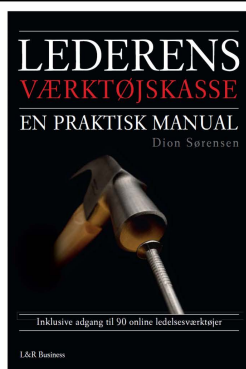


### 3. Udvikle sig selv



Brugen 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.linhardtforlaget.dk/ledelsesudvikling](http://www.linhardtforlaget.dk/ledelsesudvikling) så længe bogen lagres eller er tilgængelig som e-bog

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

Omslag: IMPERIE/Lonnie Hamborg

Forsidefoto: Enerreamstime.com

Sats: BookPartnerMedia

1. udgave: 1. oplag, 2010

ISBN: 978 87 1143 983 8

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

#### 3. Udvikle sig selv • Indholdsoversigt

Energi	3.13 Offentlige vs. private sider
<a href="#">3.1 Energifaktorer</a>	<a href="#">3.14 Løst vs. andet syn på dig</a>
<a href="#">3.2 Energinivå</a>	<a href="#">3.15 Værdier din modenhed</a>
<a href="#">3.3 Sundhedstest</a>	<a href="#">3.16 Stimuler din modenhed</a>
<a href="#">3.4 Energiplan</a>	
Intelligens	Kompetencer
<a href="#">3.5 Stimuler din intelligens</a>	<a href="#">3.17 Kompetencelementer</a>
<a href="#">3.6 Intelligenscheck</a>	<a href="#">3.18 Kompetencer hos medarbejderen</a>
<a href="#">3.7 Plan for eget intelligens</a>	<a href="#">3.19 Kompetencer hos tillydende</a>
Modenhed	<a href="#">3.20 Kompetencer hos mellemlederen</a>
<a href="#">3.8 Modenhedsniveauer</a>	<a href="#">3.21 Kompetencer hos afdelingslederen</a>
<a href="#">3.9 Personlighedstest</a>	<a href="#">3.22 Kompetencer hos forretningslederen</a>
<a href="#">3.10 Værdi- og præferencetest</a>	<a href="#">3.23 Kompetencer hos direktøren</a>
<a href="#">3.11 Lene vs. andres interesser</a>	<a href="#">3.24 Afslækning af kompetencer</a>
<a href="#">3.12 Afæftelsevaluering</a>	<a href="#">3.25 Evaluering af kompetencer</a>
	<a href="#">3.26 Kompetenceudviklingsplan</a>
	<a href="#">3.27 Lederens udviklingsplan</a>

#### Værktøjer til udvikling af sig selv • Uddrag fra Del 1, Succesfuld ledelse

Som vi netop har set, kræver langsigtet levering gennem andre, at lederen udvikler disse andre – dvs. sine medarbejdere, sit team og organisationen. Men det samme udviklingsbehov gælder for lederen selv.

**Akkurat ligesom sine medarbejdere bliver han løbende stillet over for nye og mere udfordrende situationer, hvilket kræver udvikling af nye kompetencer. Lederens egen udvikling bliver således helt central for hans muligheder for at opnå succes.**

Tilfældigheder og held spiller utvivlsomt ind på, hvordan lederens karriere udfolder sig. Ikke desto mindre er lederens energi, intelligens, psykologiske modenhed og hans faglige kompetencer med til at øge muligheden for succes. Fysisk energi er det fundamentale brændstof og således afgørende for, hvor meget drivkraft lederen kan mobilisere, ikke blot på jobbet, men i tilværelsen som helhed. Der er verden til forskel på den energiske leder og ham, som halter bagefter. Lederen med energi er typisk kendetegnet ved, at han vågner om morgenen med overskud, han ser frem til dagens udfordringer med engagement, han bruger sine medarbejdere effektivt, og så har han tid og overskud til familie og venner.

Hvor den fysiske energi kan siges at være kroppens drivkraft, dækker intelligensen over lederens kognitive kapacitet og dermed hans evne til at løse komplekse problemstillinger, hvilket er en fordel i langt de fleste job på højt niveau. En leder med høj intelligenskvotient er typisk kendetegnet ved en god hukommelse, han har let ved at genkende mønstre, han er god til problemløsning, og så har han en sund interesse i logiske eksperimenter og abstrakte problemstillinger.

Gennem livet udvikler vi løbende vores psykologiske modenhed og herunder forståelsen af os selv og andre. Hver gang vi evner at forholde os objektivt til en større del af os selv og vores omverden, er det udtryk for en øget psykologisk modenhed. Der er fem modenhedsniveauer, men meget tyder på, at størstedelen af den voksne befolkning og ligeledes størstedelen af alle ledere befinder sig på det tredje niveau (socialiseringsniveauet). Det stadie, som forekommer at være mest befordrende for succes i lederrollen, er imidlertid niveau fire (selvstændighedsniveauet), der, som det ligger i betegnelsen, er kendetegnet ved evnen til at tage selvstændig stilling til tingene og adskille egne behov fra andres. Det er en meget lille procentdel af danske ledere, som nogensinde når modenhedsniveau fire, og som dermed udvikler den optimale psykologiske modenhed i forhold til håndtering af lederjobbet. Der er således god grund til at gøre en indsats på dette område.

Ledelse er ikke en kategorisk eller universel disciplin, hvilket betyder, at forskellige ledelsesniveauer og -opgaver kræver forskellige kompetencer og fokus hos lederen. Eksempelvis er der stor forskel på, hvilke kompetencer der kræves af en teamleder for fem individuelle bidragydere og en administrerende direktør, der driver en kæmpe global virksomhed. Uanset hvilket niveau lederen befinder sig på, er ledelseskompetencen imidlertid sammensat af tre kernekomponenter – det, personen værdsætter og finder vigtigt i jobbet (arbejdsværdier), de aktiviteter, personen bruger sin tid på (tidsprioriteringer), og det, personen mestrer (færdigheder).

I dette kapitel tager vi hul på sidste del af lederens værktøjskasse, og der fremlægges en række metoder og redskaber, som kan hjælpe lederen med at udvikle de vigtige egenskaber og kompetencer og dermed hans forudsætninger for at løfte sine ledelsesopgaver succesfuldt.

