

## 2. Levere gennem andre



Engen af disse værktøjer er betalt via køb af bogen Lederens værktøjskasse – en praktisk manual fra L&R Business.

Lederens værktøjskasse – en praktisk manual  
Af Dion Sørensen

Værktøjerne i Lederens værktøjskasse er tilgængelige på [www.linhardtogringhof.dk/leders-udvikling](http://www.linhardtogringhof.dk/leders-udvikling) så længe bogen leveres eller er tilgængelig som e-bog

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

Omslag: IMPERIET/Lonnie Hamborg  
Forsidefoto: Eng/area.mettime.com  
Sats: BookPartnerMedia

1. udgave, 1. oplag, 2010  
ISBN: 978 87 1143 983 8

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

### 2. Levere gennem andre • Indholdsoversigt

<p><b>Planlægning og styring</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">2.1 Mål og opgaveprioritering</a></li> <li><a href="#">2.2 Jobbeskriv</a></li> <li><a href="#">2.3 Opgavefordeling</a></li> <li><a href="#">2.4 Ressourcfordeling</a></li> <li><a href="#">2.5 Processfacilitering</a></li> <li><a href="#">2.6 Medledelse</a></li> <li><a href="#">2.7 Projektledelse</a></li> </ul> <p><b>Individ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">2.8 Udviklingsforståelse</a></li> <li><a href="#">2.9 MUS-samtalen</a></li> <li><a href="#">2.10 Personlig udviklingsplan</a></li> <li><a href="#">2.11 Identificering af ledelsesbehov</a></li> <li><a href="#">2.12 Instruktion</a></li> <li><a href="#">2.13 Seering</a></li> <li><a href="#">2.14 Coaching</a></li> <li><a href="#">2.15 Delegering</a></li> <li><a href="#">2.16 Involvering</a></li> <li><a href="#">2.17 Feedback</a></li> <li><a href="#">2.18 Workshop</a></li> <li><a href="#">2.19 Forbedring af tid og fokus <sup>1/2</sup></a></li> <li><a href="#">2.19 Forbedring af tid og fokus <sup>2/2</sup></a></li> <li><a href="#">2.20 Stresshåndtering</a></li> <li><a href="#">2.21 Kriseshåndtering</a></li> </ul> <p><b>Team</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">2.22 Sammenligning af nyt team</a></li> <li><a href="#">2.23 Teamstadier</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">2.24 Teambuilding</a></li> <li><a href="#">2.25 Teamcoaching</a></li> <li><a href="#">2.26 Kollapscoaching</a></li> <li><a href="#">2.27 Konfliktmægling</a></li> <li><a href="#">2.28 Orienteret og innovation</a></li> <li><a href="#">2.29 Distanceløst</a></li> <li><a href="#">2.30 Udvikling af lederteam</a></li> </ul> <p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">2.31 Interessentanalyse</a></li> <li><a href="#">2.32 Relationsplan</a></li> <li><a href="#">2.33 Ekstern analyse</a></li> <li><a href="#">2.34 Intern analyse</a></li> <li><a href="#">2.35 Strategiske muligheder</a></li> <li><a href="#">2.36 Scenariokortlægning</a></li> <li><a href="#">2.37 Strategiudvikling</a></li> <li><a href="#">2.38 Organisationsforandring <sup>1/2</sup></a></li> <li><a href="#">2.38 Organisationsforandring <sup>2/2</sup></a></li> <li><a href="#">2.39 Processoptimering</a></li> <li><a href="#">2.40 Organisationsformer</a></li> <li><a href="#">2.41 Omstrukturering <sup>1/2</sup></a></li> <li><a href="#">2.41 Omstrukturering <sup>2/2</sup></a></li> <li><a href="#">2.42 Masseaffærdigebe <sup>1/2</sup></a></li> <li><a href="#">2.42 Masseaffærdigebe <sup>2/2</sup></a></li> <li><a href="#">2.43 Dorteftalesbeting</a></li> <li><a href="#">2.44 Opkøb og fusion</a></li> <li><a href="#">2.45 Outsourcing</a></li> <li><a href="#">2.46 Kulturanalyse</a></li> <li><a href="#">2.47 Kulturpleje</a></li> </ul>
---	--

## Værktøjer til levering gennem andre • Uddrag fra Del 1, Succesfuld ledelse

Lederen er som tidligere nævnt ikke meget værd uden dygtige folk omkring sig. Han er dybt afhængig af andre, da det er via dem, hans resultater skal skabes og leveres. Men det stopper ikke med udvælgelsen. Lederen skal også sikre, at de udvalgte medarbejdere faktisk sættes i stand til at yde en god indsats.

**Formår lederen at levere solide resultater gennem sine ansatte, har han gode chancer for at få succes. Formår han derimod ikke at levere gennem andre, så fejler han med garanti i lederrollen.**

Forskellen på at være en individuel bidrager og leder er jo netop, at lederen får andre til at gøre noget bestemt. Han definerer og visualiserer vejen, men han er ikke selv den udførende part. Det er simpelthen umuligt. Ligesom alle andre har lederen kun 24 timer i døgnet, og han bliver en flaskehals, hvis han ikke formår at få sine medarbejdere til at arbejde og som konsekvens må løse opgaverne selv. Levering gennem andre kræver, at lederen formår at planlægge og styre opgaver og processer, og at han mestrer udviklingen af sine medarbejdere, team og sågar af organisationen – især hvis han befinder sig på et højere ledelsesniveau. Lederens udviklingsfokus er helt afgørende, hvis han skal lykkes i det lange løb. Prioriterer han ikke udviklingsopgaven, kan han ikke fastholde de bedste folk, for de kræver udvikling og fremgang. Derudover er der stor risiko for, at medarbejdernes kompetencer bliver tidssvarende og utilstrækkelige, hvis ikke der er fokus på, at de skal forbedres løbende. Den gode præstation kommer ikke af sig selv, og den kan bestemt ikke tages for givet over tid. Evnen til at kunne levere resultater gennem andre på kort og lang sigt er således en afgørende opgave for enhver leder.

I dette kapitel præsenteres en række værktøjer med det formål at hjælpe ledere med at varetage denne helt fundamentale ledelsesopgave.

Udvælg andre • Lever gennem andre • Udfør og evaluér		2.1 Mål og opgaveprioritering				
Planlægning og styring		Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering	
Individ			3			
Team						
Organisation						
<b>Formål og udbytte</b>		<b>Anvendelse</b>				
Værktøjet gør det muligt at definere relevante præstationsindikatorer (KPI'er), mål og opgaver i dit job. Når du har gennemgået værktøjet, har du taget stilling til ovenstående og planlagt dine aktiviteter for en uge.		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificer og noter de KPI'er og mål, som du skal realisere i jobbet via dine medarbejdere for at få succes (se eksemplet i de stiplede bokser).</li> <li>2. Identificer og noter hvilke centrale opgaver du skal håndtere for at kunne realisere de opstillede mål.</li> <li>3. Planlæg dine aktiviteter en uge frem, således at du sikrer den nødvendige prioritering af opgaver, der skal varetages.</li> <li>4. Brug det nederste notefelt til at nedskrive andre tanker, ideer, planer med værktøjet etc.</li> </ol>				
<b>Afkling af KPI'er og mål</b>	<b>Præstationsindikatorer (KPI'er)</b>	<b>Mål</b>				
	1. Udvikling af medarbejdere	a. Min. 5 coachinger pr uge b. Min. 5 feedbacksitioner pr uge c. Min. middeledere i 360 graders evaluering så deres prædile				
	1.	a. b. c.				
	2.	a. b. c.				
	3.	a. b. c.				
<b>Identificering af opgaver</b>	_____					
	_____					
<b>Ugentlig planlægning</b>	Kl.	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
<b>Andre noter</b>	_____					
	_____					
	_____					

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk

## Planlægning og styring

Den første forudsætning for, at lederen kan levere resultater gennem andre, er, at han ved, hvilke overordnede mål han skal nå, og hvilke opgaver han skal levere på for at nå disse mål.

De fleste ledere er afhængige af mange interesser med mange forskellige behov. Alle disse personer vil argumentere for, at netop deres projekter er de vigtigste, og som regel skulle de have været leveret dagen forinden. Prioriteringen mellem de mange interesser og efterspørgsler kan være vanskelig for lederen. Værktøjet **MÅL OG OPGAVEPRIORITERING** kan imidlertid hjælpe ham med at fokusere rigtigt fra starten.

**2.2 Jobdesign**

	Fortælle	Håndtere	Evaluere	Juster
Planlægning og styring				
Individ		X		
Team				
Organisation				

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

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

**Opgaver der skal varetages og fordeles:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Kategorisering af opgaver:**

Kompleksitet ↑

Tidsforbrug →

**Gruppering af opgaver i job:**

Job 1      Job 2      Job 3

Opgaver: \_\_\_\_\_

Opgaver: \_\_\_\_\_

Opgaver: \_\_\_\_\_

**Fordeling af ressourcen:** (fx teknologi, penge til investering, lønbudget etc.)

Tilgængelige ressourcer

#1: \_\_\_\_\_ #2: \_\_\_\_\_ #3: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Duovervejelser vedr. grænseflader, samarbejde, ledelsesform etc.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Andre noter**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk

Når den indledende prioritering er på plads, skal lederen tage stilling til, hvordan opgaverne håndteres bedst muligt. Kunsten er i denne sammenhæng at sammensætte eller »pakketere« opgaverne i nogle relevante job, så de kan varetages af medarbejderne. Der er en række overvejelser i denne proces, som lederen bør forholde sig til, herunder naturligvis hvilke opgaver der skal varetages, men også hvordan de kategoriseres og grupperes i værdiskabende og interessante job, hvilke og hvor mange ressourcer de forskellige job skal tildeles osv. Værktøjet **JOBDESIGN** har til formål at hjælpe lederen med denne opgave.

Udvælg andre • Lever gennem andre • Udvikl og lær

## 2.3 Opgavefordeling

	Fortælle	Håndtere	Evaluere	Juster
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation				

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

**Anvendelse**  
 1. Stabsløsen amendes på hver enkelt opgave, som skal fordeles.  
 2. Overvej og noter for hver opgave:  
 • Dine forventninger til resultatet af opgaven.  
 • Succeskriterier – hvornår den er løst succesfuldt.  
 • Forudsætninger for at løse opgaven.  
 • Hvem der er den mest egnede til at varetage opgaven (baseret på de identificerede krav).  
 • Hvordan opgaven formidles til medarbejderen.  
 • Hvordan medarbejderen stttes i opgavehåndteringen.  
 • Hvordan hele arbejdsprocessen evalueres efterfølgende.  
 3. Gennemfør fordelingen og deltagningen af hver enkelt opgave baseret på dine forberedelser i værktøjet.

**Opgaver, der skal varetages:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Andre noter**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Ringhof A/S • www.toolbox4business.dk

I forrige værktøj var der mulighed for at gruppere alle opgaverne i relevante job, hvilket i sig selv skaber et overblik over, hvilke opgaver medarbejderne hver især skal levere på. I praksis vil der dog typisk opstå nye opgaver med jævne mellemrum, ligesom de designede job løbende må forventes at undergå diverse forandringer – i form af opgaver, der fjernes, ændres, tilføjes eller sammenlægges. Der vil således jævnlgt være brug for, at lederen designer og re-designer job baseret på mængden og karakteren af opgaver, der skal løses. Når alle opgaver er klart prioriteret og defineret, er det lederens ansvar at sikre, at de varetages bedst muligt baseret på den tid og de kompetencer, der er til rådighed i teamet. Han skal med andre ord sikre en ordentlig **OPGAVEFORDELING**, hvilket dette værktøj kan hjælpe ham med.

Udvælg andre • **Levere gennem andre** • Udvælg og selv

## 2.4 Ressourcefordeling

	Fortælle	Håndtere	Evaluere	Justere
Planlægning og styring				
Indhold				
Team				
Organisation				

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

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

**Aktuelt ressourceforbrug (eksempel på opstilling)**

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

**Aktuelt output**

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

**Overvejelser**

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

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

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

**Andre noter**

---



---



---

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk

Uanset hvilket niveau lederen befinder sig på, så vil han råde over en given mængde ressourcer, penge, arbejdsstationer, lønbudget, it-udstyr, hjælp fra støttefunktioner etc., som skal fordeles mellem de medarbejdere og team, han er ansvarlig for. Det er en krævende, men nødvendig opgave for lederen, og han kan forvente, at de ansatte alle vil kæmpe for at få mest muligt. Det er vilkåret for enhver leder, og det kræver både indsigt og mod at træffe de rette beslutninger om, hvordan de tilgængelige ressourcer skal fordeles. Værktøjet **RESSOURCEFORDELING** kan hjælpe lederen med at træffe rationelle beslutninger om fordelingen af ressourcer.

2.5 Procesfacilitering				
Planlægning og styring	Fortælle	Håndtere	Evaluering	Justering
Individ				
Team				
Organisation				
<b>Formål og udbytte</b> Værktøjet giver et overblik over de elementer, du skal være opmærksom på, når du faciliterer processer. Når du har gennemgået værktøjet, har du en basal viden om processer, og hvad du skal være opmærksom på hos dig selv som facilitator, ved opgaven, ved deltagerne i processen samt hvad der er vigtigt i de fire overordnede trin, som udgør hver proces. Du har ligeledes nedskrevet relevante noter til hvert af de vigtige elementer og til hver af faserne i den konkrete proces, som du står over for at skulle facilitere.	<b>Anvendelse</b> 1. Gennemlæs punkterne under de tre elementer – dig selv, opgaven/processen og deltagerne. 2. Nedskriv relevante noter til de tre elementer baseret på den konkrete situation, du befinder dig i som facilitator. 3. Gennemlæs punkterne under de fire procesfaser – forberedelse, begyndelse, undervejs og afslutning. 4. Nedskriv fornødne relevante noter til de fire faser baseret på din konkrete faciliteringsopgave.			
<b>Dig selv</b> Vær opmærksom på: <ul style="list-style-type: none"> <li>Dit kropssprog</li> <li>Dit ordvalg</li> <li>Dit tonefald</li> <li>Din lethed</li> </ul> Forøg af: <ul style="list-style-type: none"> <li>Være åben, positiv og imødekommende.</li> <li>Anerkende de andre deltagere i processen.</li> <li>Vis fortælle for andres udfordringer.</li> <li>Brug sin feedback på andres videresender af dig som facilitator.</li> <li>Såge konstant at forbedre dig baseret på den feedback, du får.</li> </ul>	<b>Noter om dig selv:</b> _____ _____ _____ _____			
<b>Opgaven/processen</b> Vær opmærksom på: <ul style="list-style-type: none"> <li>Om arbejdet skrider frem som planlagt.</li> <li>Om de afslutte (delmål) bliver nået.</li> <li>Om i hele tiden bevæger jer tættere på slutmålet.</li> <li>Om processen forløber så effektivt som muligt.</li> <li>Om den anvendte arbejdsmetode eller stil er den mest optimale.</li> <li>Om der er brug for at stoppe og evaluere processen og evt. revidere planen for den resterende del af processen.</li> </ul>	<b>Noter om opgaven/processen:</b> _____ _____ _____ _____			
<b>Deltagerne</b> Vær opmærksom på: <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvad siger deltagerne?</li> <li>Hvad gør deltagerne?</li> <li>Hvad udfører deltagerne med deres kropssprog?</li> <li>Er der overensstemmelse mellem det, deltagerne siger, gør og udfører?</li> <li>Er der enighed blandt deltagerne – fæler/tænker de det samme?</li> <li>Er der nogle deltagere, som har brug for særlig opmærksomhed?</li> <li>Opholder deltagerne deres foragtelse?</li> <li>Er der nogle deltagere, som (for sig selv) kan opnå det definerede mål?</li> </ul>	<b>Noter om deltagerne:</b> _____ _____ _____ _____			
<b>Processen</b> 				
<b>Andre noter</b> _____ _____ _____				

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk

Fælles for de fleste lederjob er, at lederen skal drive en opgave og/eller en gruppe mennesker fra ét punkt til et andet med henblik på at skabe en forbedring, udvikling eller øget indsigt. Der er en lang række situationer, som kræver, at lederen har procesforståelse og evner at styre eller facilitere processer på en konstruktiv måde for at opnå nogle givne resultater. Lederens opgave som facilitator varierer, alt efter om han skal drive et møde, lede et projekt, være ordstyrer på en strategidag, holde en tale, udvikle eller undervise sit team eller noget helt andet. Fælles for alle disse opgaver er imidlertid, at lederen skal drive en proces, der involverer en gruppe mennesker, som skal »flyttes« fra ét sted til et andet. Værktøjet **PROCESFACILITERING** gennemgår de elementer, som lederen bør være opmærksom på i udførelsen af denne opgave.

