**
- udviklingen og forberedelse af medarbejdere.
 - evalueringen af medarbejdernes fremgang som ledere og interventioner på deres udfordringer.
 - deltagelse af medarbejdere til medarbejdere
 - ansvarlighed af medarbejdere for kvalitetsarbejde frem for individuelle bidrag.
 - fordeling af ressourcer og håndtering af grænseoverskridende.
 - styringen af tiden og sine kompetencer.
 - identificeringen af strategiske forhold, som understøtter hele funktionen.
- Mellemliderens største udfordring er at udvikle andre ledelseskompetencer frem for individuelle kompetencer.

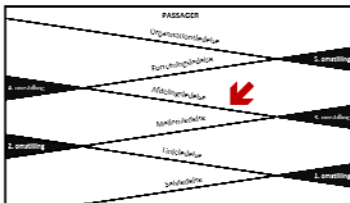
Noter

Udvikling af ledelse kompetencer • Udvikling af selv 3.21 Kompetencer hos afdelingslederen

Erhvervs	Forsikring	Handelsret	Fællesret	Isærret
Indtægt				
Månedsløn				
Kompetencer	3			

Formål og udbytte
 Værktøjet opsummerer nogle generiske kompetencer, tilknyttet til hver af de fire kompetencemestere. Opmærksomhed på afdelingslederens kompetencer vil ligesom de nødvendige kompetencer være. Når du har gennemgået dette værktøj, har du mulighed for at se kompetencer, som typisk er forudsat for succes på dit niveau i organisationen.

Anvendelse
 1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetencemestere og bedøm dine egne kompetencer og afdelingslederens. 2. Tænk på personer i din organisation, som bedrømt sig på dit niveau. 3. Ring telefonisk til et medlem af leder og spørg om hvilke de nødvendige kompetencer på dit niveau. Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.



- Afdelingslederens værdibælte:**
- det integrerede strategiske perspektiv
 - afdelingen som helhed, herunder samarbejdet med øvrige kompetencer
- Afdelingslederens prioriterer:**
- deltagelse i overordnede aktiviteter
 - involvering af medarbejdere 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 udsatte områder inden for afdelingen
 - samarbejde med andre afdelingsledere
 - afsættelse af overordnet ansvar til medarbejdere: "Hvad der skal gøres og ikke hvordan"

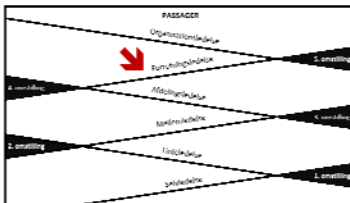
Afdelingslederens vigtigste udfordring er at lede ukendte områder.

Noter

	Forståelse	Modstand	Følelses	Indsigt
Erkendelse				
Modstand				
Kompetencer	3			

Formål og udbytte
 Værktøjet opsamler nogle generiske kompetencer, tilkompetencer og færdigheder hos forretningslederen. Opsættelsen af kompetencer i forskellige organisationer vil ligesom de nødvendige kompetencer variere. Når du har gennemgået dette værktøj, har du medtaget et indblik i de kompetencer, som typisk er forudsat for succes på dette niveau i organisationen.

Anvendelse
 1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetencemestere: arbejdsområder, tilkompetencer og færdigheder.
 2. Tænk på personer i din organisation, som bedst kan sig på dette niveau.
 3. Ring nedlæst til et medarbejder og spørg om hans/hendes de relevante kompetencer på dette niveau. Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.



Forretningslederen værdskæfter:
 • selvstændig ledelse og præstationer
 • beskyttelse af alle aktører i værdikæden.
 • tid og sparring fra arbejdspladserne.

Forretningslederen prioriterer:
 • personlig tid til fornyelse.
 • analyse af forretningsmuligheder i markedet.
 • investering og træning af arbejdspladserne.

Forretningslederen mestrer:
 • drift af et profitcenter.
 • arbejdsplads og kommunikation af forretningsplan og strategi.
 • ledelse af akutte funktioner.
 • etablering og udvikling af et højpræsterende team af arbejdspladser.
 • business model baseret på planlægning og konkrete resultater.
 • rolle som forbilde for medarbejdere, værdier og kultur.