Udvælg område • Udvælg person/område • Udvælg sig selv		3.1 Energifaktorer			
Energi	Forsædelse	Medarbejdere	Folketings	Bestyrelse	
Intelligens					
Motivation					
Kompetencer					
<b>Formål og udbytte</b> Værktøjet leverer basale information om faktorer i dit liv, som har afgørende indflydelse på dit energiniveau. Når du har gennemført værktøjet har du således set, hvad du skal være særlig opmærksom på i forbindelse med din kost, motion og søvn for at få en bedre og højere energiniveau.		<b>Anvendelse</b> 1. Læs anbefalingerne under de tre kategorier – kost, motion og søvn. 2. Brug værktøjet til at beskrive relevante ting du kommer i tanker om, idéer, planer med henblik på at forbedre dit energiniveau etc.			
<b>Kost</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Husk alle hovedmåltider og spis små snacks mellem måltiderne (frugt, nødder, proteinbarer etc.).</li> <li>• Minimer fastfødevarer ved at skubbe brødet, spær på affen under stegning, væk mange mælkeprodukter og pålæg etc.</li> <li>• Spis mættet af frugt og grønt og drik rigeligt med vand.</li> <li>• Husk at få protein ved indtagning af magert kød såsom kylling, fisk og flødt.</li> <li>• Suppler evt. din kost med en vitamin- og mineralpille.</li> </ul>					
<b>Motion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 minutters motion hver dag (f.eks. løb, cykling, svømming eller andet, hvor pulsen kommer op).</li> <li>• Gå eller ryg ryggen i stedet for bilen, når det er muligt.</li> <li>• Støvsugning, støvsugning mellemrum (tæpper, madrasser, løb, stæd, fald, trætte etc.).</li> </ul>					
<b>Søvn</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriter 8 timers søvn hver nat.</li> <li>• Prøv at finde en rolig og mørk nattesov, så du går i seng/sider og væk fra alle skærme (TV, mobil, pc).</li> <li>• Tag nogle gode korte power naps i løbet af dagen.</li> </ul>					
<b>Andre noter</b> <hr/> <hr/> <hr/>					

Leadstone HealthPhase © 2012 Den Berømte og Lærte Børn, London og Hingeluf A/S • www.leadstonehealthphase.com  
 Inspired af James E. Loehr, The Power of Full Engagement

## Energi

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

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

Udvælg end e \* Læs og gennemlæs andre \* Udvikls sig selv 3.2 Energitjek

	Forudsætte	Målsætning	Følgesnit	Baseret
Ensigl				
Indtjening				
Motivation				
Kompetencer				

**Formål og udbytte**

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

**Anvendelse**

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

Slet ikke ← 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 → Absolut

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

**Evaluering af resultat**

Dit samlede resultat =

≥ 90 = et rigtig godt energiniveau

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

< 70 = et utilstrækkeligt energiniveau som du bør forberede

Noter

---



---

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

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

Udvalgte andre \* Læs mere gennem andre \* **Udviklet sig selv** 3.3 Sundhedstjek

	Forside	Resultat	Følg op	Udvalgte
Enorme				SI
Store				
Middelstore				
Konspiration				

**Formål og udbytte**  
 Værktøjet er udarbejdet til at give dig en hurtig og let at bruge vurdering af din fysiske sundhed. Det er en effektiv udbytte af sundhedstjek i Danmark, og du er færdig til at finde på resultater. Specielt du kan få en hurtig og let at bruge. Et sundhedstjek koster typisk 500-1000 kr. og tager 15-20 minutter. Når du har gennemført værktøjet, har du en hurtig og let at bruge vurdering af din sundhed på områder som kolesterol, blodsukker, kondital, BMI og din fodtørrelse.

**Anvendelse**  
 1. Kontakt en udbytter af sundhedstjek og bestil en måling af dit kolesterol, blodsukker, kondital, blodtryk, stam (Body Mass Index) og din fodtørrelse.  
 2. Evaluér dit resultat på de enkelte områder og imod tallene i tabellen.  
 3. Værktøjet er beregnet til brug for vurdering på udvalgte områder, hvorved du til værktøjet "ENERGIPLAN".

**Vigtige sundhedsområder:**

-            +            ++

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

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

**Evaluering af resultat**

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

I et bemærkning for læge, læge eller andre vedr. dit resultat:

---



---



---

**Andre noter**

---



---



---

Leiderens værktøj © 2012 Dan Børnsen og Lilli Børnsen, Lindhult og Hinghuf A/S • www.leiderens.com

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



Udvalgte ændre • Lavere gennemsnit • Udviklet sig selv

### 3.4 Energiplan

	Forløbet	Målingstid	Følgning	Evaluering												
<b>Formål og udbytte</b> Værktøjet gør det muligt at lægge en konkret plan for, hvordan du vil forbedre din fysik og dermed dit fysiske energiniveau. Når du har gennemført værktøjet har du en plan for, hvordan du vil forbedre dine kostvaner, motionsvaner, sove- og restitutionsvaner.																
<b>Anvendelse</b> 1. Gennemlæs værktøjet "1 til 100 ÅRIGT" og vurder, hvad du kan forbedre, og hvad der er realistisk. Det er bedst at starte med en mindre ændringsplan som gennemføres, end en plan, du ikke kan indfri, og som giver dig en fiasko. 2. Afklar, hvornår du har tid til de nye handlinger, og skriv dem ned. Beskriv evt. andre gode energivaner, du kan komme i tanke om. 3. Brug handlingsplanen til at notere konkrete initiativer, hvordan de laves, og hvad du forventer af det ud af dem. 4. Lev ud "ENERGITJEK" og besid ud "SUNDHEDSTJEK" eller 3-6 måneder og evaluér evt. fremskridt.																
<b>Hvordan vil du forbedre dine kostvaner?</b> _____ _____ _____																
<b>Hvordan vil du forbedre dine motionsvaner?</b> _____ _____ _____																
<b>Hvordan vil du forbedre dine sove- og restitutionsvaner?</b> _____ _____ _____																
<b>Andre gode energivaner</b> _____ _____ _____																
<b>Handlingsplan</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Initiativ</th> <th style="width: 33%;">Udværelstid</th> <th style="width: 33%;">Evalueringstidspunkt</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>					Initiativ	Udværelstid	Evalueringstidspunkt									
Initiativ	Udværelstid	Evalueringstidspunkt														
<b>Dine noter</b> _____ _____ _____																

Lektorerne varsløshuset © 2012 Dan Børnsen og Lilli Børnsen, Lindhardt og Ringhof A/S • www.lsdan.dk/bornshuset

Når lederen har den fornødne forståelse af, hvad der påvirker hans fysiske energiniveau, og når han har fået såvel et objektivt som et subjektivt billede af sin fysiske tilstand, har han et godt udgangspunkt at forbedre sin tilstand ud fra – hvis det har vist sig nødvendigt. Værktøjet **ENERGIPLAN** giver endvidere lederen mulighed for at lægge en plan til forbedring af hans kost-, motions-, sove- og restitutionsvaner – og dermed forbedre grundlaget for hans fysiske energi.

Udvalgte andre • Lavere gennemsnit andre • Udviklet sig selv

### 3.5 Stimuler din intelligens

	Forløbet	Midtvejs	Færdigt	Ikke færdigt
Intelligens	21			
Motivation				
Kompetencer				

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

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

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

**Eksempler på aktiviteter:**

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

Hvad kan/vil du bruge af ovenstående?