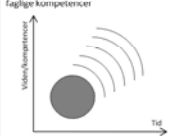

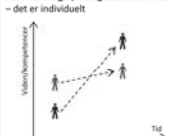




Udvælg andre • Lever gennem andre • Udbytte og indsigt		2.7 Projektledelse											
Planlægning og styring		Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering								
Indhold													
Team													
Organisation													
<b>Formål og udbytte</b> Værktøjet leverer en oversigt over, hvad du skal være opmærksom på i etableringen og ledelsen af et projekt. Når du har gennemgået værktøjet, har du identificeret deltagerne i projektets styre- og arbejdsgruppe, du er blevet introduceret til de vigtige afleveringer i projektets faser og har lavet en overordnet tidsplan for det projekt, du står over for at skulle lede.		<b>Anvendelse</b> 1. Angiv, hvem der skal indgå i projektets styregruppe (dvs. de personer, som har det overordnede ansvar for projektet og som sponsorerer det). 2. Angiv, hvem der skal indgå i projektets arbejdsgruppe (dvs. de personer, som skal hjælpe dig med at gennemføre projektet på daglig basis). 3. Gennemgå punkterne under hver af de fire faser i et projekt – ide, analyse og design, opfølgning og kontrol, implementering og evaluering. 4. Brug notesfeltet under faserne til at notere, hvad du skal/vil være særlig opmærksom i de fire faser i det konkrete projekt, du står over for at skulle lede. 5. Udfyld tidsplanen forinden med projektets overordnede milepæle - hvad skal leveres og hvornår?											
<b>Styregruppe</b> Deltagere:		<b>Arbejdsgruppe</b> Deltagere:											
<b>Faser</b>		<table border="1"> <thead> <tr> <th>ide</th> <th>Analyse og design</th> <th>Opfølgning og kontrol</th> <th>Implementering og evaluering</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Skal understøtte strategien</li> <li>Skal afspejle et forretningsbehov</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificere cost/benefit</li> <li>Udvælg interessenter, styre- og arbejdsgruppe</li> <li>Definere roller, afklare forventninger til samarbejde etc.</li> <li>Udarbejde målsætning, succeskriterier, tidsplan, milepæle etc.</li> <li>Anvend evt. styre- og kontrolsystemer (fx Microsoft Project)</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Løbende opfølgning på fremgang (jf. projektplanen)</li> <li>Identificering af udfordringer og håndtering heraf</li> <li>Ledelesstøtte (sparring, coaching mv.)</li> <li>Fordele af ressourcer efter behov</li> <li>Rapportering til styregruppe</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aftem resultatet med "kunden" og styregruppen</li> <li>Forbered en evt. implementering</li> <li>Evaluér processen, den enkeltes indsats, samarbejdet etc.</li> <li>Notér svækkingspunkter, som skal huskes ved kommende projekter</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>				ide	Analyse og design	Opfølgning og kontrol	Implementering og evaluering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skal understøtte strategien</li> <li>Skal afspejle et forretningsbehov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificere cost/benefit</li> <li>Udvælg interessenter, styre- og arbejdsgruppe</li> <li>Definere roller, afklare forventninger til samarbejde etc.</li> <li>Udarbejde målsætning, succeskriterier, tidsplan, milepæle etc.</li> <li>Anvend evt. styre- og kontrolsystemer (fx Microsoft Project)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Løbende opfølgning på fremgang (jf. projektplanen)</li> <li>Identificering af udfordringer og håndtering heraf</li> <li>Ledelesstøtte (sparring, coaching mv.)</li> <li>Fordele af ressourcer efter behov</li> <li>Rapportering til styregruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aftem resultatet med "kunden" og styregruppen</li> <li>Forbered en evt. implementering</li> <li>Evaluér processen, den enkeltes indsats, samarbejdet etc.</li> <li>Notér svækkingspunkter, som skal huskes ved kommende projekter</li> </ul>
ide	Analyse og design	Opfølgning og kontrol	Implementering og evaluering										
<ul style="list-style-type: none"> <li>Skal understøtte strategien</li> <li>Skal afspejle et forretningsbehov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificere cost/benefit</li> <li>Udvælg interessenter, styre- og arbejdsgruppe</li> <li>Definere roller, afklare forventninger til samarbejde etc.</li> <li>Udarbejde målsætning, succeskriterier, tidsplan, milepæle etc.</li> <li>Anvend evt. styre- og kontrolsystemer (fx Microsoft Project)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Løbende opfølgning på fremgang (jf. projektplanen)</li> <li>Identificering af udfordringer og håndtering heraf</li> <li>Ledelesstøtte (sparring, coaching mv.)</li> <li>Fordele af ressourcer efter behov</li> <li>Rapportering til styregruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aftem resultatet med "kunden" og styregruppen</li> <li>Forbered en evt. implementering</li> <li>Evaluér processen, den enkeltes indsats, samarbejdet etc.</li> <li>Notér svækkingspunkter, som skal huskes ved kommende projekter</li> </ul>										
<b>Tidsplan</b> Projektside zodiakent		Projekt afsluttet											
Tidsplan: ● ————— ●		Den / - ————— Den / -											
<b>Andre noter</b>													

Ledersens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk

Ligesom mødeledelse er projektledelse en naturlig del af ledelsesopgaven, af den simple årsag at lederens medarbejdere, team eller afdelinger jo er ansvarlige for nogle mål, der indfries via varetagelse af nogle opgaver, som i reglen er samlet i forskellige projekter. For hvert projekt vil der typisk være en sponsor, en daglig tovholder (leder), en gruppe projektdeltagere og evt. andre interessenter med indflydelse på projektets udførelse. Hvad enten lederen er sponsor, ejer eller tovholder, så vil han profitere af en forståelse for disciplinen projektledelse. Der er imidlertid en omfattende disciplin, som i høj grad afhænger af det enkelte projekts kompleksitet og størrelse. Der er dog nogle generelle principper for planlægning og styring af projekter, som lederen med fordel kan starte med at sætte sig ind i. Disse principper er illustreret i værktøjet **PROJEKTLEDELSE**.



Udvælg andre • Levne gennem andre • Udvikls og selv		2.8 Udviklingsforståelse			
Planlægning og styring		Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Individ		3			
Team		3			
Organisation		3			
<b>Formål og udbytte</b> Værktøjet illustrer nogle af de væsentlige præmisser eller forudsætninger for udvikling af individer, team og organisationer. Når du har gennemgået værktøjet, har du en basal viden om udvikling – hvad det vil sige, hvor og hvordan udviklingen sker, hvor meget og hvor hurtigt vi udvikler os, hvorfor udvikling ofte er dilemmfyldt, og hvordan udviklingen opstår i team og organisationer. Du har ligeledes haft mulighed for at nedskrive relevante noter til ovenstående.		<b>Anvendelse</b> 1. Dette er et forståelsesværktøj som blot indebærer, at du skal gennemlæse de enkelte punkter og tænke over, hvad de betyder for den udviklingsopgave, du står over for. Prøv så nuanceret som muligt at besvare følgende spørgsmål: 1. Hvad vil det sige at udvikle sig? 2. Hvor/hvordan sker udviklingen? 3. Hvor meget/hurtigt udvikler vi os? 4. Hvorfor er udvikling (ofte) dilemmfyldt? 5. Hvordan opstår udviklingen i team og organisationer? 2. Brug det nederste notefelt til at nedskrive dine besvarelser, overvejelser, ideer, udviklingsplaner etc.			
<b>#1: Hvad vil det sige at udvikle sig?</b> – at tilføje sig ny viden, personlige eller faglige kompetencer 		<b>#2: Hvor/hvordan sker udviklingen?</b> – primært på jobbet via alm. opgaveløsning 			
<b>#3: Hvor meget/hurtigt udvikler vi os?</b> – det er individuelt 		<b>#4: Hvorfor er udvikling dilemmfyldt?</b> – pga. ønsket om udvikling OG stabilitet 			
<b>#5: Hvordan opstår udviklingen i team og organisationen?</b> – gennem udvikling af menneskene, de består af 					
<b>Noter</b> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirshof A/S • www.toolbox4business.dk  
 Kilde: Dion Spørensen: Talentfabrikken

## Individ

Uanset hvilket niveau lederen befinder sig på, og om han arbejder i en stor eller en lille organisation, så vil han have et eller flere individer, som refererer til ham, og som han skal levere resultater igennem. Det kræver, som vi netop har set, at han formår at planlægge og styre deres tid, men også at han evner at udvikle deres kompetencer.

For ikke at spilde tiden og de gode intentioner kan lederen passende starte med at sætte sig grundigt ind i de centrale forudsætninger og principper for udvikling. Disse er sammenfattet i værktøjet **UDVIKLINGSFORSTÅELSE**

Udvælg andre • Levér gennem andre • Udvikls og selv		2.9 MUS-samtalen			
Planlægning og styring		Fortælle	Hændelse	Evaluer	Judering
Indvæ					
Team					
Organisation					
<b>Formål og udbytte</b> Værktøjet leverer skabelonen til forberedelse og gennemførelse af en medarbejderudviklingssamtale (MUS). Når du har gennemgået værktøjet, har du og medarbejderen begge fået en skabelon til jeres forberedelse af den forestående MUS, og du har desuden fået en samtaleguide og en skabelon, der kan anvendes til noter under selve MUS-samtalen.		<b>Anvendelse</b> 1. Skabelonen "forberedelse" skal udfyldes af dig og medarbejderen hver for sig: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejderens navn</li> <li>• Perioden, hvor præstationen vurderes</li> <li>• Vurdering af medarbejderens præstation rangeret på en 1-10 skala</li> <li>• Begrundelse for rangeringen – hvad gik godt/mindre godt</li> <li>• Hvad medarbejderen skal udvikle i den kommende periode</li> </ul> 2. Anvend skabelonen "samtalen" til at nedskrive relevante noter under selve MUS-samtalen, herunder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammenligning af jeres rangering af medarbejderens præstation i den forgangne periode</li> <li>• Jeres diskussion af kompetencer, som medarbejderen skal udvikle i næste periode</li> <li>• Hvad medarbejderen kan/skal gøre for at understøtte sin egen udvikling</li> <li>• Hvad du kan/skal gøre for at understøtte medarbejderens udvikling</li> </ul>			
<b>Forberedelse:</b> (Udfyldes af medarbejder og leder hver for sig)		Medarbejderens navn: _____ Periode: _____ Vurder medarbejderens præstationsniveau i den valgte periode med udgangspunkt i nedenstående skala ① 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ② ←-----→ Hvad er gået godt? _____ _____ _____ _____ _____ Hvad kan forbedres? _____ _____ _____ _____ _____ Hvad skal medarbejderen udvikle i den kommende periode? _____ _____ _____			
<b>Samtalen:</b>		Sammenlign jeres rangering af medarbejderens præstation og begrund jeres rangering (diskuter enlig- og uenigheder)		Diskutr, hvilke kompetencer medarbejderen skal udvikle i den kommende periode	
		Hvad kan medarbejderen selv gøre for at understøtte sin udvikling (nye arbejdsopgaver, kursusdeltagelse etc.)		Hvad kan lederen gøre for at understøtte sin udvikling på jobbet (coaching, feedback etc.)	
<b>Andre noter</b> _____ _____ _____					

Lederens værktøjsskisse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk

Medarbejderudviklingssamtalen (ofte kaldt MUS) er velkendt for mange medarbejdere og ledere, da den er yderst velforankret i de fleste danske virksomheder. MUS er en struktureret samtale, hvor medarbejderen sammen med sin nærmeste leder drøfter, hvad der går godt, hvad der kan forbedres, og hvad medarbejderen med fordel kan udvikle for at præstere og trives endnu bedre i organisationen. MUS er således en effektiv måde at samle præstationsevaluering og identificeringen af udviklingsbehov i én dialog mellem leder og medarbejder. Der er dog forskel på formålet, udbyttet, hyppigheden for slet ikke at tale om systematikken af MUS fra organisation til organisation. Men uanset hvordan aktiviteten gribes an, så er det en central opgave for enhver leder løbende at følge op på, hvordan medarbejderen præsterer og udvikler sig. Og jo bedre forberedt lederen er, og jo mere systematisk en samtaleguide han anvender, jo større er sandsynligheden for, at han kan gennemføre en professionel dialog med medarbejderen om dennes styrker og udviklingsområder. Værktøjet **MUS-SAMTALEN** leverer rammen for denne dialog.





Udvælg andre • Lever gennem andre • Udførelse og evaluering		2.12 Instruktion			
Planlægning og styring		Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justerning
Individ		☒	☒		
Team					
Organisation					
<b>Formål og udbytte</b>	Værktøjet leverer en kort beskrivelse af instruktion som ledelsesmetode samt en illustration af, hvornår metoden bedst egner sig, baseret på medarbejderens viden og kompetenceniveau. Når du har gennemgået værktøjet, har du en viden om ovenstående og de væsentlige trin i udøvelsen af denne ledelsesmetode, ligesom du har nedskrevet relevante noter til anvendelse af instruktion i dit lederklub.	<b>Anvendelse</b> 1. Læs, hvad instruktion er, og hvornår det oftest egner sig som ledelsesmetode, hvilket også er illustreret på tids- og udviklingsaksen, der markerer perioden fra medarbejderen er ny i jobbet til han er kompetent nok til at blive forfremmet igen. 2. Læs vejledningen til, hvordan instruktion udføres, og brug notesfeltet til at nedskrive relevante noter, du kan støtte dig til fremadrettet i udøvelsen af denne ledelsesmetode.			
<b>Hvad?</b>	Instruktion indebærer, at lederen giver medarbejderen specifik vejledning i, hvordan medarbejderen opgaver skal udføres.	<b>Hvornår?</b> Instruktion er en velegnet ledelsesmetode, når medarbejderen har lille eller ingen erfaring med de opgaver, han skal håndtere. Dvs. i perioden umiddelbart efter at medarbejderen er tiltrådt et nyt job eller fået nye opgaver i sit aktuelle job. Instruktion er også velegnet til nye ledere eller ledere, som netop er forfremmet til et ledelsesjob på et højere niveau i organisationen.			
<p><b>Instruktion</b></p>					
<b>Hvordan?</b>					
<b>Identificer opgaven</b>	Identificer hvilke opgaver medarbejderen skal varetage, hvornår og hvordan.				
<b>Beskriv opgaven</b>	Beskriv opgaven så detaljeret som muligt for medarbejderen, herunder hvorfor, hvornår og hvordan den skal håndteres.				
<b>Demonstrer opgaven</b>	Vis medarbejderen så detaljeret som muligt hvordan opgaven skal varetages trin for trin.				
<b>Andre noter</b>					
<hr/> <hr/> <hr/>					

Lederens værktøjsskisse © 2013 Dion Spørensen og L&R Business, Lindehardt og Kirshof A/S • www.toolbox4business.dk  
Kilde: Dion Spørensen: Talevejledningen

Hvis medarbejderen er uerfaren, eller hvis han for nylig har tiltrådt et nyt job eller fået nye udfordringer, så vil han have brug for klare anvisninger til, hvordan hans (nye) opgaver skal løses. Identificeringen af ledelsesbehov vil med andre ord vise, at medarbejderen har brug for **INSTRUKTION**, hvilket dette værktøj omhandler



Udvælg andre • **Levere gennem andre** • Udvikle og lære 2.14 Coaching

	Fortælle	Håndtere	Evaluere	Juster
Planlægning og styring				
Individ	M			
Team		M		
Organisation				

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

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

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

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

**Coaching**

**Hvordan?**

<b>Mål</b>	Coachingsessionen indledes med en afklaring af hvilke mål der skal nås – fx at medarbejderen skal finde en mere effektiv måde at løse en given opgave på.	
<b>Udgangspunkt</b>	Lederen spørger ind til medarbejderens aktuelle måde at løse opgaven på og hvilke udfordringer, det indebærer.	
<b>Muligheder</b>	Lederen spørger ind til alternative måder at løse opgaven på. En række muligheder udforskes og analyseres.	
<b>Handlinger</b>	Det beslutes hvilken af de afslåede måder medarbejderen skal vælge. Coachingsessionen evalueres og der aftales evt. tid til en ny session.	