Forretningslederen største udfordring er at anvende hele værdikæden.

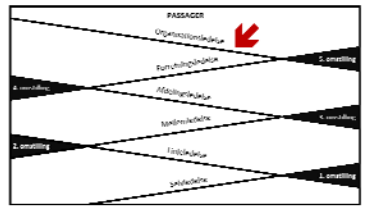
Noter

3.23 Kompetencer hos direktøren

	Forside	Midside	Følside	Indside
Erhvervs				
Indehaver				
Medarbejder				
Kompetencer	33			

Formål og udbytte
 Værktøjet opsummerer nogle generiske kompetencer, tilknyttede til hver af de fire kompetencemålinger. I forbindelse med udvælgelse af kompetencer til organisationen vil faktorerne for nødvendige kompetencer variere. Når du har gennemgået de fire vækter, har du sandsynligvis et billede af de kompetencer, som typisk er nødvendige for succes på dit niveau i organisationen.

Anvendelse
 1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetencemålinger og bemærk dem, tilknyttede til din organisation og medarbejdere.
 2. Tænk på personer i din organisation, som bedst kan sig på dette niveau.
 3. Ring tilbage til de tre kompetencer og bemærk dem, som er vigtige for din organisation. Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.



Direktøren værdsætter:
 • langsigtede resultater
 • muligheden for at arbejde på strategiske fokusområder.
 • 10 udvalgte strategiske fokusområder.

Direktøren prioriterer:
 • afsættelse af budget til fokusområder (løn, redt og uden for organisationen).
 • refleksion og økonomi analyse.
 • tydelig tydelighed i organisationen og kommunikation med medarbejdere på alle niveauer.

Direktøren møder:
 • ledere mellem kort- og langsigtede fokus.
 • en skarp søjtekultur, der effektivt adresserer kompleks problemløsning.
 • økonomi og økonomi analyse.
 • rolle som kulturkædet og værdifører.

Direktøren største udfordring er at balancere et kort- og langsigtede fokus.

Noter

Udvalgte andre • Læs mere gennem andre • Udviklet sig selv

3.24 Afdækning af kompetencer

Erhverf	Forsøgsfase	Modulering	Færdig	Udvikling
Indtægt				
Modulering				
Kompetencer				

Formål og udbytte

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

Anvendelse

1. Klargør dig selv på det rette ledelsesniveau i strukturer—lav en ny struktur hvis den i værktøjet ikke afspjæler din organisation.
2. Identificer og beskriv de vigtige arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder på dit ledelsesniveau og i dit konkrete job.
3. Identificer de afledte kompetencer med den i værktøjet afspjælede form til en kompetenceprofil, som i længere tid indeholder.
4. Brug det noterede notat til at beskrive overvejelser, ideer eller andet.

PASSAGER

Identifikation af kritisk vigtige kompetencer:

Arbejdsværdier:	Tidsprioriteringer:	Færdigheder:

Andre noter

København, København • 2022 Dan Berntsen og Lilli Børgesen, Lærere og Udviklere AF • www.koebenhavnboerwald.dk
Kilde: Dan Berntsen, Fællesledelse

Efter at have sat sig grundigt ind i ledelseskompetencens bestanddele og set eksempler på arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder på forskellige ledelsesniveauer har lederen et godt udgangspunkt for at identificere, hvilke kompetencer der specifikt gælder for hans niveau og i hans job. Værktøjet **AFDÆKNING AF KOMPETENCER** giver lederen mulighed for dels at liste sine kompetencer og dels at diskutere listen med andre – evt. hans chef.