Andre ideer eller overvejelser

Andre noter

Illustration: værdipha.se © 2012 Dan Børnson og Lilli Børnson, Lørdard og Hinguluf A/S • www.loellon.li.bornson.se  
 Inspireret af Børnson Jørgen, Inspiring Mind Intelligence With Training on Working Memory

## Intelligens

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

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

Udvælg andre • Læs mere gennem andre • Udviklet sig selv

### 3.6 Intelligenstjek

	Forsøge	Måle	Vurdere	Læse
Erindr.				
Intelligens				22
Motivation				
Kompetencer				

**Formål og udbytte**

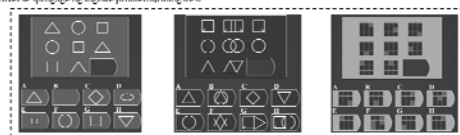
Værktøjet leverer en vejledning til, hvor og hvordan du kan gennemføre et intelligenstjek, og dermed få indsigt i din logiske intelligensniveau. Det er et gratis udvalgt af intelligenstjek, og mange af dem er gratis at tage på nettet. I disse værktøjer henvises til læsere fra Mensa, der er en verdensomspændende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

**Anvendelse**

1. Gå ind på Mensas hjemmeside [www.mensa.dk](http://www.mensa.dk).
2. Vælg evt. deres "100-tips-vej" til at arbejde med en indikation af din intelligensniveau.
3. Tilmeld dig Mensas adgangsgivende test.
4. Gennemfør læsning og modtag resultatet.
5. Hvis du ønsker at forbedre din intelligens, kan du bruge værktøjet "PLAN FOR DIBET INTELLIGENS".

**Eksempler på intelligenstest:**

- Mensa
- WAIS III
- Diverse spørgsmål og logiske problemløsningsopgaver



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

**Evaluering af IQ-resultat**

≥ 130 – et rigtig godt Intelligenzniveau

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

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

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

---



---



---

**Andre noter**

---



---



---

Læsternes værktøjskasse © 2002 Dan Borum og Lilli Borum, Lindhult og Hinghuf A/S • [www.laesternes.dk](http://www.laesternes.dk) • [www.laesternes.dk/borumskit](http://www.laesternes.dk/borumskit)  
 Inspirenet af Mensa

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



Udvælg andre • Lær af gennem andre • Udvikl sig selv		3.8 Modenhedsniveauer			
Erhverv		Forsøelse	Handlende	Færdig	Især
Intelligens					
Modenhed					
Kompetencer					
<b>Formål og udbytte</b>		<b>Anvendelse</b>			
<p>Værktøjet læner sig op på de centrale kendetegn ved Robert Kegan's psykologiske modenhedsniveauer. Når du har gennemgået værktøjet, har du kendskab til de forskellige niveauer, hvordan de kommer til udtryk i leders adfærd. Igennem du har været i kontakt med niveau, du selv og andre, du kender, befinder dig.</p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Læs kendetegnene ved de forskellige modenhedsniveauer.</li> <li>2. Prøv at placere dig selv og andre på hvert modenhedsniveau.</li> <li>3. Tænk over hvilket modenhedsniveau, du selv befinder dig på.</li> <li>4. Identificer alle disse placeringer så godt du kan – gerne i kontekst af din egen adfærd.</li> <li>5. Diskuter modenhedsniveauerne med en, du har tillid til, og bed om den/deres vurdering af hvilket niveau du befinder dig på.</li> </ol>			
<p><b>Eksempel (1-2):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Synet af være berørt og interesseret.</li> <li>• Mange fundamentale omgivelser og forudsige for andre.</li> <li>• Andre mennesker (mis)bruges til at nå egne mål.</li> </ul> <p><b>Udfordring:</b> Kan opleves som egoistisk og mangler interesse.</p>		<p><b>Placering:</b></p> <p>□ Dig selv    ○ Andre</p>			
<p><b>Socialisering (3):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otte loyal og uærlig over for sin arbejdsplads.</li> <li>• Normer og procedurer følges til mindste detalje.</li> <li>• I gruppe følger i lignende adfærd og forventninger.</li> <li>• Tillidsværdier sig selv til fordel for fællesskabet.</li> <li>• Stort behov for at være valgt.</li> </ul> <p><b>Udfordring:</b> Kan opleves som konformistisk og uafhængig i ledelsesrollen.</p>					
<p><b>Selvstændighed (4):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tager ansvar for sine egne holdninger og værdier.</li> <li>• I forhold og kontakt til sin arbejdsplads.</li> <li>• I gruppe får, hvad andre mener og forventer af dem – tager selvstændig stilling.</li> <li>• Udfordrer andres holdninger.</li> <li>• Tager ansvar både som uafhængig og kontekstuel.</li> </ul> <p><b>Udfordring:</b> Kan opleves som domstavelende og selv hævner til, hvad andre mener.</p>					
<p><b>Meta refleksion (5):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflekterer over egne holdninger og værdier i forhold til andre.</li> <li>• Anerkender at have eget perspektiv blot en del af mange mulige.</li> <li>• Accepterer mennesker som de er og forholder sig nygerrigt til dem.</li> <li>• Motiveret for at udvikle sig yderligere.</li> </ul> <p><b>Udfordring:</b> Kan blive for generel og uklar i og uklare resultater.</p>					
<b>Begrund dine placeringer</b>					
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					
<b>Andre noter</b>					
<hr/> <hr/> <hr/>					

Leadershipphase © 2022 Dan Børnson og Lilli Børnson, Linderud og Ringhøj A/S • www.leadershphase.dk  
Inspiration af Robert Kegan, Evolving Self

## Modenhed

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

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

Udvalgte ande • Læs mere gennem andre • Udvalgte sig selv

### 3.9 Personlighedstest

Erhverv	Forsker	Markedsfør	Forfatter	Isoleret
Intelligens				
Motivation				
Kompetencer				

**Formål og udbytte**

Værktøjet vejleder dig i, hvordan du via en test kan få indsigt i din egen personlighed og præferencer. Der er en lang række test på markedet, som kan fortælle dig meget om din personlighed. Mange kan gennemføres direkte på nettet. Dette værktøj henviser til NIU PI-H, der er en struktureret personlighedstest, som bygger på den internationalt anerkendte 5 faktor model (the big five). Når du har gennemført den proces, som værktøjet guider dig igennem, vil du have en viden om dig selv, der kan hjælpe dig som person i at ændre din uadvarselighed, følelsesmæssige stabilitet, omgangsform, åbenhed og samvittighedsfuldhed.