**Andre noter**

Lederens værktøjssæt © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk  
 Kilde: Dion Spørensen: Talentfabrikken

Coaching er en velkendt og meget anvendt ledelsesmetode, som indebærer, at lederen stiller målrettede spørgsmål, således at medarbejderen selv finder løsninger og svar på sine udfordringer. For selv at kunne reflektere, udforske og udvælge ordentlige løsninger skal medarbejderen imidlertid besidde et vist kompetenceniveau og et vist kendskab til det område, han beskæftiger sig med. Det vil således være naturligt, at lederens brug af coaching intensiveres, i takt med at medarbejderen udvikler sig og bliver mere erfaren i jobbet. Coaching er imidlertid en udfordrende metode for de fleste ledere, da det kræver, at svar og løsninger nedtones til fordel for målrettede spørgsmål. Værktøjet **COACHING** kan hjælpe ledere i varetagelsen af denne ledelsesmetode.

Udvælg et område • Lever gennem andre • Udvikl og lær		2.15 Delegering			
Planlægning og styring		Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Indhold		3	3		
Team					
Organisation					
<b>Formål og udbytte</b>	Værktøjet leveret en kort beskrivelse af delegering som ledelsesmetode samt en illustration af, hvornår metoden bedst egner sig, baseret på medarbejderens viden og kompetenceniveau. Når du har gennemgået værktøjet, har du en viden om ovenstående og de væsentlige trin i udøvelsen af denne ledelsesmetode, ligesom du har nedskrevet relevante noter til anvendelse af delegering i dit lederskab.	<b>Anvendelse</b> 1. Læs, hvad delegering er, og hvornår det oftest egner sig om ledelsesmetode, hvilket også er illustreret på tids- og udviklingsaksen, der markerer perioden fra medarbejderen er ny i jobbet til han er kompetent nok til at blive forfremmet igen. 2. Læs vejledningen til, hvordan delegering udøves og brug notefeltet til at nedskrive relevante noter, du kan støtte dig til fremadrettet i udøvelsen af denne ledelsesmetode.			
<b>Hvad?</b>	Delegering indebærer, at lederen overdrager opgaver direkte til medarbejderen.	<b>Hvornår?</b> Delegering er en velanset ledelsesmetode, når medarbejderen har så stor erfaring med de opgaver, han skal håndtere, at lederen kan overdrage opgaverne til ham uden videre instruktion, sparring eller coaching. Delegering er således en effektiv måde at afhende opgaver på (se trin 2 under 'Hvordan?' nedenfor), men det kan også bruges til systematisk udvikling af medarbejderens kompetencer ved løbende at delegerer mere og mere udfordrende opgaver til vedkommende.			
<p><b>Delegering</b></p>					
<b>Hvordan?</b>					
<b>Forventninger</b>	Processen indledes med at lederen kommunikerer forventninger til resultatet af opgaven, tidrammen, tilgængelige ressourcer etc. Ved velkendte opgaver kan dette trin vise sig at være overflødig.				
<b>Overdragelse</b>	Når medarbejderen ved, hvad han skal gøre, overdrager lederen opgaven og ansvaret for løsningen til medarbejderen.				
<b>Støtte</b>	Lederen svarer på eventuelle spørgsmål og hjælper medarbejderen med eventuelle udfordringer i løsningsprocessen. Ved velkendte opgaver kan dette trin vise sig at være overflødig.				
<b>Evaluering</b>	Når opgaven er løst, evalueres resultatet og processens, herunder hvad der gik godt, og hvad der kan forbedres til næste gang. Ved velkendte opgaver kan dette trin vise sig at være overflødig.				
<b>Andre noter</b>					
<p>Lederens værktøjkasse © 2013 Dion Spørensen og L&amp;R Business, Lindehardt &amp; Ringhof A/S • www.toolbox4business.dk  Kilde: Dion Spørensen: Talentfabrikken</p>					

Når medarbejderen har indgående kendskab til sine opgaver og relativt egenrådigt formår at finde løsninger på sine problemstillinger, er det muligt for lederen at slippe tøjlerne endnu mere. Fra tidligere at skulle bruge megen tid med medarbejderen for at kvalificere vedkommende til at kunne varetage sit job kan lederen nu delegerer opgaverne direkte til medarbejderen. Men delegering er andet end blot en »afhændelsesmetode«, idet den også egner sig til udvikling af medarbejderens kompetencer. Grundlæggende er det et spørgsmål om løbende at delegerer opgaver til den enkelte medarbejder, som udfordrer og udvikler hans aktuelle kompetenceniveau. Værktøjet **DELEGERING** illustrerer, hvordan lederen kan gribe denne proces an.



Udvælg andre • Levne gennem andre • Udvikl og lær		2.16 Involvering											
Planlægning og styring		Fortælle	Håndtere	Evaluer	Judere								
Indvold		☒	☒										
Team													
Organisation													
<b>Formål og udbytte</b> Værktøjet leverer en kort beskrivelse af involvering som ledelsesmetode samt en illustration af, hvornår metoden bedst egner sig, baseret på medarbejderens viden og kompetenceniveau. Når du har gennemgået værktøjet, har du en viden om ovenstående og de væsentlige trin i udvekslen af denne ledelsesmetode, ligesom du har nedskrevet relevante noter til anvendelse af involvering i dit lederskab.		<b>Anvendelse</b> 1. Læs, hvad involvering er, og hvornår det oftest egner sig som ledelsesmetode, hvilket også er illustreret på tids- og udviklingsaksen, der markerer perioden fra medarbejderen er ny i jobbet, til han er kompetent nok til at blive forfremmet igen. 2. Læs vejledningen til, hvordan involvering udøves, og brug notefeltet til at nedskrive relevante noter, du kan støtte dig til fremadrettet i udvekslen af denne ledelsesmetode.											
<b>Hvad?</b> Involvering indebærer, at lederen inddrager medarbejderen i håndteringen af sine egne ledelsesopgaver.	<b>Hvornår?</b> Involvering er en velegnet ledelsesmetode, når medarbejderen i længere tid har præsteret godt i sit nuværende job, og når han er motiveret for at blive kvalificeret i opgaver på næste ledelsesniveau med henblik på en evt. forfremmelse. Det kan enten være en individuel bidragsyder, som skal involveres i opgaver vedr. ledelse af medarbejdere eller en leder, som skal involveres i opgaver vedr. ledelse af ledere, en funktion, en hel forretningsområde eller andet. Uanset hvilket niveau, der er tale om, så sker involveringen altid i den nærmeste leders opgaver, da det er disse opgaver, som personen skal kunne håndtere for at kunne forfremmes.												
<b>Involvering</b> 													
<b>Hvordan?</b> <table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>Drafte</b>            Indledningsvist bruges megen tid på at tale om ledelsesopgaverne. Lederen deler ud af sine erfaringer, og den ansatte gives mulighed for at stille spørgsmål.         </td> <td></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>Observere</b>            Den ansatte starter med at observere lederen udføre sine opgaver, hvilket evt. giver anledning til yderligere drøftelser. Det aftales hvilke ledelsesopgaver, den ansatte skal starte med at assistere lederen med.         </td> <td></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>Assistere</b>            Den ansatte deltager i lederens opgaver som assistent, evt. under møder, rekvireringer, strategiske udviklings-coachingssessioner eller andet.         </td> <td></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>Afsluse</b>            Efter i længere tid at have assisteret lederen, modtager feedback og coaching, er den ansatte måske klar til at afsluse lederen, fx når han ikke er på kontoret. Håndterer den ansatte disse opgaver tilfredsstillende, er han klar til at blive forfremmet.         </td> <td></td> </tr> </table>						<b>Drafte</b> Indledningsvist bruges megen tid på at tale om ledelsesopgaverne. Lederen deler ud af sine erfaringer, og den ansatte gives mulighed for at stille spørgsmål.		<b>Observere</b> Den ansatte starter med at observere lederen udføre sine opgaver, hvilket evt. giver anledning til yderligere drøftelser. Det aftales hvilke ledelsesopgaver, den ansatte skal starte med at assistere lederen med.		<b>Assistere</b> Den ansatte deltager i lederens opgaver som assistent, evt. under møder, rekvireringer, strategiske udviklings-coachingssessioner eller andet.		<b>Afsluse</b> Efter i længere tid at have assisteret lederen, modtager feedback og coaching, er den ansatte måske klar til at afsluse lederen, fx når han ikke er på kontoret. Håndterer den ansatte disse opgaver tilfredsstillende, er han klar til at blive forfremmet.	
<b>Drafte</b> Indledningsvist bruges megen tid på at tale om ledelsesopgaverne. Lederen deler ud af sine erfaringer, og den ansatte gives mulighed for at stille spørgsmål.													
<b>Observere</b> Den ansatte starter med at observere lederen udføre sine opgaver, hvilket evt. giver anledning til yderligere drøftelser. Det aftales hvilke ledelsesopgaver, den ansatte skal starte med at assistere lederen med.													
<b>Assistere</b> Den ansatte deltager i lederens opgaver som assistent, evt. under møder, rekvireringer, strategiske udviklings-coachingssessioner eller andet.													
<b>Afsluse</b> Efter i længere tid at have assisteret lederen, modtager feedback og coaching, er den ansatte måske klar til at afsluse lederen, fx når han ikke er på kontoret. Håndterer den ansatte disse opgaver tilfredsstillende, er han klar til at blive forfremmet.													
<b>Andre noter</b> <hr/> <hr/> <hr/>													

Lederens værktøjssæt © 2013 Dion Spørensen og L&R Business, Lindehardt og Ringhof A/S • www.toolbox4business.dk  
 Kilde: Dion Spørensen: Talentfabrikken

Delegering af opgaver er en effektiv og nødvendig ledelsesmetode, som sikrer, dels at opgaver bliver løst, og dels at medarbejdere løbende udvikles og kvalificeres til at kunne håndtere større og større udfordringer. På et eller andet tidspunkt er medarbejderen måske så kvalificeret i håndteringen af sine opgaver, at han ønsker at prøve kræfter med noget helt nyt – evt. et lederjob. Der er som bekendt stor forskel på et job som individuel bidragsyder og et lederjob, ligesom opgaven på forskellige ledelsesniveauer også adskiller sig fra hinanden og kræver forskellige kompetencer. For ikke at forfremme en medarbejder til et lederjob, han ikke magter, eller en leder til et mere krævende lederjob, inden vedkommende er klar, er det vigtigt at afprøve vedkommendes potentiale, før omstillingen gennemføres. Den mest effektive måde at afprøve en medarbejders reelle potentiale for at blive forfremmet er ved, at nærmeste leder involverer vedkommende i sine egne opgaver. Håndteringen af disse opgaver vil vise, hvor egnet personen er til at blive forfremmet, og hvilken udvikling der evt. skal til, før forfremmelsen kan komme på tale. Værktøjet **INVOLVERING** har til hensigt at hjælpe lederen med denne opgave.

Udvælg andre • Lever gennem andre • Udvikl og lær		2.17 Feedback			
Planlægning og styring		Fortælle	Håndtere	Evaluer	Justere
Indvold		☒	☒		
Team					
Organisation					
<b>Formål og udbytte</b> Værktøjet leverer en kort beskrivelse af feedback som ledelsesmetode samt en illustration af, hvornår metoden bedst egner sig, baseret på medarbejderens viden og kompetenceniveau. Når du har gennemgået værktøjet, har du en viden om ovenstående og de væsentlige trin i udvekslen af denne ledelsesmetode, ligesom du har nedskrevet relevante noter til anvendelse af feedback i dit lederskab.		<b>Anvendelse</b> 1. Læs, hvad feedback er, og hvornår det oftest egner sig som ledelsesmetode, hvilket også er illustreret på fids- og udviklingsaksen, der markerer perioden fra medarbejderen er ny i jobbet til han er kompetent nok til at blive forfremmet igen. 2. Læs vejledningen til hvordan feedback udveksles, og brug notefeltet til at nedskrive relevante noter, du kan støtte dig til fremadrettet i udvekslen af denne ledelsesmetode.			
<b>Hvad?</b> Feedback indebærer, at lederen fortæller medarbejderen, hvad der går godt, og hvad der kan forbedres.		<b>Hvornår?</b> Feedback er en velegnet ledelsesmetode uanset hvor godt eller skidt medarbejderen præsterer, og uanset hvor stort eller lille hans potentiale vurderes at være.			
<b>Feedback</b> 					
<b>Hvordan?</b>					
<b>Situation</b> Lederen fortæller hvilken situation eller sammenhæng, han agter at give feedback på, fx "du du aflevere den nye brochure til mig i går..."					
<b>Adfærd</b> Lederen præciserer adfærd i situationen, fx "... og hastede ud ad døren to timer før fyraften uden at sige, hvad du skulle, og uden at give mig mulighed for at godkende brochuren ..."					
<b>Konsekvens</b> Lederen præciserer hvilken konsekvens eller effekt, adfærd havde på ham eller andre, fx "... kom jeg i fuld, om du havde mishandlet opgaven, og jeg angrer mig over ikke at få mulighed for at formidle de sidste rettelser til brochuren med det samme ..."					
<b>Ønske</b> Lederen præciserer hvad han gerne vil have personen skal gøre mere/mindre af eller anderledes fremover, fx "... næste gang du afleverer en opgave til mig, vil jeg bede dig sætte dig ned, så vi kan gennemgå resultatet, eller hvis du har travlt at fortælle mig det, så vi kan aftale et andet tidspunkt til gennemgangen."					
<b>Andre noter</b> <hr/> <hr/> <hr/>					

Lederens værktøjssæt © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Lindehardt og Kirshof A/S • www.toolbox4business.dk  
Kilde: Dion Spørensen: Talentfabrikken

Uanset medarbejderes kompetenceniveau eller potentiale er feedback måske den metode, som isoleret set leverer det bedste resultat. Hvis medarbejderen skal kunne blive bedre til sit arbejde, kræver det selvsagt, at han ved, hvad han kan/skal blive bedre til. Og det er først og fremmest lederens ansvar at sikre, at denne information bliver leveret til medarbejderen, så han hele tiden ved, hvad der går godt, hvad der kan forbedres, og ikke mindst hvordan han forbedrer det. Værktøjet **FEEDBACK** kan måske være en hjælp for lederen i håndteringen af denne opgave.

Udvælg andre • Levne gennem andre • Udvikle og selv

## 2.18 Workshop

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justeret
Planlægning og styring				
Indhold	☒			
Team		☒		
Organisation				

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

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

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

**Hvornår?**  
 Workshops egner sig bedst til træning af konkrete færdigheder umiddelbart før eller efter omstillingen til nye opgaver eller et nyt job. Workshoppen på intet tidspunkt i medarbejderens udvikling erstatter lederens intervensionering på jobbet.

**Workshop**

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

- Afsender** (grey circle) / **Modtager** (white circle) / **Observatør/konsulent** (black circle). Gruppen beslutter, hvem der skal give og modtage feedback, og hvem der observerer i første runde. Afsenderen leverer en feedback efter den trinvisse vejledning i værktøjet "FEEDBACK".
- Afsender** (grey circle) / **Modtager** (white circle) / **Observatør/konsulent** (black circle). Observatøren og modtager giver afsenderen feedback på hans præstation, herunder hvad der gik godt, og hvad der kan forbedres.
- Afsender** (grey circle) / **Modtager** (white circle) / **Observatør/konsulent** (black circle). Afsenderen gennemfører feedbackprocessen igen baseret på den feedback, han selv har fået.
- Afsender** (grey circle) / **Modtager** (white circle) / **Observatør/konsulent** (black circle). Gruppen evaluerer afsenderens indsats, skifter roller og gentager øvelsen.

**Andre noter**

Lederens værktøjkasse © 2013 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk  
 Kilde: Dion Spørensen: Taleefabrikken

Som tidligere nævnt viser nyere forskning, at størstedelen af den professionelle læring og udvikling foregår på jobbet via de opgaver, medarbejderen løser, kombineret med den støtte og feedback, han får fra kolleger og nærmeste leder. Det betyder, at udviklingen skal understøttes på jobbet, og at lederen bærer et stort ansvar for sine medarbejders fremgang og vækst. Kurser kan således ikke afløse lederens udviklingsansvar på jobbet. I den rette form kan de imidlertid være et godt supplement, da de muliggør en fokuseret træning af specifikke færdigheder, som er relevante i medarbejderens job (eller kommende job). Værktøjet **WORKSHOP** illustrerer, hvordan det er muligt at gennemføre en effektiv færdighedstræning.