Udvalgte andre • Lærere gennem andre • Udviklet sig selv

3.25 Evaluering af kompetencer

	Færdigheder	Tidsprioriteringer	Færdigheder	Ligheder
Enche Intelligens Motivation 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 får gennemført den gennem, som værktøjet giver dig gennem, kan du og din chef fortaget denne evaluering, ligesom I har diskuteret forskelle og ligheder i jeres evalueringer.	Anvendelse 1. Identificer de arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder, som du og din chef har identificeret som væsentlige i jeres job. 2. Evaluér på en skala på 1-10 i hvilket omfang, du besidder de enkelte arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder. 3. Læg den chef gøre det samme. 4. Diskuter og noter de væsentligste forskelle og ligheder i jeres evaluering af disse kompetencer. 5. Reflekter efterfølgende over processen og noter hvilke nye indsigter, du har fået. 6. Brug det værktøj i forbindelse til at træne nye kompetencer, såvel som andre.			
<input type="checkbox"/> = din evaluering <input checked="" type="checkbox"/> = din chefs evaluering				
Arbejdsværdier:	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0			
1) _____	>			
2) _____	>			
3) _____	>			
4) _____	>			
Tidsprioriteringer:	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0			
5) _____	>			
6) _____	>			
7) _____	>			
8) _____	>			
Færdigheder:	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0			
9) _____	>			
10) _____	>			
11) _____	>			
12) _____	>			
Forskelle:	Ligheder:			
_____	_____			
_____	_____			
_____	_____			
Nye indsigter:	_____ _____ _____			
Andre noter	_____ _____ _____			

Ledernes værktøjskasse © 2012 Dan Berntsen og Lilli Boomsen, Lindsørd og Tinghøj A/S • www.ledernesværktøjskasse.dk
 Kilde: Dan Berntsen, Følgeløbet.dk

En ting er at identificere, hvilke kompetencer lederens job kræver, noget andet er at evaluere, i hvilket omfang han faktisk besidder de nødvendige kompetencer – hvor godt man præsterer som leder. Værktøjet **EVALUERING AF KOMPETENCER** giver lederen og hans chef mulighed for at evaluere lederens kompetenceniveau på de udvalgte kompetencer og diskutere ligheder og forskelle i deres evaluering.

Udvikl dig selv • Leders kompetencer • Udvikl dig selv

3.26 Kompetenceudviklingsplan

	Forside	Middelse	Forside	Bakside																																	
Enhed																																					
Indehaver																																					
Måned																																					
Kompetencer				3																																	
Formål og udbytte	<p>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 truffet beslutning om, hvilke kompetencer du 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 udvikle dine kompetencer. Samarbejd med din chef om at udarbejde en konkret udviklingsplan.</p>																																				
Formål og udbytte	<p>Anvendelse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nævnte de vigtigste kompetencer og indiker, hvor på 1-10 skalaen, du gerne vil være om 6 mdr. 2. Læs afsnittet til, hvad du og din chef kan gøre for at holde gang i din udvikling. 3. Udvælg i udviklingsplanen, hvad du eller din chef vil gøre, hvordan og med hvilket forventet udbytte. 4. Brug det nedreste notatfelt til at notere de overvejelser, ideer eller andet. 																																				
Kompetencer:	<p>Ønsket niveau om 6 måneder:</p> <p>○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ○</p> <p>1) _____ ● _____ ></p> <p>2) _____ ● _____ ></p> <p>3) _____ ● _____ ></p> <p>4) _____ ● _____ ></p> <p>5) _____ ● _____ ></p>																																				
Ideer til ledelsen:	<p>• Vær opmærksomme over for nye udfordringer</p> <p>• Bed om feedback på dine præstationer fra chef, kolleger og medarbejdere</p> <p>• Udvælg kompetencer, du kan lære af</p>																																				
Ideer til nærmeste chef:	<p>• Vær opmærksom på ledelsen, styrker og svagheder – og pålydninger</p> <p>• Giv ledende feedback til ledelsen</p> <p>• Udvælg kompetencer, du kan lære af</p>																																				
Handlingsplan	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Initiativ</th> <th style="width: 33%;">Hvornår?</th> <th style="width: 33%;">Forventet udbytte</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte																														
Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte																																			
Andre noter	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																																				

Lærebogen værktøjskasse © 2012 Dan Borum og Lilli Børn, Lindhardt og Ringhof A/S • www.lindhardtborum.dk

Når lederen selv og hans chef har evalueret lederens kompetencer, foreligger der et solidt grundlag at lægge en **KOMPETENCEUDVIKLINGSPLAN** ud fra. I denne plan har lederen sammen med sin chef mulighed for at udpege de kompetencer, som især skal udvikles, indikere, hvordan de skal udvikles, hvornår der følges op på fremgang etc.