**Anvendelse**

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

**Eksempler på personligheds- og præferencetest**

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

**Faktorer i NIU PI-H**

**Spørgsmål under tilbagemeldingen**

- Hvad fortæller testen om min uadvarselighed?
- Hvad fortæller testen om min følelsesmæssige stabilitet?
- Hvad fortæller testen om min omgangsform?
- Hvad fortæller testen om min åbenhed?
- Hvad fortæller testen om min samvittighedsfuldhed?

**Refleksioner efter tilbagemeldingen**

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

**Andre noter**

Lederskabets værdipapir © 2022 Dan Børnset og Lilli Børnset, Lillendalsvej 17, 2600 Lyngby • www.lillendalsvej17.dk

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



Udvælg end et \* favorit person andre \* Udvælg dig selv

### 3.11 Egne vs. andres interesser

Endre	Forståelse	Modstand	Forståelse	Modstand
Interessen				
Modstand				
Konflikter				

**Formål og udbytte**

Værktøjet leverer grundlaget for, at du kan få en indsigt i den personlige vægning af egne interesser i forhold til andres. Når du har gennemgået værktøjet, har du en bedre indsigt i, hvor meget du er drevet af egne kontra andres interesser, og hvordan relationen mellem dig og den anden påvirker, hvordan du har haft mulighed for at tænke over, hvordan du ønsker at handle i fremtidige konflikter.

**Anvendelse**

- Tænk tilbage på en konflikt, du har haft med et andet menneske og vurder hvilket dyr, der passer bedst på din rolle i konflikten:
  - Skilpadden betyder sig tilbage (i sit skjul) og opfører sig som såvel som relationen med den anden.
  - Hjagen betyder en konfliktløsende position i konflikten, og forsøger med al magt at få den anden til at acceptere dens løsning. Målet er vigtigere end relationen.
  - Koalitionsdyrens mål er at forhindre værdsat og accepteret, hvorfor den hurtigt bliver affald på egne interesser for at bevare en god relation til den anden.
  - Uglen er den typiske kampstrategi, der er mest involveret i et mål som relationen. Den bliver aktiv og overfører den anden part til at være det samme. Uglen, den kloge, lægger stor vægt både på egne mål og på relationen. Den samarbejder med den anden part som at finde en løsning på konflikten, hvor begge parters interesser tilgodeses bedst muligt.
- Marker din egen placering (+) og den andens placering (-) i matrixen.
- Tænk over din egen adfærd i situationen, herunder hvad du er tilbøjelig til i din adfærd, og hvad du gerne ville have gjort anderledes.
- Lad dig inspirere af de mulige handlingsstrategier som er opført.
- Forsæt dig nogle fremtidige konflikter, som du måske havner i, og specificer den situation, du ønsker at være i disse situationer.
  - Strøft avt, men se med an, du har tillid til, og diskutere din placering i forskellige konflikter, som den anden også har kendskab til.

**Roller i en konflikt**

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

Hvordan ville du ønske, du havde handlet i situationen?

**Mulige strategier**

- Forsøg den anden, før du forsøger at løse konflikten
- Følg mere end du leder
- Prøv at sætte dig ind i den andens situation
- Bevæg den anden part som ligeværdig
- Udforsk mulige løsninger sammen med den anden
- Valk dine kamp eller lever væk fra det er for dig - lad også den anden opleve nogle succeser

Hvordan vil du handle i lignende situationer fremover?

**Andres noter**

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

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



Udvælg andre • Læs mere gennem andre • Udviklet sig selv

### 3.12 Adfærdsevaluering

	Formål	Måling	Følger	Løsning
Enige				
Intelligens				
Motivation				
Kompetencer				

**Formål og udbytte**

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

**Anvendelse**

1. Tænk tilbage på en situation, der det ikke er, som du ønskede den skulle.
2. Læringsmål og resultater:                      du havde, inden du handlede.
3. Præcis foruden du handlede: hvad gjorde du, hvad sagde du osv. (adfærd).
4. Præcis hvad du fik ud af situationen og hvorvidt resultaterne afspejlede dine indledende intentioner.
5. Generelt tænk og reflekter hvad du kunne have gjort anderledes adfærdsmæssigt for at realisere dine intentioner.
6. Gennemgå trin 1-5 igen, men denne gang baseret på en situation, der endte som du ønskede den skulle.
7. Tænk afslutningsvis over, hvordan du kan bruge dine positive erfaringer i kommende situationer.

**Intention = Resultat**

Intention → Adfærd → Resultat

Alternativ adfærd

---



---



---

**Intention = Resultat**

Intention → Adfærd → Resultat

Flere fremtidige succeser?

---



---



---

*Andre noter*

---



---



---

Lærebog værktøjskasse © 2022 Dan Børnsen og Lilli Børnsen, Lindhardt og Ringhof A/S • www.lindhardtboernsussen.dk

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

Udviklingsværktøj til at bevare kontakten med andre • Udvikls sig selv

### 3.13 Offentlige vs. private sider

Erkendt	Forståelse	Modstand	Forståelse	Modstand
Intelligens				
Motivations				
Kompetencer				

**Formål og udbytte**  
 Værktøjet bevæger grundlaget for, at du kan blive mere bevidst om dine private og offentlige sider, herunder hvad du kender til hos dig selv som ingen andre ser, og hvad andre ser, som du ikke selv er bevidst om. Når du har gennemgået værktøjet, har du viden om vigtige områder i dig selv både det, du allerede kender til, og det, du endnu ikke kender til, men som er kendt af andre. Du kan bruge værktøjet til at se på et bevidst grundlag på baggrund af, hvad du ønsker at arbejde videre med i din videreudvikling.

**Anvendelse**  
 1. Udvælg de mest relevante sider, som du mener kendetegner dig som person. (Ring de numre 1-7 til at tilføje side, som du synes det betyder).  
 2. Indtast udvalgte sider i det kvadrant, hvor du passer bedst (svare kvadrant 1, hvis kendetegnet er kendt af dig selv og alle andre, svar 4, hvis kendetegnet er kendt af dig selv men ikke af andre (du kan ikke vælge kvadrant 2 og 3, da det er ubekendt område).  
 3. Det er vigtigt at være ærlig. Deres person, som du har tillid til (kollega, chef, familie, eller andre), og bed vedkommende udvalgte de ord, der kendetegner dig. Personen kan ligeledes vælge at tilføje andre ord til listen, hvis han synes de mangler.  
 4. Hvert personens indvirkning i det kvadrant, hvor han er, som du passer bedst (kvadrant 1 vælges, hvis kendetegnet er kendt af dig og af alle andre, kvadrant 2 vælges, hvis kendetegnet er ukendt for dig men kendt af andre, kvadrant 3 og 4 kan ikke vælges, da de indbefatter kendetegn, som er ukendte for andre end dig selv).  
 5. Sammenlign udvalgte sider i de fire kvadranter (1,2,3,4) og diskutere de forskelle og ligheder, der er mellem dine angivelser og den anden persons angivelse. Vær nysgerrig og søn over for den feedback, du får. Skriv dine nye indsigter ned undervejs i samtalen.  
 6. I for særligt tilfælde af kvadrantene også og inkluderer dem nye områder, du har fået.  
 7. Prøv også at udvælge kvadrant 3. Du kan evt. måske møde et skrivt nogle hypoteser, du du ikke har kendskab til indholdet i dette område. I talte med et du tænker over det og gennemgår det. Så, dette værktøj til de kendetegn, som tidligere til kategori 1, hvor bevidst for dig og kan videresælges til grund for en udførelse på de andre kvadrantområder.