Udvælg andre • **Lev gennem andre** • Udvikl og lær

## 2.19 Forbedring af tid og fokus <sup>1/2</sup>

	Fortælle	Håndtere	Evaluere	Juster
Planlægning og styring				
Individ		M		
Team				
Organisation				

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

**Anvendelse**

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

	Præstationsindikatorer (KPI'er)	Mål
Afklarer af KPI'er og mål	1. Fx telefonsalg	a. Min. 50 opkald pr. dag b. Min. 10 kundemøder ugentligt c. Min. 5 salg af produkt x
	2.	a. b. c.
	3.	a. b. c.
	4.	a. b. c.

**Kategorisering af opgaver**

<p><b>Vigtig-Hæster</b>                      Fx krisesituationer, presserende problemer, møder, opgaver med deadlines</p> <p><b>Ikke vigtig-Hæster</b>                      Fx aflytteri, mail, møder</p>	<p><b>Vigtig-Hæster Ikke</b>                      Fx forbygge problemer, planlægning, strategi, udvikling, opbygge relationer</p> <p><b>Ikke vigtig-Hæster Ikke</b>                      Fx spise mad, folk der "ligger forbi"</p>
---	--

Hvor meget HASTER opgaven

**Andre noter**

---



---



---

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørrsen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk  
 Inspireret af Stephen R. Covey: 7 gode vaner

Uanset hvad lederen gør, og hvor effektiv han er, så er der kun 24 timer i døgnet, 168 timer på en uge, 720 timer på en måned og 8760 timer på et år. Denne faktor er begrænset og statisk og således ikke til at påvirke. Hvad lederen omvendt kan påvirke, er måden, tiden bruges på – også hans medarbejders tid. Mange har imidlertid svært ved at få tid til alle de opgaver, de gerne vil og skal nå, og som konsekvens mister de overblikket og bliver stressede. Lederen har et stort medansvar for sine medarbejders effektivitet og velbefindende, og dette ansvar løfter han bl.a. ved at hjælpe dem med at prioritere og fokusere. Værktøjet **FORBEDRING AF TID OG FOKUS** er udviklet til dette formål.

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justeret
Planlægning og styring				
Individ		3		
Team				
Organisation				

Fortsat fra forrige side ...

Ugentlig planlægning	Kl.	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag

Evaluering og forbedring	Gør de rigtige ting			På det rigtige tidspunkt			På den rigtige måde		

Andre noter

---



---



---

Udvælg: andre • Levne gennem andre • Udvalgt og selv		2.20 Stresshåndtering												
Planlægning og styring		Fortælle	Håndtere	Evaluer	Justere									
Indvold			3											
Team														
Organisation														
<b>Formål og udbytte</b>	Værktøjet giver delt et overblik over stress som et resultat af de krav, der stilles til personen, og dennes oplevelse af kontrol, dels nogle konkrete forslag til hvordan du kan reducere stress hos dine medarbejdere, og dels nogle gode råd til den stressede. Når du har gennemført værktøjet har du indsigt i ovenstående, ligesom du har forberedt, hvad du kan og vil gøre for at håndtere stress hos dine medarbejdere.	<b>Anvendelse</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Studer stressmatricen der illustrerer stress som et resultat af oplevelsen af høje krav kombineret med en oplevelse af lav kontrol og social støtte.</li> <li>2. Placer evt. dine medarbejdere i stressmatricen og/eller drøft den enkelte placering med vedkommende.</li> <li>3. Læs eksemplerne på dine håndteringsmuligheder – reducere krav, øge kontrollen, øge den sociale støtte.</li> <li>4. Nedskriv i notefeltet til højre hvad du konkret vil gøre, for at håndtere/reducere dine medarbejders stress på de tre områder.</li> <li>5. Gennemlæs listen af "gode råd til den stressede" og kommuniker dem videre til udvalgte medarbejdere i dit team.</li> </ol>											
<b>Årsager til stress</b>	<p>Personens oplevelse af <b>KRAV</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Høj</td> <td>Belastningstilstand</td> <td>Aktiv tilstand</td> </tr> <tr> <td>Lav</td> <td>Passiv tilstand</td> <td>Afslappet tilstand</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Lille</td> <td>Stor</td> </tr> </table> <p>Personens oplevelse af <b>KONTROL</b></p> <p>Mængden af <b>SOCIAL STØTTE</b></p>					Høj	Belastningstilstand	Aktiv tilstand	Lav	Passiv tilstand	Afslappet tilstand		Lille	Stor
Høj	Belastningstilstand	Aktiv tilstand												
Lav	Passiv tilstand	Afslappet tilstand												
	Lille	Stor												
<b>Stresshåndtering</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Muligheder</b></td> <td><b>Hvad vil du gøre?</b></td> </tr> <tr> <td> <p><b>Reducere KRAV</b></p> <p>Fx:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Færre opgaver</li> <li>• Mindre komplekse opgaver</li> <li>• Arbejde med personens perfektionisme</li> </ul> </td> <td></td> </tr> <tr> <td> <p><b>Øge KONTROLLEN</b></p> <p>Fx:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opfordr personen til at sige fra</li> <li>• Giv personen svarer/feedback</li> <li>• Træn personen i prioritering og tidsstyring</li> </ul> </td> <td></td> </tr> <tr> <td> <p><b>Øge den sociale STØTTE</b></p> <p>Fx:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fra kolleger og sig selv leder</li> <li>• Fra partner</li> <li>• Fra venner og familie</li> </ul> </td> <td></td> </tr> </table>					<b>Muligheder</b>	<b>Hvad vil du gøre?</b>	<p><b>Reducere KRAV</b></p> <p>Fx:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Færre opgaver</li> <li>• Mindre komplekse opgaver</li> <li>• Arbejde med personens perfektionisme</li> </ul>		<p><b>Øge KONTROLLEN</b></p> <p>Fx:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opfordr personen til at sige fra</li> <li>• Giv personen svarer/feedback</li> <li>• Træn personen i prioritering og tidsstyring</li> </ul>		<p><b>Øge den sociale STØTTE</b></p> <p>Fx:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fra kolleger og sig selv leder</li> <li>• Fra partner</li> <li>• Fra venner og familie</li> </ul>		
<b>Muligheder</b>	<b>Hvad vil du gøre?</b>													
<p><b>Reducere KRAV</b></p> <p>Fx:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Færre opgaver</li> <li>• Mindre komplekse opgaver</li> <li>• Arbejde med personens perfektionisme</li> </ul>														
<p><b>Øge KONTROLLEN</b></p> <p>Fx:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opfordr personen til at sige fra</li> <li>• Giv personen svarer/feedback</li> <li>• Træn personen i prioritering og tidsstyring</li> </ul>														
<p><b>Øge den sociale STØTTE</b></p> <p>Fx:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fra kolleger og sig selv leder</li> <li>• Fra partner</li> <li>• Fra venner og familie</li> </ul>														
<b>Gode råd til den stressede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkend og tag ansvar for din stressede situation</li> <li>• Lær dine stresssymptomer at kende</li> <li>• Find ud af hvad det er, der stresser dig</li> <li>• Andt det du kan og accepter resten</li> <li>• Stress ikke over smidning – hvad er det værste der kan ske?</li> <li>• Tag ikke sorgen på forskud – visualiser positivt</li> <li>• Løs væsentlige konflikter</li> <li>• Accepter det uundgåelige</li> <li>• Engagerer på andre måder – se livet i en helhed</li> <li>• Tag imod omsorg – brug venner og kollegaer</li> <li>• Sæt realistiske mål</li> <li>• Værstolt af gode ting i livet – lærer positivt</li> <li>• Vær opmærksom på negative gentagelser</li> </ul>													
<b>Andre noter</b>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>													

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spærre og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk  
 Inspireret af Robert Karasek: Healthy Work

Selvom lederen hjælper sine ansatte med at fokusere og prioritere, kan det ikke udelukkes, at en medarbejder rammes af stress. I hvert fald er det et stigende problem i erhvervslivet, hvilket givetvis skyldes de stigende krav, den øgede omskiftelighed osv. Lederen kan imidlertid gøre meget for at minimere antallet af stresstilfælde blandt sine medarbejdere, ligesom han via **STRESSHÅNTERING** kan hjælpe medarbejdere, hvor skaden allerede er sket.

Udvælg andre • **Lev gennem andre** • Udvælg og selv

## 2.21 Krisehåndtering

	Fortælle	Håndtere	Evaluere	Juster
Planlægning og styring				
Indvold		☑		
Team				
Organisation				

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

**Anvendelse**

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

**Kriseprocessen**  
—fra chok til nyorientering

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

Hvad vil du gøre?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Andre noter  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Lindehardt og Ringhof A/S • www.toolbox4business.dk  
 Kilde: Dion Spørensen: Kriseløselte

Ligesom medarbejdere kan blive ofre for travlhed og jag med stress til følge, kan der pludselig opstå situationer på jobbet eller i privatlivet, som bringer medarbejderen i en kritisk situation. Livets veje er uransagelige, og det er de færreste, som passerer dem alle uden dødsfald eller alvorlig sygdom i familien, skilsmisse, trafikuheld, overgreb eller andet. Sådanne situationer er en del af livet, men ikke desto mindre kan de skabe alvorlige følelsesmæssige følgevirkninger og tage lang tid at komme over. Lederen skal naturligvis ikke agere psykolog eller terapeut for sine medarbejdere, men han skal dog være i stand til at håndtere de situationer, som hans medarbejdere kan havne i – også de mere alvorlige af slagsen. Værktøjet **KRISEHÅNTERING** giver nogle anvisninger til, hvordan lederen kan støtte og vejlede sine medarbejdere, hvis de pludselig havner i en alvorlig krisesituation.

Udvælg andre • Levne gennem andre • Udvikls og selv

## 2.22 Sammensætning af nyt team

	Fortælle	Håndtere	Evaluere	Juster
Planlægning og styring				
Indhold				
Team	↘	↘		
Organisation				

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

**Anvendelse**

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

**Profiloversigt:**

**Anføreren** angiver retningslinjerne for teamets indsats og styrer opmærksomheden mod mål og beslutninger. Anføreren er mere resultatorienteret end procesorienteret.

**Organisatoren** udfører og ordner tingene på en praktisk måde og sørger for, at opgaven bliver løst. Organisatoren er disciplineret, samvirkhedsfuld og opmærksom på forslagstæller.

**Ordstyreren** lægger vægt på teamets mål, definerer roller og tilpasser opgaver således, at teamet bliver organiseret til at trække samme retning.

**Analytikeren** er teamets systematiske og objektive tænker. Analytikeren sikrer kvalitet og får medlemmer til gennem en grundig evaluering af ideer og forslag.

**Teamværkeren** er det cement, der binder teamet sammen. Teamværkeren er procesorienteret og forbedrer kommunikation, samarbejde og teamånd.

**Netværkeren** er socialt kreativ, en entusiast med mange jern i håret, som er god til at kombinere andres ideer.

**Målskaber** producerer nye ideer og tilfører teamet kreativ energi ved at fremsætte uortodokse forslag, strategier og alternative synspunkter.

**Fuldføreren** følger arbejdet til dørs, opretholder sans for detaljer og bedstefor teamet med et blegt hjerte.

*I mindre team kan anfører, organisator og ordstyrer evt. være én person.*

Hvad er teamets KP'er og mål? \_\_\_\_\_

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

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

**Evaluering og udvælgelse af kandidater:**

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

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

**Andre noter**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Lindehardt & Kirshof A/S • www.toolbox4business.dk  
 Inspireret af Meredith Belbin: Team Roles at Work

## Team

Alle ledere har som nævnt en eller flere medarbejdere refererende til sig. Hvis det drejer sig om to eller flere personer, er der pludselig ikke blot tale om individer, men om et team. Det er således ikke tilstrækkeligt, at lederen ved, hvordan medarbejderne skal ledes enkeltvis. Han skal også vide, hvordan han bedst skaber og leverer resultater gennem et team.

Hvis lederen står over for at skulle etablere et nyt team, skal han være opmærksom på, hvad der kendetegner de enkelte medlemmer – hvad de hver især bringer ind i teamet, og hvordan deres kompetencer og karaktertræk understøtter hinanden i en helhed. Forskellen på et harmonisk team, hvor medlemmerne respekterer hinanden og fungerer godt sammen, og et team præget af konflikter og indbyrdes stridigheder, er enorm. Lederen skal derfor tænke sig godt om i **SAMMENSETNING AF NYT TEAM**, hvilket dette værktøj kan hjælpe ham med.



Udvælg andre • **Lev gennem andre** • Udvikl og lær

## 2.23 Teamstadier

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Anerkendelse
<b>Planlægning og styring</b>				
<b>Indhold</b>				
<b>Team</b>	↘	↘		
<b>Organisation</b>				

**Formål og udbytte**  
 Værktøjet giver et overblik over de stadier eller faser, som et team gennemgår fra det etableres til det bliver højt præsterende. Når du har gennemgået værktøjet, har du indblik i den gangvise udviklingsproces, et team gennemgår, som resultat af den tid, medlemmerne har arbejdet sammen og graden af integration i teamet. Værktøjet giver dig desuden mulighed for at placere dit team på udviklingskurven.

**Anvendelse**

- Gennemlæs alle teamstadierne (forming, storming, norming og performing) samt de fire teamtyper (pseudoteam, potentielt team, reelt team og højpræsterende team).
- Placer dit team på udviklingskurven baseret på din viden om faserne og teamtyperne.
- Begrund din placering af teamet i reelle observationer af teamets præstationer, medlemmernes adfærd etc.

**Teamstadier**

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

1) Pseudoteam	2) Potentielt team	3) Reelt team	4) Højpræsterende team
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mangler forståelse af fælles mål og arbejdsmetoder</li> <li>Fokuserer på teambuilding og kurser</li> <li>Holder mange møder</li> <li>Har ingen eller mangelfuld helhed, mangler definition og accept af ledelse</li> <li>opgaven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Har reelle præstationskrav, der kræver et teamsamarbejde</li> <li>Forsøger at forbedre sine resultater</li> <li>Har ikke helt klare mål og arbejdsmetoder</li> <li>Har ikke etableret fælles ansvarlighed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Har i fællesskab formuleret mål og arbejdsmetoder</li> <li>Fokuserer på at løse opgaven</li> <li>Teambuilding gennem fælles oplevelser af succes</li> <li>Forholder sig til feedback</li> <li>Løser de nødvendige konflikter, lever med forskellighed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lever op til teamets definition = sam-</li> <li>Medlemmerne forligner sig på hinandens vækst og succes</li> <li>Forholder sig åbent til konkurrence og andre udviklingsdynamikker</li> <li>Respekterer og anerkender forskellighed</li> </ul>

**Placer teamet på udviklingskurven med et x**  
 Begrund din placering

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Andre noter**

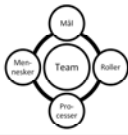








\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Lindehardt & Kirshof A/S • www.toolbox4business.dk  
 Inspireret af Bruce Tuckman: "Developmental Sequence in Small Groups"

En forudsætning for, at lederen kan udvikle sit team, er, at han ved, hvor det befinder sig i sin udvikling, og hvor det med den rette indsats kan bringes hen. Alle team gennemgår nogle relativt faste udviklingsstadier, som lederen bør sætte sig ind i og anvende i arbejdet med sit team. Værktøjet **TEAMSTADIER** giver lederen indblik i de forskellige udviklingsstadier, ligesom det giver ham mulighed for at kategorisere, hvor på udviklingskurven hans team befinder sig.