3.27 Lederens udviklingsplan																																					
	Forsættelse	Medarbejder	Følgende	Ikke																																	
Erkendelse				Ja																																	
Intelligens				Ja																																	
Motivation				Ja																																	
Kompetencer				Ja																																	
Formål og udbytte		Anvendelse																																			
<p>Værktøjet giver dig mulighed for at samle de planer, du har lavet inden for disse fire værkøjer: udvælgelse af andre, levering gennem andre og udvikling af sig selv – og lave en plan, der rummer det hele. Når du har gennemgået værktøjet, har du nok lavet de vigtigste noter og planer. For tidligere værktøjer kan have en fælles plan til realisering af de mål, du ønsker at nå.</p>		<p>1. Gennemgå noter og planer fra de tidligere værktøjer og noter de vigtigste pointer inden for de fire områder. 2. Lav en plan, hvor du forbereder et indlæg om indvirkning på de forskellige områder i en samlet oversigt. 3. Det kan være fremtidsmæssigt at have de planer og noter spændt ud over et større område til gennemførelse af dit mål. 4. Præciser under forudsætningerne, hvad du eller andre særligt skal være opmærksomme på for at du kan realisere dine målsætninger.</p>																																			
Opsummering af relevante noter, planer, mv.																																					
1) Udvalgte af andre • Ekstern rekruttering • Intern udvælgelse		2) Levering gennem andre • Planlægning og styring • Individ • Team • Organisation		3) Selvudvikling • Erkendelse • Intelligens • Motivation • Kompetencer																																	
Udviklingsplan <table border="1"> <thead> <tr> <th>Initiative (prioriteter)</th> <th>Harvare?</th> <th>Er nødvendigt udbytte</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>					Initiative (prioriteter)	Harvare?	Er nødvendigt udbytte																														
Initiative (prioriteter)	Harvare?	Er nødvendigt udbytte																																			
Andre noter																																					

Efter at have gennemgået en række værktøjer vedrørende udvælgelse af andre, levering gennem andre, udvikling af medarbejdere, team og organisationer, og efter at have sat sig grundigt ind i, hvad der kendetegner succesfulde ledere, identificeret egne ledelseskompetencer, evalueret dem, diskuteret med nærmeste chef etc. etc., så er det tid til at lægge en udviklingsplan, som inkluderer alle elementerne. I værktøjet **LEDERENS UDVIKLINGSPLAN** har lederen mulighed for at samle alle de tidligere planer, noter og refleksioner og lægge en overordnet plan for, hvad han ønsker at udvikle, hvordan, hvornår etc. Jo mere præcis lederen er i denne planlægning, og jo mere han involverer sin egen nærmeste chef, jo større er sandsynligheden for, at han realiserer planen. Det er ligeledes vigtigt, at planen ikke bliver en engangsforestilling. Den skal derimod danne grundlag for en kontinuerlig proces, hvor lederen løbende tager planen frem og evaluerer fremgang, mål, der er indfriet, eventuelle udfordringer, hvem der kan hjælpe ham med at komme videre etc. Udvikling kræver et langt sejt træk, samt engagement og forpligtelse fra lederen.

Sammenfatning

Lederens udviklingsplan bliver det sidste i rækken af værktøjer i denne bog til udvælgelse af andre, levering gennem andre og til lederens selvudvikling. Det vil nok være mangel på ydmyghed og realitetssans nu at betragte værktøjskassen som altudtømmende eller som svaret på alle lederens sorger og problemer, så det vil jeg ikke gøre. Jeg vil derimod lade det være op til den enkelte leder at vurdere, hvilke værktøjer han kan bruge, hvornår og hvordan. Jeg slipper imidlertid ikke helt taget på lederen. Nu hvor jeg har fremhævet de personlige egenskaber og faglige kompetencer, som er grundlæggende for ledelsesmæssig succes, hvor jeg har indkredset ledelsesopgaven, og hvor jeg har præsenteret en række konkrete ledelsesværktøjer, vil jeg også lige gøre en indsats for at hjælpe lederen til at få det fulde udbytte af sin værktøjskasse. I bogens tredje og sidste del vil jeg derfor præsentere nogle mere principielle og generelle råd til lederen, som ønsker at realisere det fulde potentiale – af sin værktøjskasse, men først og fremmest af sit lederskab.