**Kendetegn**

• Accepterende	• Uafhængig	• Usikker	• Uafhængig	• Ruller
• Modig	• Pædagog	• Logisk	• Spontan	• Resultatorienteret
• Læselig	• Energisk	• Kreative	• Ansvarlig	• Gæst
• Erhvervsfuld	• Udbredt	• Mådelig	• Kritik	• Ironisk
• Kløge	• Kontrolorienteret	• Nærvær	• Humoristisk	• Selvbævidst
• Skikkelig	• Ijagt	• Struktur	• Klodset	• Stolt

**Udførelse**

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

**Forskelle:** \_\_\_\_\_ **Ligheder:** \_\_\_\_\_

**Nye indsigter:** \_\_\_\_\_

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

Udviklingsværktøj til at bevare kontakten med andre • Udvikls sig selv © 2010 Dan Børnson og Lilli Børnson, Lolland og Ringhøj A/S • www.bolton-bornson.dk  
 Inspireret af Johans vindere

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

Udvalgte andres \* lovende gennem andre \* Udvalgte sig selv

### 3.14 Eget vs. andres syn på dig

	Forsælger	Medarbejder	Evaluering	Kædeting
Erkendelse				
Motivation				
Kompetencer				

**Formål og udbytte**

Værktøjet vejleder dig i, hvordan du via en test kan få indsigt i andres opfattelse af dig – dine kunder, kolleger, medarbejdere, og din chef (en 360 graders evaluering). Der findes en række gode værktøjer på markedet, fx SHL's IMC Evaluering (Inventory of Management Competencies), der værdi kan erstatte, da den adskiller ledernes feedback som personlige kvaliteter. Når du har gennemgået den proces, som værktøjet guider dig igennem, vil du have en bedre indsigt i, hvordan du, som ledende, påvirker din virksomhed og medarbejdere. Juster din adfærd ud fra – en retning, som fortæller den måde, du gerne vil ses af andre.

**Anvendelse**

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

**Eksempler på personligheds- og præferencetest**

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

**Respondenter i en 360 graders evaluering:**

Dine kunder: \_\_\_\_\_ Din chef: \_\_\_\_\_

Din selv

Dine kolleger: \_\_\_\_\_ Dine medarbejdere: \_\_\_\_\_

**Spørgsmål under tilbagemeldingen:**

- Hvor er der størst overensstemmelse mellem min egen og andres oplevelse af mig?
- Hvor er der største uoverensstemmelser mellem min egen og andres oplevelse af mig?
- Hvilke elementer bliver jeg særligt præsenteret for i evalueringen – er der en tydelig trend, og i så fald hvilken?

**Refleksioner efter tilbagemeldingen:**

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

**Andre noter**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Læsternes værktøjskasse © 2022 Dan Børnson og Lilli Børnson, Lindhardt og Ringhof A/S • www.læsternes.dk

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

Udvælg end et \* for at gøre gennem andre \* Udvælg selv selv

### 3.15 Evaluer din modenhed

	Forsætte	Har deltaget	Fuldt deltaget	Ikke deltaget
Erkendelse				
Motivation				
Konflikthåndtering				

**Formål og udbytte**  
 Værktøjet læner sig på et simpelt psykologisk koncept om den sociale identifikation af den psykologiske modenhedsniveau. Det er på psykologien baseret. Konceptet er baseret på, hvor du har gennemgået værktøjet, og du bliver mere bevidst om de forskellige modenhedsniveauer. Specielt du ud fra en selvbedømmelse, kan du se indikatorer for den psykologiske modenhed og således et udgangspunkt for din videre udvikling.

**Anvendelse**  
 1. Læg et stykke papir over højre kolonne i tabellen (undgå at se tallene).  
 2. Læs opgaveværdierne i de 12 spørgsmål på at læse dem på en opgave.  
 3. Markér så mange svar som du vil i de forskellige spørgsmål.  
 4. Prioriter udsagnene efter hvor godt de passer på dig i konflikten (mest passende udsagn = 1. rangering, mindst passende udsagn = 12. rangering).  
 5. Sum prioriteringen af udsagnene således, at 1. rangering tildeles 12 point (eller 11 hvis du kun har 11 udsagn) og 12. rangering tildeles 1 point (altså i højre kolonne hvilket niveau udsagnet repræsenterer, og giv dette niveau 11 point).  
 6. Evaluer dit resultat således:  
 • Flere point til niveau 2: Du befinder dig sandsynligvis på det egoistiske modenhedsniveau.  
 • Flere point til niveau 3: Du befinder dig sandsynligvis på det samarbejdende modenhedsniveau.  
 • Flere point til niveau 4: Du befinder dig sandsynligvis på det samarbejdende modenhedsniveau.  
 • Flere point til niveau 5: Du befinder dig sandsynligvis på det reflekterende modenhedsniveau.  
 • Hvis to niveauer ligger meget tæt på hinanden pointmæssigt kan det betyde, at du er på vej fra et modenhedsniveau til et andet. Hvis mere end to niveauer ligger meget tæt på hinanden pointmæssigt, kan du ikke være sikker på dit resultat.  
 7. Brug det nedre notat til at notere relevante overvejelser, ideer eller andet.