Udvælg andre • Levne gennem andre • Udvikl og selv		2.24 Teambuilding			
Planlægning og styring		Fortælle	Håndtere	Evaluering	Justering
Indhold					
Team			☑		
Organisation					
<b>Formål og udbytte</b> Værktøjet leverer inspiration til forskellige måder at udvikle dit team på. Når du har gennemgået værktøjet, har du indblik i forskellige teambuildingsmetoder, herunder diskussion af teamets udviklingsstadiet, hvad der fungerer/ikke fungerer på relevante områder (mål, roller, processer og mennesker), feedback mellem teammedlemmer og fælles planlægning af teamets udvikling.	<b>Anvendelse</b> 1. Bed inddrivningsvist hvert teammedlem om at placere teamet på udviklingskurven i værktøjet "TEAMSTADIER" – diskutér de forskellige opfattelser åbent i teamet. 2. Læs ideerne til områderne mål, roller, processer og mennesker, diskutér dem med teamet og medbrag hvad der fungerer og hvad der trænger til forbedring på de enkelte områder. 3. Giv teammedlemmerne mulighed for at give hinanden feedback efter den foreslåede proces. 4. Afslut med at lægge en udviklingsplan med teamet som inkluderer, hvad der skal bevares, hvad der skal afvikles, og hvad der skal udvikles.				
<b>#1: Diskussion af teamets udviklingsstadiet</b> Bed teammedlemmerne placere teamet på udviklingskurven (jf. "TEAMSTADIER"). Bed det enkelte medlem begrunde sin placering af teamet – diskutér de forskellige opfattelser.					
<b>#2: Diskussion af relevante områder</b>		 <p><b>Mål:</b> Hvad er teamets eksisterende formål? Hvilke resultater skal teamet opnå? Er alle medlemmer enige om teamets formål? Hvem er teamets kunder – hvad forventer de?</p> <p><b>Roller:</b> Kender de enkelte medlemmer deres rolle i teamet? Hvem er leder i teamet? Er der enighed om ansvarsfordelingen i teamet (hvem gør hvad)? Er arbejdet i teamet organiseret og tilrettelagt på en fornuftig måde?</p> <p><b>Processer:</b> Kender medlemmerne til arbejdsgangene og processerne i teamets oprejning? Er der en åben og konstruktiv kommunikation? Er feedback en del af teamets arbejds- og udviklingspraksis? Bliver teamets konflikter håndteret eller bliver de ignoreret/undertrykt?</p> <p><b>Mennesker:</b> Har teammedlemmerne tillid til hinanden? Understøtter og supplerer personpræferencer i teamet hinanden? Er samarbejdet kendetegnet ved respekt og opbakning? Anerkender teammedlemmerne hinanden i det daglige?</p>			
Hvad fungerer på de enkelte områder?		Hvad kan/ikke forbedres på de enkelte områder?			
<b>#3: Feedback mellem teammedlemmer og fælles udviklingsplan</b>		<p>Medlem  a) Gruppemedlemmerne modtager på skift feedback fra de øvrige teammedlemmer på følgende punkter: • Hvad er din vision? Hvad vækter jeg pris på, og hvad vil du? Hvad kunne jeg godt tænke mig, at du gør mere af? Hvad kunne jeg godt tænke mig, at du gør mindre af/stopper med?</p> <p>Team </p> <p>Medlem  b) Medlemmet, som har fået feedback, lukker for feedbacken og deler med teamet, hvad han ønsker at fortsætte med og hvad han ønsker at ændre baseret på den feedback, han har fået.</p> <p>Team </p> <p>Medlem  c) Teamet gentager processen med et nyt teammedlem.</p> <p>Team </p> <p>Medlem  d) Lederen faciliterer en evaluering af processen. • Hvad var det mest værdifulde ved processen?</p> <p>Team </p>			
Hvad skal bevares?					
Hvad skal afvikles?					
Hvad skal udvikles?					
<b>Andre noter</b>					

Lederens værktøjkasse © 2013 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk

Med etableringen af teamet og med viden om udviklingsstadier har lederen grundlaget for at kunne arbejde systematisk og målrettet med sit teams udvikling. Ofte lægges denne opgave i hænderne på eksterne konsulenter, som får til opgave at forbedre teamets muligheder for at præstere ved bl.a. at præcisere målsætninger og regler for samarbejdet, udvikling af medlemmernes indbyrdes tillid, forbedre kommunikation og feedback osv. I nogle situationer kan det være en god ide af få ekstern hjælp, da det giver lederen mulighed for at deltage i udviklingsprocessen sammen med sine medarbejdere. Men for at sikre kontinuerlig udvikling og forankring i hverdagen er det vigtigt, at lederen også selv formår at arbejde med udviklingen af sit team. Værktøjet **TEAMBUILDING** illustrerer nogle af de metoder og processer, som lederen kan anvende i denne sammenhæng.

Udvælg andre • **Lev gennem andre** • Udvikl og lær

## 2.25 Teamcoaching

	Fortælle	Håndtere	Evaluer	Justere
Planlægning og styring				
Individ				
Team		☒		
Organisation				

**Formål og udbytte**

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

**Anvendelse**

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

**Formål med teamcoaching**

- ☒ Fælles definerede mål
- ☒ Klar arbejdsdeling
- ☒ Fokus på fælleskab og fælles resultater
- ☒ Fokus på selvudvikling og synergi
- ☒ Anerkendelse af andre teammedlemmers resultater

Trin i processen	Fokus	
<b>Mål</b>	Coachingssessionen indledes med en afklaring af hvilke mål, der skal nås – fx at teammedlemmerne skal blive bedre til at samarbejde og anerkende hinandens bidrag.	
<b>Udgangspunkt</b>	Lederen spørger ind til teammedlemmernes oplevelse af det nuværende samarbejde og i hvilket omfang, de enkeltes bidrag anerkendes i det daglige af de andre medlemmer.	
<b>Muligheder</b>	Lederen spørger ind til, hvordan teammedlemmerne kan blive endnu bedre til at samarbejde og anerkende hinanden. Forskellige muligheder og ideer udforskes og analyseres.	
<b>Handlinger</b>	Det besluttet hvilken af de afdækkede muligheder og ideer, teamet skal arbejde videre med, og involutionen des sikres, at de indgående aftaler overholdes i det daglige. Afslutningsvist evalueres coachingssessionen, og der aftales evt. tid til en ny session.	
<b>Andre noter</b>		

Lederens værktøjsskisse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk

Lederen har som tidligere gennemgået mulighed for at udvikle sine medarbejdere via coaching. Selvsamme udviklingsmetode er imidlertid også velegnet til teamet, hvor fremgangsmåden og lederens tilgang principielt er den samme. Når det er et team, der skal coaches, er lederens opgave via målrettede spørgsmål at gøre teamet mere selvbevidst og integreret for derigennem at realisere det potentiale, som eksisterer i konstellationen af individer. Værktøjet **TEAMCOACHING** viser, hvordan denne opgave kan gribes an.

2.26 Kollegacoaching				
	Fortælle	Hændring	Evaluering	Judering
Planlægning og styring				
Individ				
Team		✓		
Organisation				
<b>Formål og udbytte</b>	<b>Anvendelse</b>			
Værktøjet indeholder en simpel proces til kollegacoaching, som du kan introducere for dit team og træne medlemmerne ud fra. Når du har gennemgået værktøjet, har du kendskab til en række relevante spørgsmål, du kan præsentere for dit team, en proces til træning af teammedlemmernes coaching-færdigheder samt en skabelon, den enkelte medarbejder kan anvende til videre udvikling af sine coachingfærdigheder.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gennemlæs de to coachingfaser som er en forsmulning af processen i værktøjet "COACHING".</li> <li>2. Sæt dig grundigt ind i coachens fokus og relevante spørgsmål til de to faser.</li> <li>3. Introducer processen, coachens fokus og relevante spørgsmål til dit team og forklar dem fordelene med kollegacoaching (at kolleger kan hjælpe hinanden med at udvikle sig).</li> <li>4. Træn teammedlemmernes coachingfærdigheder efter den opstillede proces – deltag evt. selv som observatør.</li> <li>5. Efter hver coachingssession kan medarbejderen, som har "spillet" coach anvende skabelonen i nederste højre hjørne til at evaluere sin egen præstation og lægge en udviklingsplan – involver dig efter behov i realiseringen af medarbejderens udviklingsplaner.</li> </ol>			
<b>#1: Introduktion til en (simpel) coachingproces og eksempler på spørgsmål:</b>				
<b>Fase</b>	<b>Fokus</b>	<b>Eksempler på spørgsmål</b>		
<b>Udgangspunkt</b>	Når et teammedlem har en udfordring, gives der ikke et hurtigt svar. I stedet afdækker kollegen personens nuværende situation.	Hvornår er problemet størst/mindst? Hvad sker der? Hvad er din andel i problemet? Hvorfor er det overhovedet et problem? Hvad gør dette til et særligt problem for dig? Har du oplevet noget lignende i andre situationer? Hvilke forskelle er der? Hvordan ville situationen være anderledes hvis ...? Hvordan ville det være, hvis problemet ikke eksisterede? Hvad tror du? Tænk på dette?		
<b>Muligheder</b>	Kollegen spørger ind til alternative måder at håndtere udfordringen på. Forståelige muligheder og ideer udforskes og analyseres.	Hvilke initiativer har du taget hithil? Hvad forhindrede dig i at gøre mere/andet? Hvilke ressourcer har du allerede? Hvilke andre ressourcer vil du få brug for? Hvad kan du gøre anderledes? Hvilke umiddelbare initiativer kan du identificere? Hvad er din tidsramme? Hvad er fordele og ulemper ved de alternativer, vi har talt om? Hvad ville give det mest optimale resultat? Hvilken ide tiltaler dig mest? Hvad er nemmest/sværest? Hvor stor kontrol har du over resultatet? Hvem kan hjælpe dig med at løse problemet? Hvilke forbindelser skal overvindes? Vil du lære en ide fra mig side?		
<b>#2: Træning af kollegacoaching:</b>				
1. Coach Fokusperson	Observatør(er)	Teamet beslutter, hvem der spiller coach, og fokusperson, og hvem der observerer i første runde. Coachen gennemfører processen som illustreret ovenfor.		
2. Coach Fokusperson	Observatør(er)	Observatøren og fokuspersonen giver coachen feedback på hans præstation, herunder hvad der gik godt, og hvad der kan forbedres.		
3. Coach Fokusperson	Observatør(er)	Coachen gennemfører coachingen igen baseret på den feedback, han har fået.		
4.		Teamet evaluerer coachens indsats, stiller roller og gentager evløben.		
<b>#3: Evaluering og udviklingsplan</b>				
Hvad gik godt i coachingen?				
Hvad kan forbedres i coachingen?				
Hvilke områder/kompetencer vil jeg særligt fokusere på at udvikle?				
Konkrete udviklingsinitiativer				
<b>Andre noter</b>				

Lederens værktøjssæt © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk

Coaching er ligeledes velegnet som udviklingsmetode mellem medlemmerne i teamet. Mange medarbejdere tilbringer mere tid sammen med deres teamkolleger end med deres leder, så udviklingspotentialet ved, at kolleger arbejder målrettet med at udvikle hinanden, er enormt. Der vil ofte være stor forskel på de enkelte teammedlemmers kompetence- og videnniveau, ligesom de har forskellige specialområder. Derfor er der som regel ganske meget, som medlemmerne i et team kan lære af hinanden, hvis de blot forstår at anvende coaching målrettet og systematisk i det daglige arbejde. Men det kræver først og fremmest, at nogen tager sig tid til at kvalificere og motivere dem til opgaven. Og det kan lederen passende gøre, da det også er ham, der skal sikre, at coachingen faktisk realiseres som en del af de daglige opgaver. Værktøjet **KOLLEGACOACHING** giver et bud på, hvordan lederen kan træne teamet i denne opgave.

Udvælg andre • Lever gennem andre • Udfør og eval		2.27 Konfliktmægling			
Planlægning og styring		Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Indvold					
Team			☑		
Organisation					
<b>Formål og udbytte</b>	Værktøjet guider dig gennem en proces med henblik på at løse en konflikt mellem medlemmer af dit team. Når du har gennemgået værktøjet, har du kendskab til de vigtige trin i konfliktmægling, hvad du skal fokusere på som mægler, ligesom du har nedskrevet relevante noter til løsning af den konkrete konflikt dine medarbejdere befinder sig i.	<b>Anvendelse</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Start med at gøre dig bekendt med, hvad du kan gøre for at forebygge konflikter i dit team (trin 0). Nedskriv i notefeltet, hvad du konkret vil gøre.</li> <li>2. Gennemlæs de fire konfliktmæglingstrin – problemidentifikation, gensidig forståelse, kompromisnægning og aftale.</li> <li>3. Brug notefeltet til at præcisere, hvad du konkret vil gøre i de enkelte trin.</li> <li>4. Brug det nederste notefelt til at nedskrive evt. andre overvejelser om processen, ideer, planer med værktøjet etc.</li> </ol>		
<b>Trin i processen</b>	<b>Fokus</b>				
<b>Forebyggelse</b>	Lederen kan gøre meget for at forebygge konflikter i teamet ved at understøtte kommunikation, samarbejde, samarbejdet og løbende feedback mellem teammedlemmerne.				
<b>Problemidentifikation</b>	Lederen forsøger at afdekke, hvad konflikten handler om.				
<b>Gensidig forståelse</b>	Konfliktens parter deler hver deres syn på problemet med den anden part. Begge parter opfordres af lederen til at prøve at forstå den anden part og se situationen fra dennes perspektiv.				
<b>Kompromisnægning</b>	Begge parter fremlægger ønsker og ideer til, hvordan problemet kan løses og forholdet styrkes. Lederen supplerer med sine ideer. Hvis det ikke er muligt for konfliktens parter at finde en løsning, træffer lederen afgørelsen.				
<b>Aftale</b>	Konfliktens parter forpligter sig på at overholde deres del af aftalen og på at gøre deres bedste for at bringe forholdet på ret kurs.				
<b>Andre noter</b>					
<hr/> <hr/> <hr/>					

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk

Uanset hvor velintegreret og veludviklet teamet end er, må lederen påregne problemer og konflikter i teamet. Det kan være alt fra små, forbigående situationer til mere dybtgående samarbejdsvanskeligheder mellem kolleger. I særligt problematiske tilfælde kan der være behov for at reducere eller helt eliminere samarbejdet mellem to eller flere personer, men i de fleste situationer kan problemerne løses via løbende forebyggelse og effektiv intervention fra lederens side. Værktøjet **KONFLIKTMÆGLING** leverer en struktur og en proces til håndtering af denne opgave.

Udvælg andre • Lever gennem andre • Udfør og eval

## 2.28 Kreativitet og innovation

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Anerkendelse
Planlægning og styring				
Individ				
Team		3		
Organisation				

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

**Anvendelse**

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

**Stimulering af kreative og innovative evner**

**Nogle muligheder**

- Bytte arbejdsopgaver og -gladior, belønne månedens bedste ide/skæreste påfund, veksle mellem forskellige arbejdsformer – brainstorming, rollespil, nye grupperinger, reflekterende øvelser etc., arrangere udsønder teamaktiviteter, afsætte tid på møder til fornyelse og diskussion, udforske og anerkende "undren" fra nye medarbejdere på arbejdspladser etc.

Hvilke muligheder kan bruges i dit team? \_\_\_\_\_

Hvilke andre muligheder kan du komme i tanke om? \_\_\_\_\_

**En konkret udviklingsproces**

Trin i processen	Formål	
Udforskning	At identificere så mange antagelser, ideer, perspektiver og påfund som muligt, fx via: <ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming, hvor alle input samles på et stort stykke papir</li> <li>Konkurrence om hvem der kan komme med flest nye ideer</li> <li>Rollespil, hvor medlemmerne spiller forskellige roller, fx den kreative, den kritiske, den undersøgende, den realistiske, organisatoren etc.</li> </ul>	_____
Systematisering	At samle alle input i nogle overordnede kategorier, fx procesforbedringer, kvalitetsforbedringer, nye produkter, samarbejde etc.	_____
Prioritering	At prioritere kategorierne efter, hvor vigtige og værdiskabende de er.	_____
Realisering	At udvalgte initiativer, der skal implementeres, og udarbejde en konkret implementeringsplan.	_____

**Andre noter**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_


Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Ringhof A/S • www.toolbox4business.dk

Konflikter er ikke nødvendigvis dårlige for et team. I moderate mængder og i det omfang, medlemmerne formår at håndtere dem i opløbet og med gensidig respekt og anerkendelse for hinanden, kan konflikter faktisk være med til at skabe dynamik og gejst. Et succesfuldt team er bl.a. kendetegnet ved energi og ved lysten til hele tiden at undersøge nye og bedre måder at gøre tingene på. Det kræver, at teamet ikke bliver rutinepræget i sin arbejdspraksis, men derimod hele tiden udvikler og bevarer sine kreative og innovative evner. Forudsætningen for, at lederen kan udvikle og fastholde disse egenskaber i teamet, er, at han selv er kreativ – ikke mindst i måden, han udvikler sit team på. Værktøjet **KREATIVITET OG INNOVATION** leverer inspiration til håndtering af denne opgave.