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

**Prioritering af udsagn**

Nr.	Udsagn	Score
1	Konflikten var løsningen min eller den andens skyld, men skylden blev forflyttet væk fra konflikten	1
2	Jeg er sikker på, at den anden part reagerede, som vedkommende gjorde	4
3	Jeg har aldrig samvittighed over for den anden	3
4	Jeg vil gøre det for mig selv og for min egen fordel	2
5	Jeg var mere interesseret i min egen rolle end i konflikten og hvad du skyldte	5
6	Det er ikke oplysende for mig, hvad den anden part synes om mig	6
7	Jeg har det svært med, at den anden person blev ked af det	1
8	Jeg var ikke så opmærksom på den andens behov under konflikten	2
9	Efter konflikten har jeg udført min egen del i opbehold, og hvad jeg kan gøre bedre i en fremtidig situation	5
10	Jeg opførte mig lidt opmærksomt med mere end én under konflikten	6
11	Jeg tænkte på konflikten med en anden formentlig i min	3
12	Jeg måtte bare komme ud af konflikten som selvsagt - koste hvad det ville	2

**Scoring af udsagn:**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Evaluering af resultat:**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

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

Lektorerne ved Institut for Psykologi og Sundhedsvidenskab, Københavns Universitet, København, Danmark. © 2012. www.konfliktskole.dk

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



Udviklet af andre • Lært af andre • Udviklet af sig selv		3.17 Kompetenceelementer																																				
Erhverv		Forsøgsarbejde	Handlingsplan	Færdig	Udviklet																																	
Indeholder																																						
Målsætning																																						
Kompetence																																						
Formål og udbytte	<p>Værktøjet illustrerer de tre elementer, som den ledelseskompetence er sammensat af: arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder. Når du har gennemgået værktøjet, har du kendskab til disse tre elementer, du har fået nogle eksempler på dem, ligesom du selv har fundet frem til flere eksempler.</p>																																					
Anvendelse	<p>1. Læs beskrivelserne og eksemplerne på de tre kompetenceelementer: arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder. 2. Find selv på flere eksempler – dvs. nogle, som passer på dig selv eller andre, du kender godt!</p>																																					
<p><b>Arbejdsværdier</b> = det, lederen værdsætter og finder vigtigt på jobbet F.eks. • At arbejde sammen med andre • At procedurer følges til punkt og prikke • At medarbejdere er engagerede på jobbet</p>																																						
<p><b>Tidsprioriteringer</b> = de aktiviteter, lederen bruger sin tid på F.eks. • At delegere opgaver • At gøre færdighed • At diskutere løst • At præjere netværk</p>																																						
<p><b>Færdigheder</b> = det, lederen mestror F.eks. • Måske med kolleger • Coaching samtaler • Feedback</p>																																						
<p>Find selv på flere eksempler:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Arbejdsværdier:</th> <th>Tidsprioriteringer:</th> <th>Færdigheder:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>						Arbejdsværdier:	Tidsprioriteringer:	Færdigheder:																														
Arbejdsværdier:	Tidsprioriteringer:	Færdigheder:																																				
<p>Andre noter</p> <hr/> <hr/> <hr/>																																						
<p><small>Ledelse i virksomheder © 2012 Dan Berntsen og Lilli Børmann, Lindhardt og Ringhof A/S • www.lindhardtboormann.dk Kilde: Dan Berntsen, Følgeløbet</small></p>																																						

## Kompetencer

Lederen har gode muligheder for at udvikle sine kompetencer. Såfremt han beskæftiger sig med det rigtige, vil en stor del af udviklingen ske som følge af arbejdet i sig selv. En vigtig forudsætning for at kunne udvikle de rette kompetencer både hos sig selv og sine ansatte er imidlertid, at lederen ved, hvad en faglig kompetence er, og hvad den består af. Det giver værktøjet **KOMPETENCEELEMENTER** et indblik i, ligesom det giver lederen mulighed for selv at finde eksempler på de tre elementer (arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder), som faglige kompetencer består af.

Udvælg end et • Lavet af: andre • Udviklet af selv 3.18 Kompetencer hos medarbejderen

	Forsøge	Mastering	Evalueret	Udværet
Erhverv				
Indeholder				
Kompetencer	3			

**Formål og udbytte**  
 Værktøjet opsamler nogle generiske arbejdsfærdigheder, tilknyttelser og færdigheder hos medarbejderen. Udgangspunktet er medarbejders job og kompetencer til at løse de nødvendige kompetencer videre. Når du har gennemført dette værktøj, har du mulighed for at tilføje kompetencer, som typisk er forudsat for succes på dit niveau i organisationen.

**Anvendelse**  
 1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetencemålede arbejdsfærdigheder, tilknyttelser og færdigheder.  
 2. Tænk på personer i din organisation, som bedst kan se på dette niveau.  
 3. Hvis nødvendigt, til at medbringe færdigheder og kompetencer, som ikke er nødvendige kompetencer på dit niveau. Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.

**Medarbejderens værdier:**

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

**Medarbejderens prioriterer:**

- at overholde organisationens arbejdsopgaver og deadlines
- at administrere egen tid effektivt
- at aflevere projekter og opgaver inden for den aftalte deadline

**Medarbejderens mestrer:**

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

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

Noter

---

København: værktøjskasse © 2012 Dron Berntsen og Lilli Boomsen, Lindhardt og Ringhof A/S • www.koelben.koelben.com  
 Kilde: Dron Berntsen, Fælledgården

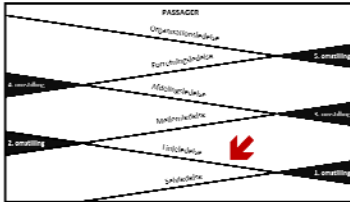
Som påpeget ovenfor er der forskel på, hvilke kompetencer ledere på forskellige organisatoriske niveauer skal besidde for at få succes. Ligeledes er der forskel på organisationer, hvorfor de kritisk nødvendige kompetencer for en mellemlider i en organisation ikke nødvendigvis er identiske med de nødvendige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

Udvælg end et • Udvikl gennem andre • Udvikls sig selv **3.19 Kompetencer hos linjelederen**

	Forside	Middeltag	Fuldtag	Isoleret
Erhverv				
Indeholder				
Kompetencer	3			

**Formål og udbytte**  
 Værktøjet opsummerer nogle generiske kompetencer, tilknyttet til linjelederen. Udvælg for dig selv de nødvendige kompetencer, når du har gennemgået de andre kompetencer. Når du har gennemgået de andre kompetencer, har du mulighed for at udvælge de kompetencer, som typisk er forudsat for niveau på dit niveau i organisationen.

**Anvendelse**  
 1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetencemålestreffer og bedøm dine egne kompetencer og kompetencerne hos medarbejderne i din organisation.  
 2. Tænk på personer i din organisation, som bedrøft sig på dette niveau.  
 3. Brug værktøjet til at matche kompetencer og kompetencer hos medarbejderne i din organisation på dit niveau. Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.