Udvælg: andre • Lever gennem andre • Udvikl og lær		2.29 Distanceledelse			
Planlægning og styring		Fortælle	Håndtere	Evaluere	Justere
Indhold					
Team			☑		
Organisation					
<b>Formål og udbytte</b> Værktøjet leverer en række gode råd vedr. ledelse af team på distancen. Når du har gennemgået værktøjet, har du identificeret hvilke udfordringer du og teamet oplever som følge af adskillelsen, du har fået en række anbefalinger, ligesom du har specificeret hvad du fremadrettet vil gøre mere og mindre af i dit distanceladerskab.		<b>Anvendelse</b> 1. Drøft udfordringerne vedr. distancelse med dit team og noter hvilke udfordringer, I hver især oplever. 2. Læs listen med gode råd og noter hvilke du kan bruge, samt andre ideer, som du eller teamet kan komme i tanke om. 3. Prøv dem i handlingsplanen, hvad du baseret på de opstillede råd og snakken med teamet vil gøre mere/mindre af eller anderledes, og hvad du helt vil stoppe med i din ledelse af teamet fremadrettet.			
<b>Udfordringen</b> Begrænset fysisk kontakt pga. distancen <div style="text-align: center;"> </div>					
Hvilke udfordringer oplever du?		Hvilke udfordringer oplever dit team?			
_____		_____			
_____		_____			
<b>Gode råd vedr. distancelse:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvælg en stlig leder i teamet, som rapporterer til dig</li> <li>• Brug meget tid sammen med teamet i starten, og prioriter teambyltsende aktiviteter</li> <li>• Definer klare mål og præstationsindikatorer for teamet.</li> <li>• Følg jævnligt op på teamets indfrielse af objektive mål.</li> <li>• Arranger telefonmøder eller videokonferencer hvor teamet kan begrunde sine resultater.</li> <li>• Brug fysiske møder og telefonopkald frem for e-mails.</li> <li>• Vær opmærksom på samarbejde og kommunikation i teamet og intervenser efter behov.</li> </ul>					
Hvad kan/vil du bruge af ovenstående?					
_____					
_____					
<b>Andre ideer eller overvejelser:</b>					
_____					
_____					
<b>Handlingsplan</b>					
Hvad vil du gøre mere af?	Hvad vil du gøre mindre af?	Hvad vil du gøre anderledes eller helt stoppe med?			
_____	_____	_____			
_____	_____	_____			
_____	_____	_____			
_____	_____	_____			
<b>Andre noter</b>					
_____					
_____					

Lederens værktøjssæt © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Ringhof A/S • www.toolbox4business.dk

Vi lever i en global verden, hvilket betyder, at mange virksomheder har kontorer spredt over det meste af verden. Det handler om at være tæt på kunden og ligeledes om at rekruttere talent, der, hvor det faktisk findes. I mange (især større) organisationer er ledere ikke nødvendigvis placeret samme sted som de team, de har ansvaret for. Af samme grund har mange beskæftiget sig med etablering og udvikling af selvstyrende team, og hvordan det er muligt at lede disse på distancen. Selv med de mange teknologiske muligheder, vi har i dag, er det ofte meget svært for ledere at tilbyde medarbejdere på distancen den ledelse, de har brug for. Værktøjet **DISTANCELEDELSE** leverer inspiration og vejledning til håndtering af denne opgave.

2.30 Udvikling af lederteam	
Planlægning og styring	
Individ	Forståelse
Team	Håndtering
Organisation	Evaluering
	Justerning
<b>Formål og udbytte</b> Værktøjet leverer nogle konkrete forslag til udvikling af et lederteam med fokus på strategi og mål, ledelseskodex og udviklingsplaner. Når du har gennemført værktøjet, har du viden om overordnede metoder, og hvordan de kan anvendes, du har evalueret teamets nuværende tilstand på de forskellige områder og planlagt, hvordan teamet kan forbedres.	<b>Anvendelse</b> 1. Ranger teamet på en skala fra 1-10 efter hvor klart dets strategi og mål er, samt hvor velfungerende det er for teamet. 2. Definer en ny strategi og nye mål, eller præcisér det eksisterende. 3. Vurder, hvor velkendt og velfungerende teamets ledelseskodex er (dets kommunikation til organisationen, dets værdier og principper og dets samarbejde). 4. Formulér nye eller præcisér det eksisterende ledelseskodex på de tre områder – eller andre relevante områder. 5. Afslut med at lægge en udviklingsplan sammen med teamet hvor det præciseres, hvad der skal bevares i teamet, hvad der skal afvikles, og hvad der skal udvikles.
<b>#1: Strategi og mål</b> Hvor klart er det for teamets medlemmer? ⓪ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ⓪ Begrund rangeringen: _____	Hvor velfungerende er det for teamet? ⓪ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ⓪ Begrund rangeringen: _____
<b>#2: Ledelseskodex</b> Hvor klart er det for teamets medlemmer? ⓪ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ⓪ Begrund rangeringen: _____	Hvor velfungerende er det for teamet? ⓪ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ⓪ Begrund rangeringen: _____
<b>Kommunikation</b> Hvad, hvordan og hvordan kommunikerer vi til organisationen? 	<b>Værdier og principper (præcisér)</b> _____ <b>Samarbejde (præcisér)</b> _____ <b>Kommunikation (præcisér)</b> _____
<b>#3: Udviklingsplan</b> Hvad skal bevares? _____ Hvad skal udvikles? _____ Hvad skal afvikles? _____ Realisering og opfølgning (hvem gør hvad og hvornår?) _____ _____ <b>Andre noter</b> _____ _____	

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Lindehardt og Kirkehof A/S • www.toolbox4business.dk

## Organisation

Ledere på højere niveauer i en virksomhed har ikke blot et ansvar for deres nærmeste underordnede og deres (ledelses)team. De har ydermere et ansvar for at lede og forme organisationen som helhed. Og fejler de, så rammer det ikke blot dem selv og et par medarbejdere. Det får konsekvenser for hundreder eller tusindvis af mennesker – for hele organisationen.

Hvis lederen er ansvarlig for andre ledere, har han en særlig udfordring i at sikre et professionelt og gennemslagskraftigt lederteam. Der gælder de samme principper for udvikling af et lederteam som et medarbejderteam. Der vil dog typisk være behov for et mere strategisk fokus, når udviklingen omhandler ledere. Det højt præsterende lederteam er kendetegnet ved, at medlemmerne har en klar ide om teamets strategi, mål og ledelsesprincipper, således at der er en rød tråd i deres kommunikation og ledelsesstil. Derudover er det vigtigt, at medlemmerne af lederteamet kan bruge hinanden som sparringspartnere og søge råd og vejledning hos hinanden i forbindelse med diverse ledelsesopgaver og -udfordringer. Lederen, som er ansvarlig for andre ledere, er afhængig af, at lederteamet arbejder godt sammen. Ellers kan han ikke levere solide resultater gennem teamet og dermed heller ikke levere det, han skal, til sin egen chef. **UDVIKLING AF LEDERTEAM** er således en vigtig opgave for (højerestående) ledere, hvorfor den indgår i dette værktøj.



Udvælg andre • Levne gennem andre • Udvikls og selv

## 2.31 Interessentanalyse

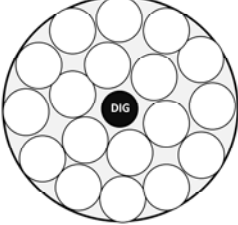
	Fortælle	Hændere	Evaluering	Justerne
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation				

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

**Anvendelse**

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

**Identificering af interessenter:**



**Eksempler på interessenter:**

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

**Begrundelse for interessenternes betydning:**

Navn	Position/rolle	Betydning for dig	Betydning for organisationen

**Andre noter**

---

Lederens værktøjkasse © 2013 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk  
 Kilde: Dion Spørensen: Taleforberikeren

Lederen er som bekendt afhængig af andre for at kunne præstere. Og denne afhængighed bliver ikke mindre, i takt med at han bevæger sig op i organisationen – tværtimod. En del af det at lede en organisation er at skulle opbygge tillid og kommunikere effektivt både vertikalt og horisontalt i organisationen. Lederen kan ikke lede eller udvikle organisationen, medmindre han har opbakning og engagement fra vigtige interessenter i og uden for organisationen. Første skridt er således, at han ved, hvem hans vigtigste interessenter er, og det kan værktøjet **INTERESSENTANALYSE** hjælpe ham med at identificere

Udvælg andre • Lever gennem andre • Udvikl og plej

## 2.32 Relationspleje

	Fortælle	Håndtere	Evaluere	Juster
Planlægning og styring				
Indvold				
Team				
Organisation				

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

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

**Kvaliteten af nuværende relation**

Navn: #1 Kvalitetsrangering: ⓪ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ⓪ ◀ ▶	Begrundelse for rangering: _____ _____
Navn: #2 Kvalitetsrangering: ⓪ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ⓪ ◀ ▶	Begrundelse for rangering: _____ _____
Navn: #3 Kvalitetsrangering: ⓪ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ⓪ ◀ ▶	Begrundelse for rangering: _____ _____

**Handlingsplan til forbedring af udvalgte relationer:**

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

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

Andre noter  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Lindehardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk

Når lederen har identificeret de interessenter, som er vigtige for, at han kan realisere de organisatoriske resultater, består opgaven i at etablere og pleje relationen til disse personer. Nogle af interessenterne kender han formentlig allerede rigtig godt og har et velfungerende forhold til, mens andre relationer måske trænger til at blive styrket eller korrigeret på forskellig vis. Det er under alle omstændigheder vigtigt, at lederen hele tiden er opmærksom på, hvordan han bruger og udbygger sit netværk, og betragter dette som et strategisk element i udviklingen af organisationen. Værktøjet **RELATIONSPLEJE** har til formål at hjælpe lederen med denne opgave.

Udvælg andre • Levér gennem andre • Udbytte og indsigt		2.33 Ekstern analyse			
Planlægning og styring		Fortælle	Håndtere	Evaluere	Justere
Indvold					
Team					
Organisation					
<b>Formål og udbytte</b> Værktøjet gør det muligt at gennemføre en ekstern analyse – dels af overordnede teknologiske, politiske, økonomiske og sociokulturelle faktorer og dels af konkurrencesituationen inden for din sektor. Når du har gennemført værktøjet, har du viden om hvilke faktorer der er relevante at analysere, ligesom du har medskrevet, hvad det er relevant for dig at være opmærksom på.		<b>Anvendelse</b> 1. Læs beskrivelsen af teknologiske, politiske, økonomiske og sociokulturelle faktorer, og nedskriv relevante noter i forhold til din virksomhedsituation. 2. Vurder og nedskriv noter vedr. konkurrencesituationen blandt de nuværende spillere på markedet, hvilke nye konkurrenter og substituerede produkter/services, der evt. er på vej ind, og hvilket pres der er fra leverandører og kunder. 3. Konkluder baseret på analysen hvilke muligheder og trusler, din organisation særligt skal være opmærksom på.			
<b>Omgivelserne</b>					
<b>Teknologiske faktorer</b> Fx det teknologiske studie på markedet eller i branchen, brug af e-business eller branchens miljøbelastning.		<b>Politiske faktorer</b> Fx handelshindringer, told, korruption, politisk stabilitet mv.			
<b>Sociokulturelle faktorer</b> Fx levestandard, forbrugerforhold, medievaner mv.		<b>Økonomiske faktorer</b> Fx udvikling i renteniveau, BNP, inflation, arbejdsløshed, udvikling i befolkningens sammensætning mv.			
<b>Konkurrencesituationen</b>					
<b>Nye konkurrenter</b> _____ _____ _____		<b>Substituerede produkter/services</b> _____ _____ _____			
<b>Leverandører</b> _____ _____ _____		<b>Købere</b> _____ _____ _____			
<b>Konklusion: Hvilke muligheder og trusler skal du særligt være opmærksom på?</b> _____ _____ _____					
<b>Andre noter</b> _____ _____ _____					

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørgesen og L&R Business, Lindhardt og Kirchof A/S • www.toolbox.lbusiness.dk  
 Inspireret af PEST-analyse og Porter's Five Forces

Hvis lederen har styr på sine relationer, vil han have lettere ved at lede organisationen og bringe den derhen, hvor han ønsker. Men det kræver naturligvis, at han ved, hvor det er, og hvordan han (og organisationen) kommer derhen. Han skal med andre ord lægge en holdbar strategisk kurs for virksomheden, som dels udnytter organisationens ressourcer og mulighederne i markedet og dels håndterer eventuelle svagheder og trusler proaktivt. Det er en udfordrende opgave i sig selv og en opgave, som mange ledere nedprioriterer til fordel for kortsigtede gevinster. Det er beklageligt, at det forholder sig sådan, for den langsigtede virksomhedsstrategi kan meget vel blive en afgørende faktor i kampen om markedsandele og kundegrupper. De næste fem værktøjer er udviklet med det formål at hjælpe lederen med at gennemføre de nødvendige analyser for dernæst at kunne lægge en holdbar strategi for virksomheden. Værktøjet **EKSTERN ANALYSE** giver lederen mulighed for at gennemføre en grundig analyse af virksomhedens omgivelser og konkurrencesituationen i sektoren.

Udvælg andre • Levne gennem andre • Udvikl og selv		2.34 Intern analyse			
Planlægning og styring		Fortælle	Håndtere	Evaluer	Justere
Individ					
Team					
Organisation		☺		☺	
<b>Formål og udbytte</b> Værktøjet leverer en række relevante spørgsmål med henblik på at kortlægge eksisterende kompetencer og ressourcer i din organisation. Når du har gennemgået værktøjet, har du forholdsvis dig til hvilke kompetencer og ressourcer organisationen råder over, du har nedskrevet relevante noter og konkluderet hvad organisationens væsentligste styrke(r) er.		<b>Anvendelse</b> 1. Læs og besvar spørgsmålene under kompetencer og ressourcer. 2. Konkluder baseret på dine besvarede, hvad organisationens væsentligste styrke(r) er.			
<b>Kompetencer</b> Hvilke specialkompetencer råder virksomheden over? _____ _____ Hvilke generalistkompetencer råder virksomheden over? _____ _____ Hvilke ledelseskompetencer råder virksomheden over? _____ _____					
<b>Ressourcer</b> Hvilke teknologiske ressourcer råder virksomheden over? _____ _____ Hvilke andre relevante ressourcer råder virksomheden over? _____ _____					
<b>Konklusion: Hvad er organisationens væsentligste interne styrke(r)?</b> _____ _____ _____ _____					
<b>Andre noter</b> _____ _____ _____					

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk

Når lederen har erhvervet sig et fyldestgørende billede af organisationens omgivelser og konkurrencesituationen, har han den første forudsætning på plads til at kunne lægge en langsigtet strategi for virksomheden. Et andet væsentligt element, som også skal analyseres, er imidlertid den interne situation, herunder de kompetencer og ressourcer, som organisationen råder over. Værktøjet **INTERN ANALYSE** giver lederen mulighed for at gennemføre denne analyse.

Udvælg andre • Lever gennem andre • Udvikl og sæl

## 2.35 Strategiske muligheder

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justerning
Planlægning og styring				
Indhold				
Team				
Organisation	3			

**Formål og udbytte**  
 Værktøjet leverer information om dine strategiske muligheder, og hvorvidt din organisation skal satse på eksisterende eller nye produkter eller markeder eller en kombination. Når du har gennemgået værktøjet har du kendskab til de forskellige muligheder, ligesom du har vurderet hvilken strategi der er mest velegnet til din organisation.

**Anvendelse**

1. Studér marked/produkt-matricen og læs eksemplet med DVD producenten.
2. Overvej hvilke vækstmuligheder din organisation tidligere har gjort brug af og hvad resultatet var – nedskriv noter efter behov.
3. Vurder afslutningsvist hvilken strategi, der er mest velegnet til din organisation baseret på din nye viden.

**Marked og/eller produktfokus**

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

Hvilke vækstmuligheder har din virksomhed tidligere gjort brug af?

Hvad var resultatet af tidligere strategier?

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

Begrund din vurdering

Andre noter

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Sørensen og L&R Business, Linhardt og Kirkehof A/S • www.toolbox4business.dk  
 Inspireret af Igor Ansoff's vækstmatrix

Den eksterne og interne analyse vil formentlig give lederen en pejling om, hvilken retning der er den bedste for organisationen. Der er imidlertid forskellige muligheder, afhængigt af hvad lederen vil satse på og/eller tror mest på. Han kan fx vælge at introducere nye produkter og services eller at forbedre de eksisterende. Han kan desuden satse på de eksisterende markeder eller forsøge at trænge ind på nye. Der er mange muligheder, hvorfor det er vigtigt, at lederen tænker sig godt om, inden han lægger sig fast på en strategisk kurs. Værktøjet **STRATEGISKE MULIGHEDER** illustrerer nogle af de elementer, som lederen skal forholde sig til.