**Linjeleders værdier:**  
 • at skabe et resultat gennem andre  
 • medarbejder- og teamarbejde  
 • ledelsesopgaver og individuelle bidrag

**Linjeleders prioriterer:**  
 • planlægning af medarbejdernes arbejde  
 • udvælgelse af ledelsesaktiviteter, der hjælper medarbejderne med at præstere (meetings, coaching etc.)  
 • led med team og samarbejde interesser i organisationen

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

*Linjeleders største udfordring er at skabe bedre andre frem for at skabe resultater selv*

**Noter**

---



---



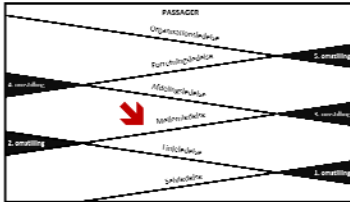
---



	Forside	Middeltag	Fuldtag	Ikke taget
Enligt				
Intelligens				
Motivation				
Kompetencer	3			

**Formål og udbytte**  
 Værktøjet opsummerer nogle generiske kompetencer, tilknyttede til forskellige roller hos mellemlideren. Udgangspunktet for mellemliderens i forskellige job og situationer vil afgøre de nødvendige kompetencer varierer. Når du har gennemført denne sætning, har du mulighed for at udvikle kompetencer, som hjælper dig med at nå dine mål i organisationen.

**Anvendelse**  
 1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetencemålester: arbejdsområde, ledelsesområde og faglige områder.  
 2. Tænk på personer i din organisation, som bedst sig på dette niveau.  
 3. Ring ned på det til at udvikle kompetencer og kompetencer udvikle de nødvendige kompetencer på dette niveau. Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.



**Mellemliderens værdier:**  
 • Ledelsesområde, som skal udvikle af kompetencer  
 • Ansvar for udviklingen af fremtidige ledere.

**Mellemliderens prioriterer:**  
 • Ledelse, styring og coaching af medarbejdere  
 • Ud med medarbejdere til valg, strategiske og funktionelle projekter.

**Mellemliderens mest:**  
 • Udviklingen og forberedelse af medarbejdere.  
 • Evalueringen af medarbejdernes fremgang som ledere og interaktionen på deres udfordringer.  
 • Delegation af ledelsesopgaver til medarbejdere.  
 • Ansvarligheden af medarbejdere for kvalitetsarbejde frem for individuelle bidrag.  
 • Fordelingen af ressourcer og håndteringen af grænseoverskridninger.  
 • Styringen af tiden og sine kompetencer.  
 • Udviklingen af strategiske forhold, som understøtter hele funktionen.

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

**Noter**

---



---



---

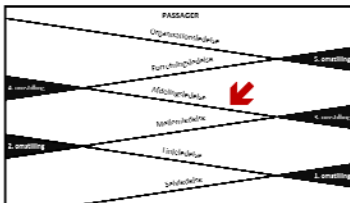
Erhvervs Indehaver Medarbejder Kompetencer	Forståelse	Handlings	Feedback	Indsigt

**Formål og udbytte**

Værktøjet opsummerer nogle generiske kompetencer, tilknyttet til opgaver og færdigheder hos afdelingslederen. Opgaver for afdelingsledere i forskellige job og organisationer vil ligesom de nødvendige kompetencer variere. Når du har gennemgået dette værktøj, har du smeltet et indblik i de kompetencer, som typisk er forudsat for succes på ditte niveau i organisationen.

**Anvendelse**

1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetencemestere: arbejdsledelse, tilknyttede opgaver og færdigheder.
2. Tænk på personer i din organisation, som bedst kan sig på dette niveau.
3. Ring nedlæst til et medarbejder og spørg om hvilke de nødvendige kompetencer på dette niveau. Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.



- Afdelingsleders værdisæt:**
- det langsigtede strategiske perspektiv
  - afdelingen som helhed, herunder samarbejdet med øvrige kompetencer.
- Afdelingsleders prioriteter:**
- deltagelse i overordnede aktiviteter
  - involvering af medarbejdere i den strategiske udvikling af afdelingen.
  - at engagere sig i forretningsstrategisk arbejde sammen med nærmeste chef.
- Afdelingsleders mestrer:**
- udarbejdelse og kommunikation af afdelingens vision og strategi.
  - ledelse af udsatte områder inden for afdelingen.
  - samarbejdsforhold med andre afdelingsledere
  - afsættelse af overordnet ansvar til medarbejdere: "hvad der skal gøres og ikke hvordan".
- Afdelingsleders vigtigste udfordring er at lede ukendte områder.

**Noter**

---



---

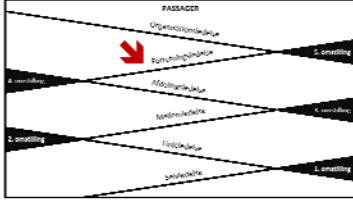


---

	Forside	Markering	Følgende	Indstilling
Erindrings Merkeliste				
Kompetencer	3			

**Formål og udbytte**  
 Værktøjet opsamler nogle generiske kompetencer, tilkompetencer og færdigheder hos forretningslederen. Opsættet for forretningsledere i forskellige typer organisationer vil lægge de nødvendige kompetencer værdi. Når du har gennemgået dette værktøj, har du medtaget et indblik i de kompetencer, som typisk er forudsat for succes på dette niveau i organisationen.

**Anvendelse**  
 1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetencemestere: arbejdsområder, tilkompetencer og færdigheder.  
 2. Tænk på personer i din organisation, som bedrøftes på dette niveau.  
 3. Ring nedlæst til at mærke områder og kompetencer, som du oplever som væsentlige kompetencer på dette niveau. Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.



- Forretningslederen værdskæfter:**
- uafhængig betænkning og præsentation
  - betydningen af alle afdelinger i værdikæden.
  - tid og sparring fra arbejdspladserne.
- Forretningslederen prioriterer:**
- personlig tid til fornyelse.
  - analyse af forretningsmuligheder i markedet.
  - investering og træning af arbejdspladserne.
- Forretningslederen mestrer:**
- drift af et profitcenter.
  - arbejdsplads og kommunikation af forretningsplan og strategi.
  - ledelse af uformelle funktioner.
  - etablering og udvikling af et højpræsterende team af arbejdspladserne.
  - business model, budget, planlægning og kostnadsresultater.
  - rolle som forbilledet for organisationens værdier og kultur.
- Forretningslederen største udfordring er at anvende hele værdikæden.

**Noter**

---



---



---

Udvælg andre • Læs mere om andre • Udvikls selv

### 3.23 Kompetencer hos direktøren

	Forside	Middeltag	Følgende	Indlæg
Erindringer				
Mødeliste				
Kompetencer	3			

**Formål og udbytte**

Værktøjet opsummerer nogle generiske kompetencer, tilknyttede til hver af de fire kompetencer. Igenkender du kompetencer i forklædning og organisation vil facilitere dig nødvendige kompetencer videre. Når du har gennemgået disse værktøjer, har du en idé om hvilke kompetencer, som typisk er forudsat for succes på dit niveau i organisationen.