Udvælg andre • Levne gennem andre • Udvælg og selv

## 2.37 Strategjudvikling

	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justerning
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation	☺	☺	☺	☺

**Formål og udbytte**  
 Værktøjet leverer en struktur og proces til udvikling af en virksomhedsstrategi, som inkluderer organisationens styrker og svagheder samt muligheder og trusler i markedet. Når du har gennemgået værktøjet, har du udarbejdet ovenstående analyse, formuleret en ny vision og strategi for organisationen, og udarbejdet en konkret implementeringsplan.

**Anvendelse**

- Gennemfør en brainstorm med en kvalificeret gruppe mennesker fra organisationen om organisationens styrker og svagheder samt muligheder og trusler i markedet. Indtast de væsentligste faktorer i matrixen og forsøg at kombinere dem, således at styrker og muligheder udnyttes bedst muligt, mens de identificerede svagheder og trusler minimeres mest muligt.
- Formuler (med udgangspunkt i ovenstående analyse af organisationens udgangspunkt og muligheder), hvad du vil opnå med organisationen (vision) og hvordan du vil opnå det (strategi).
- Udarbejd afslutningsvis en implementeringsplan, der præciserer hvilke initiativer, der skal tages, hvornår, med hvilket forventet udbytte, og hvornår/hvordan der følges op.

**Analysér organisationens nuværende situation**

		POSITIVT	NEGATIVT
INTERNT	Styrker		Svagheder
	Muligheder		
EKSTERNT	Trusler		
	Muligheder		

**Strategiformulering**

Formulér en vision for organisationen – hvad vil vi opnå?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Implementeringsplan – hvornår gøres hvad?**

Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte	Opfølgning

**Andre noter**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Lederens værktøjssæt © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk  
 Inspireret af SWOT-analysen

Når lederen har gennemført en grundig analyse af de overordnede samfundsmæssige, økonomiske og politiske forhold samt en intern analyse af organisationens kompetencer og ressourcer, og når han har afdækket de forskellige strategiske muligheder og kortlagt de mest oplagte scenarier, så er han klar til at lægge en strategi for organisationen, som sikrer den bedst mulige udnyttelse af organisationens styrker og muligheder i markedet, og som håndterer eventuelle svagheder og trusler proaktivt. Værktøjet **STRATEGIUDVIKLING** leverer nogle simple anvisninger til lederen, som ønsker at påtage sig denne opgave uden at gøre den kompliceret.

Udvælg andre • Lever gennem andre • Udvikl og lær		2.38 Organisationsforandring <sup>1/2</sup>			
Planlægning og styring		Fortælle	Håndtere	Evaluer	Justere
Indvold					
Team					
Organisation					
<p><b>Formål og udbytte</b></p> <p>Værktøjet leverer inspiration og generelle anbefalinger i forbindelse med organisatoriske forandringer. Når du har gennemgået værktøjet, har du indlagt i de væsentligste trin, som en succesfuld forandring kræver. Ligeledes har du forberedt din konkrete forandring med relevante noter til hvert trin og en konkret forandringsplan.</p>	<p><b>Anvendelse</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Gennemgå beskrivelsen og fokusområderne i de seks vigtige forandringstrin – etablering af brændende platform, oprettelse af styrende koalition, udvikling af vision og strategi, kommunikation af visionen, generering af kortsigtede gevinst og forankring af forandringen i kulturen.</li> <li>Nedskriv noter til hvert trin, der afspejler, hvad du særligt skal/vil være opmærksom på i dit konkrete forandningsprojekt.</li> <li>Planlæg afslutningsvis forandringen så detaljeret som muligt – hvilke initiativer der tages, hvornår og med hvilket forventet udbytte.</li> </ol>				
<p><b>Seks vigtige forandringstrin</b></p> <p><b>1. Identifikation af brændende platform</b></p> <p>Første trin i en succesfuld forandring er at identificere årsager til, at den nuværende situation er uholdbar – identifikation af den brændende platform. Herved forenes følelsen af forandringens nødvendighed. Den kan både være interne og eksterne forhold, som går, at en forandring er nødvendig, fx ændrede markedsvilkår, tunge interne arbejdsprocesser eller andet. Du skal kunne svare på to grundlæggende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvad er uholdbart ved vores nuværende situation?</li> <li>Hvad vil der ske, hvis vi ikke forandrer os?</li> </ul>					
<p><b>2. Oprettelse af styrende koalition</b></p> <p>Næste trin handler om at oprette en styrende koalition, dvs. en gruppe mennesker fra organisationen, som kan drive forandringen igennem. Det er vigtigt, at denne gruppe repræsenterer organisationen bredt, dvs. de under og efter forandringen skal fungere som ambassadører for den nye organisation. Du skal kunne svare på følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvilke medarbejdere og ledere vil være gode forandringsagenter?</li> <li>Hvem skal inkluderes i den styrende koalition for at organisationen er repræsenteret bredt?</li> <li>Hvordan sikrer vi, at medlemmerne af den styrende koalition arbejder bedst muligt sammen?</li> <li>Hvordan giver vi den styrende koalition de bedste mulige betingelser for at påvirke den resterende organisation positivt gennem forandringen?</li> </ul>					
<p><b>3. Udvikling af vision og strategi</b></p> <p>Når den styrende koalition er sammensat, er det tid til at udvikle den nye strategi og vision for organisationen – hvor vil vi hen, og hvordan kommer vi derhen. I denne sammenhæng er det vigtigt at gå alle elementer nøje efter for at sikre, at organisationens interne og eksterne forhold udnyttes bedst muligt. Du skal kunne svare på følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvilke styrker og svagheder er der i organisationen?</li> <li>Hvilke muligheder og trusler er der i markedet?</li> <li>Hvad er den bedste strategi og vision baseret på de identificerede styrker, svagheder, muligheder og trusler?</li> <li>Hvordan skal organisationen se ud for at understøtte den nye vision og strategi?</li> </ul>					
<p><b>Andre noter</b></p>					

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Lindehardt og Ringhof A/S • www.toolbox4business.dk  
 Inspireret af John Kotter: Leading Change

Nogle siger, at det eneste, der er stabilt i denne verden, er forandring – og det gælder også i erhvervslivet. På ganske kort tid kan markedsbetingelserne, konkurrencesituationen og kundernes behov ændre sig – med den konsekvens, at organisationen må tilpasse sig den nye situation for at overleve. Accepten af forandringer og evnen til at gennemføre dem succesfuldt er centralt for enhver erhvervsleder. Og der har da også gennem de sidste mange år været stor interesse for forandringsledelse som disciplin. Men trods den store interesse er der desværre rigtig mange forandringer, som mislykkes, og det skyldes bl.a. manglende forandringskompetence hos lederne i organisationen. Der er stærkt belæg for, at de forandringsprojekter, som forløber succesfuldt, er dem, hvor det lykkes at skabe opbakning om forandringen, og hvor det lykkes at forankre de nye vilkår i organisationens kultur. Det er imidlertid lettere sagt end gjort, men værktøjet **ORGANISATIONSFORANDRING** leverer trinvis anvisninger til processen.



	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Judering
Planlægning og styring				
Indhold				
Team				
Organisation	2	2		

Seks vigtige forandringstrin (fortsat)

**1 Kommunikation af visionen**

Når visionen og strategien er formulæret, består opgaven i at kommunikere den intensivt i organisationen. Den gode forandring afhænger i høj grad af, at medarbejderne forstår, at den nuværende situation er uheldig og at den formulerede vision er svaret på organisationens problem. Du skal kunne svare på følgende spørgsmål:

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

**2 Generering af kortsigtede gevinster**

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

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

**3 Forankring af forandringen i kulturen**

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

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

Planlæg forandringen:

Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte

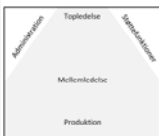

Andre noter

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



		2.40 Organiseringsformer			
		Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Planlægning og styring					
Indhold					
Tem					
Organisation					
<b>Formål og udbytte</b>	Værktøjet leverer relevant information om forskellige organisationsstrukturer og i hvilke situationer, de hver især egner sig. Når du har gennemgået værktøjet, har du kendskab til de forskellige strukturer, hvad der kendetegner det miljø, de befinder sig i og det produkt, de sælger, og du har vurderet hvilken organiseringsform, der passer bedst til din organisation.	<b>Anvendelse</b> 1. Læs forudsætningerne for, hvordan en virksomhed skal organiseres og studér de kerneelementer, som en organisation består af – topledelse, mellemledelse, administration, støttefunktioner og produktion (medarbejdere). 2. Læs, hvad der kendetegner de forskellige strukturer – simpel struktur, maskinbureaukrati, fagbureaukrati og adhocokrati, og hvornår de egner sig i et stabilt eller et dynamisk miljø og ved salg af simple eller komplekse produkter/serviser. 3. Vurder afslutningsvis hvilken situation og organiseringsform, der passer bedst på din virksomhed, og begrund din vurdering.			
<b>Forudsætninger</b>	Kompleksiteten i de produkter/serviser, der sælges, samt dynamikken i miljøet er afgørende for, hvilket organisationsstruktur der er mest velegnet, og hvor store de forskellige enheder (topledelse, mellemledelse, administration, støttefunktioner og produktion) bør være: 	<b>Kategoriseringsmatrice</b> 			
<b>Hvor passer din organisation bedst ind i ovenstående matrice?</b>					
_____					
_____					
<b>Baggrund din vurdering</b>					
_____					
_____					
<b>Andre noter</b>					
_____					
_____					

Ledernes værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Lindehardt og Kirkehof A/S • www.toolbox4business.dk  
Inspireret af Henry Mintzberg: Structures in Fives

Efter at have analyseret og optimeret organisationens processer kan det vise sig nødvendigt også at tilpasse strukturen. Inden lederen kaster sig over opgaven, kan det imidlertid være godt at sætte sig ind i de gængse principper og forudsætninger for valget af organisationsstruktur. Det er afgørende, at han tager højde for dynamikken i markedet samt for kompleksiteten af de produkter eller de services, som udbydes. Værktøjet **ORGANISERINGSFORMER** leverer den fornødne information på dette område.

Udvælg: andre • Lever gennem andre • Udvikl og selv		2.41 Omstrukturering <sup>1/2</sup>			
Planlægning og styring		Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Indhold					
Team					
Organisation					
<b>Formål og udbytte</b> Værktøjet leverer en trinvis vejledning til omstrukturering af organisationen. Når du har gennemgået værktøjet, har du med udgangspunkt i den nuværende organisering vurderet, hvad der skal bevares, afvikles og udvikles, hvilke centrale opgaver der skal varetages i den nye organisation, hvilke job og afdelinger der kræves for at få opgaverne håndteret. Igennem du har lagt en plan for omstruktureringen.		<b>Anvendelse</b> 1. Det anbefales at du starter med at gennemføre værktøjet "PROCESOPTIMERING", da organisationens struktur bør baseres på værdikæden. 2. Tegn den nuværende organisationsstruktur, og beskriv årsagerne til at du ønsker en omstrukturering. 3. Præciser hvad der skal bevares, afvikles og udvikles fra den nuværende struktur. 4. Præciser (med afsæt i analysen af den nuværende organisering og dens udfordringer) hvilke opgaver, der skal løses og i hvilket opgaveflow. 5. Tegn dernæst den ønskede organisation og definer opgaverne og den nye organisering fra toppen og ned. 6. Præciser afslutningsvis hvordan du konkret vil gennemføre omstruktureringen.			
<b>Den nuværende organisering</b> Tegn den nuværende organisation					
Hvad er udfordringerne med den nuværende organisering og/eller årsagen til ønsket om omstrukturering?		<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			
Hvad skal bevares?		Hvad skal afvikles?		Hvad skal udvikles?	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<b>Andre noter</b>		<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			
<small>Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Sørensen og L&amp;R Business, Lindehardt og Kirkehof A/S • www.toolbox4business.dk            Kilde: Dion Sørensen: Kristendebille</small>					

Når lederen har optimeret organisationens processer og sat sig ind i de væsentligste organiseringsformer, har han grundlaget for at kunne redefinere organisationens struktur, så den i sin hierarkiske opbygning understøtter opgave- og værdiflowet gennem virksomhedens enheder. Det altoverskyggende mål er, at organisationen i sin struktur muliggør den bedst mulige servicering af kunderne, hvilket værktøjet **OMSTRUKTURERING** kan hjælpe med at sikre.



2.42 Masseafskedigelse <sup>1/2</sup>				
	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Judering
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation				
<b>Formål og udbytte</b>	<b>Anvendelse</b>			
Værktøjet leverer inspiration og konkret vejledning til den vanskelige opgave at skulle gennemføre en masseafskedigelse. Når du har gennemført værktøjet, har du forberedt den vigtige kommunikation omkring afskedigelserne, du har lagt en plan for de lovpligtige forhandlinger, du har indlagt i fordele og ulemper ved forskellige afskedigelsesmetoder, du har en model til træning af lederne, som skal gennemføre afskedigelserne, du har besluttet hvilke afbødeforanstaltninger, du vil tilbyde, og hvordan du vil pleje organisationskulturen efter fyringsrunden.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Præciser under "kommunikation" den brændende platform og visionen, som ligger til grund for masseafskedigelsen, og planlæg så detaljeret som muligt hvad der skal kommunikeres internt og eksternt vedrørende afskedigelserne.</li> <li>2. Læs opmærksomhedspunkterne vedrørende de lovpligtige forhandlinger med medarbejderne, og læg en plan for forløbet.</li> <li>3. Studer fordele og ulemper ved individuelle og kollektive opsigelsesmeder og beslut hvilken metode, der passer bedst til din situation.</li> <li>4. Træn afskedigelsessamtaler med de ledere, som skal levere beskedene efter den anviste proces.</li> <li>5. Præciser hvilke afbødeforanstaltninger du afskedigede medarbejdere tilbydes (løn, bonus, outplacement etc.).</li> <li>6. Tænk afslutningsvis over, hvad du vil gøre for at pleje de tilbageværende medarbejdere og organisationens kultur, når afskedigelserne er gennemført.</li> </ol>			
<b>#1: Kommunikation</b>	Den brændende platform (hvorfor er vi nødt til at gøre det):			
	Visionen (hvad får vi ud af at gøre det):			
	Hvad/hvordan skal der kommunikeres internt til medarbejderne?			
	Hvad/hvordan skal der kommunikeres eksternt til presse mv.?			
	Læg en detaljeret kommunikationsplan (hvad siges/skrives til hvem/hvornår, hvordan af hvem etc.):			
<b>#2: Forhandlinger</b>	Læg en plan for forhandlingerne, der præciserer:			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortrækkes forhandlingerne gennemført på lokalt eller organisationsniveau (med samarbejdsudvalget eller fagforeninger)?</li> <li>• Årsagerne til afskedigelserne.</li> <li>• Antallet af afskedigelser.</li> <li>• Hvilke kategorier medarbejderne i virksomheden tilhører generelt, og hvilke kategorier de påtænkte afskedigelser omfatter.</li> <li>• Hvilket tidsrum afskedigelserne ventes at blive gennemført inden for.</li> <li>• Kriterierne for udvælgelse af medarbejdere, der skal afskediges.</li> <li>• Fratrædelsesgodtgørelser efter overenskomsten eller efter særlige aftaler.</li> </ul>			
<b>Andre noter</b>				

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Sørensen og L&R Business, Lindehardt & Kirshof A/S • www.toolbox4business.dk  
Kilde: Dion Sørensen: Kriseløst

I nogle perioder er det desværre ikke tilstrækkeligt med løbende og mindre tilpasninger – der er behov for mere drastiske tiltag. Den finansielle og økonomiske krise, som indtraf i 2008, bragte virksomheder verden over i en yderst kritisk situation. Efterspørgslen faldt drastisk, og tusindvis af virksomheder var nødsaget til at bringe omkostningerne betragteligt ned for at overleve krisen. At skulle gennemføre en større fyringsrunde er måske den værste opgave, en leder kan havne i, men det kan være nødvendigt, hvis virksomheden skal overleve. Værktøjet **MASSEAFSKEDIGELSE** leverer nogle anvisninger til de vigtigste og sværeste elementer i denne proces.

	Fortælle	Håndtere	Evaluerer	Justerer
Planlægning og styring				
Individ				
Team				
Organisation		☒		

**#3: Afskedigelsesmetoder**

	Fordele	Ulemper
<b>Individuel opsigelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trykke rammer.</li> <li>• God tid til at forklare årsagen til fyringen, afbødeforanstaltninger, til at takke for samarbejdet, sige farvel etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidskrævende.</li> <li>• Nogle medarbejdere ønsker bare at komme hurtigt videre.</li> </ul>
<b>Kollektiv opsigelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle får beskeden samtidig.</li> <li>• Nærmere at styre logistik.</li> <li>• Medarbejdere kan selv vælge om de ønsker individuel forklaring eller blot vil hjem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De opsigte er til offentlig skue, mens de bliver afskediget.</li> <li>• Begrundelsen bliver generel og ikke individuel.</li> </ul>
<b>En kombination</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Fælles orientering om fremgangsmåden i forbindelse med varsling af afskedigelserne.</li> <li>2) Briefing af ledere.</li> <li>3) Fælles orientering i afdelinger.</li> <li>4) Separat fællesorientering i afdelinger (afskedigede/ikke afskedigede).</li> <li>5) Individuelle samtaler.</li> </ol>	

Hvilken metode er bedst for jer?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**#4: Træning i afskedigelser**

- Lederen** (Observer/konsulent) / **Den ansatte** (Observer/konsulent)

Lederen gennemfører en afskedigelse på en kollega, som spiller den ansatte, der skal afskediges.
- Lederen** (Observer/konsulent) / **Den ansatte** (Observer/konsulent)

Observeren og den ansatte giver lederen feedback på hans præstation, herunder hvad der gik godt, og hvad der kan forbedres.
- Lederen** (Observer/konsulent) / **Den ansatte** (Observer/konsulent)

Lederen gennemfører afskedigelsen igen baseret på den feedback, han har fået.
- Lederen** (Observer/konsulent) / **Den ansatte** (Observer/konsulent)

Gruppen evaluerer lederens indsats, skifter roller og gentager øvelsen.

**#5: Afbødeforanstaltninger**  
 Hvad tilbydes de afskedigede (fx outplacement, ekstra løn/bonus, PC-udstyr etc.)  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**#6: Kulturpleje**  
 Hvad gøres for at forme den nye kultur (fx teambuildingaktiviteter og firmaevents, gennemføre værdiworkshops, gentage vigtige budskaber igen og igen, implementere incitamentsstrukturer, der understøtter den ønskede adfærd, fejre succeser etc.)  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Andre noter**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Lederens værktøjssæt © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt & Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk  
 Kilde: Dion Spørensen: Kriseløst

Udvælg andre • Lever gennem andre • Udvikl og øk		2.43 Porteføljestyling																					
		Fortælle	Håndtere	Evaluer	Justere																		
Planlægning og styring																							
Indvold																							
Team																							
Organisation		☺	☺	☺	☺																		
<b>Formål og udbytte</b>	Værktøjet leverer grundlaget for, at du kan skabe oversblik over værdien og potentialet i dine forretningsenheder. Når du har gennemgået værktøjet, har du kategoriseret alle enheder efter væksten i deres markeder og deres nuværende markedsandel. Ligesom du har vurderet andet relevant potentiale og besluttet hvilke initiativer du vil tage i de forskellige enheder.	<b>Anvendelse</b> 1. Læs forudsætningen for porteføljestyling. 2. Kategoriser alle dine forretningsenheder i matricen efter væksten i deres markeder og deres markedsandel. Hvis en enhed agerer i flere forskellige markeder og sælger flere forskellige produkter/services kan det være nødvendigt at kategorisere dem flere gange/steder i matricen. 3. Brug den nederste tabel til at indtætte hver enhed, til at kategorisere den som stjerne, joker, malkeko eller hængeparti, angiv evt. anden relevant potentiale vurdering, og indtænk hvilke konkrete tiltag du vil tage i enheden. 4. Brug det nederste notefelt til at nedskrive evt. andre overvejelser om processen, ideer, planer med værktøjet etc.																					
<b>Forudsætninger</b>	Hvisvort en forretningsenhed skal vedligeholdes, udvikles eller afvikles bør baseres på væksten i markedet samt dens markedsandele, evt. suppleret med en potentiale vurdering.	<b>Kategorisering</b>																					
<b>Noter:</b>		<table border="1"> <tr> <td rowspan="4" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Vækst (markedet)</td> <td>Høj</td> <td><b>Joker</b> (muligheder analyseres med henblik på udvikling eller afvikling)</td> <td><b>Stjerne</b> (udvikles)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>Hængeparti</b> (afvikles)</td> <td><b>Malkeko</b> (vedligeholdes)</td> </tr> <tr> <td>Lav</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Lav</td> <td>Høj</td> <td>Markedsandel</td> </tr> </table>				Vækst (markedet)	Høj	<b>Joker</b> (muligheder analyseres med henblik på udvikling eller afvikling)	<b>Stjerne</b> (udvikles)					<b>Hængeparti</b> (afvikles)	<b>Malkeko</b> (vedligeholdes)	Lav					Lav	Høj	Markedsandel
Vækst (markedet)	Høj	<b>Joker</b> (muligheder analyseres med henblik på udvikling eller afvikling)	<b>Stjerne</b> (udvikles)																				
		<b>Hængeparti</b> (afvikles)	<b>Malkeko</b> (vedligeholdes)																				
	Lav																						
		Lav	Høj	Markedsandel																			
<b>Initiativer</b>	Enhed (fx forretningsenhed, land, et lign.)	Kategorisering (stjerne, joker, malkeko, hængeparti)	Potentiale vurdering (fx andet)	Tiltag (udvikles, vedligeholdes, afvikles, et lign.)																			
<b>Andre noter</b>																							

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk  
 Inspireret af Bruce Hendersons Boston Model

Ligesom lederen skal sikre optimale præstationer blandt sine medarbejdere og team, skal han også sikre den bedst mulige præstation på organisationsniveau. Men ligesom der er forskel på medarbejdere og team, vil der også være forskel på, hvordan forskellige dele af organisationen præsterer. I større organisationer er det derfor vigtigt, at ledere på højere niveauer løbende forholder sig til, hvordan forskellige enheder præsterer, og hvad det forventede potentiale er. Ved at kategorisere de enkelte enheder efter væksten i deres markeder samt deres markedsandel har lederen et bedre grundlag at udvikle og afvikle forretningsenheder ud fra. Værktøjet **PORTEFØLJESTYRING** viser, hvordan denne opgave skal gribes an.



2.44 Opkøb og fusion

Udvælg andre • Lever gennem andre • Udbytte og selv

	Fortælle	Hændere	Evaluer	Juster
Planlægning og styring				
Indvold				
Team				
Organisation				

**Formål og udbytte**

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

**Anvendelse**

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

**Trin i processen**

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

**Handlingsplan**

Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte

**Andre noter**

Lederens værktøjkasse © 2013 Dion Spørensen og L&R Business, Linhardt og Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk

Analyse af forretningsenhederne i lederens portefølje kan resultere i, at nogle enheder må nedlægges eller sammenlægges. Analysen kan ligeledes vise, at der er behov for kompetencer eller ressourcer, som organisationen ikke selv ligger inde med. Af samme grund er fusioner og opkøb blevet en del af jobbet for mange erhvervsledere, og det er ikke en opgave uden komplikationer. Relevante studier peger på, at helt op til 80% af alle organisationsammenlægninger ikke indfrier forventningerne. Processen indebærer langt mere end blot at flytte nogle medarbejdere, nogle systemer og noget inventar. For at lykkes kræves en grundig indsats både før, under og efter sammenlægningen. Værktøjet **OPKØB OG FUSION** guider lederen gennem de væsentligste trin i processen.

Udvælg andre • Lever gennem andre • Udbytte og indsigt		2.45 Outsourcing			
Planlægning og styring		Fortællelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Indhold					
Team					
Organisation					
<b>Formål og udbytte</b>	Værktøjet illustrer de vigtige trin, som du skal igennem før, under og efter en outsourcingproces. Når du har gennemgået værktøjet har du indlagt i de vigtige trin, hvad du skal være opmærksom på, du har nedskrevet din noter til hvert trin, og du har lagt en handlingsplan.	<b>Anvendelse</b>			
		<ol style="list-style-type: none"> <li>Gennemlæs beskrivelsen og fokusområderne i de seks vigtige outsourcingtrin – identifikation af outsourcing, emner og potentielle, processering og planlægning, identificering af sourcingpartnere, samarbejdsaftale, gennemførelse og kontrol.</li> <li>Nedskriv noter til hver trin, der afspejler, hvad du særligt skal/vil være opmærksom på i dit konkrete outsourcingprojekt.</li> <li>Planlæg afslutningsvist outsourcingen så detaljeret som muligt – hvilke initiativer der tages, hvornår og med hvilket forventet udbytte.</li> </ol>			
<b>Trin i processen</b>		<b>Fokus</b>	<b>Dine noter</b>		
<b>Identifikation af outsourcing, emner og potentielle</b>	I den indledende fase identificeres emner (opgaver, processer) som er velegnede til outsourcing. Jo mere standardiseret, velbeskrevet og sammenhængende opgaverne er, jo lettere er de typisk at outsource.				
<b>Processering og planlægning</b>	Når der er skabt et overblik over opgaver, som skal outsource, lægges der en plan for outsourcingprocessen (hvad sker og hvornår), og kravene til en kommende sourcingpartner præciseres, herunder forventninger til opgaveløsningen, succeskriterier etc.				
<b>Identificering af sourcingpartnere</b>	Baseres på de opgaver der skal varetages og hvordan tilbud indhentes fra en række relevante sourcingpartnere. De virksomheder, der lever bedst op til kravene (pris, kvalitet, tempo etc.) inkluderes til yderligere drøftelser og den bedste kandidat udvælges.				
<b>Samarbejdsaftale</b>	Det er vigtigt, at samarbejdsaftalen med sourcingpartnere er så detaljeret som muligt. Den skal indeholde hvilken tidramme kontrakten dækker, hvilke specifikke opgaver der skal varetages, her til opgaveløsningen, kvalitets- og servicekrav, deadlines, klage- og erstatningsmuligheder etc.				
<b>Gennemførelse og kontrol</b>	Når aftalen er underskrevet af begge parter, kan outsourcingen gennemføres. For at sikre en god start og det bedste mulige forløb, er det vigtigt at der er konkrete opfølgings- og kontrolprocesser og systemer, der hele tiden leverer den nødvendige information om sourcingpartnernes indsats, og hvor der evt. skal handles op.				
<b>Handlingsplan</b>					
		Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte	
<b>Andre noter</b>					

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Lindehardt og Ringhof A/S • www.toolbox4business.dk

En fusion eller et opkøb indebærer principielt, at organisationen udvider sine aktiviteter til at inkludere de kompetencer eller ressourcer, som en anden virksomhed kan levere. Heraf vil der typisk opstå nogle synergier, som organisationen kan høste frugterne af. Men for at sikre det mest optimale fokus på de mest værdiskabende produkter og processer kan det vise sig givtigt at lægge udvalgte opgaver ud til andre. Ligesom en hvilken som helst anden større ændring er dette en proces, som kan have store konsekvenser for organisationen, hvis den ikke varetages ordentligt. Værktøjet **OUTSOURCING** illustrerer, hvordan lederen kan gribe denne proces an.

Udvælg, ændr • Levne gennem andre • Udførelse og evaluering		2.46 Kulturanalyse			
Planlægning og styring		Fortælle	Håndtere	Evaluere	Justere
Individ					
Team					
Organisation					
<b>Formål og udbytte</b>	Værktøjet leverer inspiration til gennemførelse af en kulturanalyse – dvs. en analyse af organisationens fælles overbevisninger, holdninger og værdier. Når du har gennemgået værktøjet, har du fået ideer til relevante spørgsmål, der vedrører organisationens artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser, ligesom du har haft mulighed for at analysere og besvare disse spørgsmål.	<b>Anvendelse</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Læs definitionen af organisationskultur og studer de elementer, den består af – artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser.</li> <li>Gennemlæs de opstillede forslag til relevante spørgsmål inden for de tre områder, og find selv på flere relevante spørgsmål til afdækning af organisationens kultur.</li> <li>Anvend notefeltet til at nedskrive resultatet af dine analyser på de tre områder.</li> <li>Anvend notefeltet forneden til at beskrive resultatet af den samlede analyse, fx hvad du vil bruge resultatet til mv.</li> </ol>		
<b>Organisationskultur</b> – fælles overbevisninger, holdninger og værdier blandt medlemmerne i en organisation		<p><b>Artefakter</b> Smlige strukturer, processer, kunst, påklædning mv.</p> <p><b>Skueværdier</b> Vision, strategi, mål og udtrykte værdier</p> <p><b>Grundlæggende antagelser</b> Ansættelse der ubevidst bruges for givet</p>			
<b>Analyse af artefakter</b> Eksempler på relevante spørgsmål: • Hvordan går medarbejdere og ledere klædt? Hvordan er virksomhedens udstyret/møbleret? Hvordan indretter medarbejdere deres arbejdspladser? Hvordan ser virksomhedsbygningerne/lokalerne ud? <b>Resultat af analysen:</b>					
<b>Analyse af skueværdier</b> Eksempler på relevante spørgsmål: • Hvad er virksomhedens vision? Hvad er virksomhedens strategi og mål? Hvilke værdier forventes medarbejderne at leve efter? Hvordan brander virksomheden sig? Hvilke ledelsesprincipper gælder for lederne? <b>Resultat af analysen:</b>					
<b>Analyse af grundlæggende antagelser</b> Eksempler på relevante spørgsmål: • Hvordan kommunikerer medarbejdere med hinanden? Hvordan modtages nye tiltag? Hvor tilgængelige er lederne? Hvad er medarbejderne stolte af ved virksomheden? Hvilke forventninger har medarbejderne til ledelsen? <b>Resultat af analysen:</b>					
<b>Samlet analyse – hvad kendetegner virksomhedens kultur?</b>					
<b>Andre noter</b>					

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Lindehardt og Ringhof A/S • www.toolbox4business.dk  
 Inspireret af Edgar Scheins organisationskultur

Organisationskulturen har enorm indflydelse på organisationers udvikling (og afvikling). Alle virksomheder består af mennesker med egne grundlæggende antagelser om, hvordan tingene skal gøres, hvad der er rigtigt og forkert, hvad der kan betale sig at gøre og ikke betale sig, hvad der er god ledelse og dårlig ledelse osv. Alle disse antagelser og fælles holdninger er typisk det, man betegner som en »organisationskultur«, og det er det element, der binder en organisation sammen, og som gør den unik. Kultur er udtryk for den måde, »vi gør tingene her«. Den kan betragtes som den optik eller linse, som medarbejdere ser virksomhedens aktiviteter igennem, og den skabes og udvikles i den interaktion, der foregår i organisationen, gennem virksomhedens strategi, kunst på væggene, medarbejdernes indbyrdes kommunikation, påklædning etc. Det, der adskiller den succesfulde forandring fra den mindre succesfulde, er ofte netop kulturelementet – uanset om det drejer sig om procesoptimeringer, strukturændringer, en ny strategi, masseafskedigelser eller andet. Mange ledere betragter organisationskulturen som en vanskelig størrelse at få hold på. Et godt udgangspunkt for en systematisk prægning af kulturen er imidlertid, at lederen kender udgangspunktet, og værktøjet **KULTURANALYSE** identificerer nogle af de elementer, han kan starte med at afdække.

Udvælg andre • Lever gennem andre • Udvikl og lær

**2.47 Kulturpleje**

Planlægning og styring	Forståelse	Håndtering	Evaluering	Justering
Individ				
Team				
Organisation				

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

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

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

**Ranger den nuværende konsistens:**  
 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Begrund rangeringen:

---

**Eksempler på kulturplejende tiltag:**

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

**Hvad vil du gøre for at pleje kulturen?**

---

**Andre noter**

---

Lederens værktøjkasse © 2010 Dion Spørensen og L&R Business, Lindehardt & Kirghof A/S • www.toolbox4business.dk  
 Kilde: Dion Spørensen: Kvalitetstale

En kulturanalyse vil tilvejebringe en masse relevant information om organisationen og give et billede af, hvad der er hensigtsmæssigt, og hvad der er mindre hensigtsmæssigt. Uanset hvor omfattende en kulturanalyse der gennemføres, og hvilke resultater den fører med sig, har lederen en opgave i hele tiden at præge kulturen i en retning, som understøtter det, der ønskes med virksomheden. Der er en række forskellige tiltag, som lederen kan gøre brug af i prægningen af organisationskulturen, hvilket fremgår af værktøjet **KULTURPLEJE**.

### Sammenfatning

Med gennemgangen af værktøjer til levering gennem andre rettes fokus i næste kapitel mod det sidste rum i lederens værktøjsskabe – det rum, hvori han finder værktøjer, der kan hjælpe ham med at udvikle sig selv.