**Anvendelse**

1. Gennemlæs punkterne under de tre kompetencemønstre og bemærk, hvilke kompetencer og færdigheder, som er relevante for din organisation, som befinder sig på dette niveau.
2. Tænk på personer i din organisation, som befinder sig på dette niveau.
3. Ring tilbage til de tre kompetencer og bemærk hvilke kompetencer og færdigheder, som er relevante for din organisation. Juster om nødvendigt listen i værktøjet, så den afspejler din organisation.

**Strategisk kompetence**

- afklare og prioritere
- afklare og prioritere
- afklare og prioritere
- afklare og prioritere

**Personlig kompetence**

- afklare og prioritere
- afklare og prioritere
- afklare og prioritere
- afklare og prioritere

**Kommunikation**

- afklare og prioritere
- afklare og prioritere
- afklare og prioritere
- afklare og prioritere

**Ledelse**

- afklare og prioritere
- afklare og prioritere
- afklare og prioritere
- afklare og prioritere

**Dirrektøren værdsætter:**

- strategiske resultater
- effektivitet i samarbejde
- 10 udvalgte strategiske fokusområder

**Dirrektøren prioriterer:**

- afklare og prioritere
- afklare og prioritere
- afklare og prioritere
- afklare og prioritere

**Dirrektøren møder:**

- afklare og prioritere
- afklare og prioritere
- afklare og prioritere
- afklare og prioritere

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

**Noter**

---



---



---

Kultur og værdier © 2010 Dan Berntsen og Lilli Booms, Lindhardt og Ringhof A/S • www.kultur-i-booms.dk  
 Kilde: Dan Berntsen, Fabrikdirektør

**3.24 Afdækning af kompetencer**

	Forsædler	Marketing	Fælles	Læring
Erhvervs Indtægt				
Månedsløn				
Kompetencer				

**Formål og udbytte**

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

**Anvendelse**

1. Skær dig selv på det rette ledelsesniveau i strukturen – lav en ny struktur hvis, den i værktøjet ikke afspjæler din organisation.
2. Identificer og notér de vigtige arbejdsværdier, tidsprioriteringer og færdigheder på dit ledelsesniveau og i dit konkrete job.
3. Identificer de afledte kompetencer med den i hel og ind i arbejdsværdierne til en kompetenceliste, som I tager hensyn til.
4. Brug det noterede notat til at notere overvejelser, ideer eller andet.

**PASSAGER**

**Identifikation af kritisk vigtige kompetencer:**

Arbejdsværdier:	Tidsprioriteringer:	Færdigheder:

**Andre noter**

København Marketinghus • 2022 Dion Berntsen og Lilli Bøsmose, Lindhardt og Kinghof A/S • www.koellenboesmose.dk  
Kilde: Dion Berntsen, Følgeløbet.dk

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

Udvalgte andre • Lærere gennem andre • Udvikls sig selv

### 3.25 Evaluering af kompetencer

Ensig	Forskelde	Ligheder	Forskelle	Ligheder
Indlæggens Mådelængde				
Kompetencer				

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

**Anvendelse**  
 1. Indtast de arbejdsværdier, tidsprioriteter og færdigheder, som du og din chef har identificeret som væsentlige i jeres job.  
 2. Evaluér på en skala på 1-10 i hvilket omfang, du besidder de enkelte arbejdsværdier, tidsprioriteter og færdigheder.  
 3. Læd din chef gøre det samme.  
 4. Diskuter og noter de væsentligste forskelle og ligheder i jeres evaluering af disse kompetencer.  
 5. Reflekter efterfølgende over processen og noter hvilke nye indsigter, du har fået.  
 6. Brug det værktøj som et led i at trækkere kompetencer, såvel som andre.

= din evaluering  
 = din chef's evaluering

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

1) \_\_\_\_\_ >  
 2) \_\_\_\_\_ >  
 3) \_\_\_\_\_ >  
 4) \_\_\_\_\_ >

**Tidsprioriteter:** 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1) \_\_\_\_\_ >  
 2) \_\_\_\_\_ >  
 3) \_\_\_\_\_ >  
 4) \_\_\_\_\_ >

**Færdigheder:** 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1) \_\_\_\_\_ >  
 2) \_\_\_\_\_ >  
 3) \_\_\_\_\_ >  
 4) \_\_\_\_\_ >

**Forskelle:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Ligheder:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Nye indsigter:**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

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

Indlæst via værktøjet © 2012 Dan Berntsen og L&F Boomsen, Lindsørd og Tinghøj A/S • www.kvalitet-i-boomsen.dk  
 Kilde: Dan Berntsen, Følgeløbet

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

Udvikl dig selv • Leders kompetencer • Udvikl dig selv

### 3.26 Kompetenceudviklingsplan

	Forside	Middeltag	Fuldtag	Baseret																																	
<b>Enhed</b>																																					
<b>Indehaver</b>																																					
<b>Måned/År</b>																																					
<b>Kompetencer</b>				3																																	
<b>Formål og udbytte</b>	<p>Værktøjet giver dig mulighed for sammen med din chef at lægge en plan for hvilke kompetencer, du skal udvikle. Når du har gennemgået værktøjet, har du truffet beslutning om, hvilke kompetencer du vil være på 1-10 skalaen om 6 mdr., du har fået inspiration til, hvad du og din chef med fordel kan være opmærksomme på for at udvikle mere i din kompetenceudvikling. Efter som du har lagt en konkret udviklingsplan.</p>																																				
<b>Anvendelse</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nævner de vigtigste kompetencer og ønsker, hvor på 1-10 skalaen, du gerne vil være om 6 mdr.</li> <li>2. Læs skemaet til, hvad du og din chef kan gøre for at holde gang i din udvikling.</li> <li>3. Skriver i udviklingsplanen, hvad du eller din chef vil gøre, hvordan og med hvilket forventet udbytte.</li> <li>4. Brug det nedreste notatfelt til at notskrive overvejelser, ideer eller andet.</li> </ol>																																				
<b>Kompetencer:</b>	<p>Ønsket niveau om 6 måneder:</p> <p>○ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ○</p> <p>● _____ &gt;</p> <p>● _____ &gt;</p> <p>● _____ &gt;</p> <p>● _____ &gt;</p> <p>● _____ &gt;</p>																																				
<b>Ideer til ledelsen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vær opmærksomme over for nye udfordringer</li> <li>• Bed om feedback på dine præstationer fra chef, kolleger og medarbejdere.</li> <li>• Udfør projekter, der kan bære af</li> </ul>																																				
<b>Ideer til nærmeste chef:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vær opmærksom på ledelsen, styrker og svagheder – og påly</li> <li>• Giv ledende feedback til ledelsen.</li> <li>• Præsenter ideer til ledelsen over for nye udfordringer</li> </ul>																																				
<b>Handlingsplan</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Initiativ</th> <th style="width: 33%;">Hvornår?</th> <th style="width: 33%;">Forventet udbytte</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte																														
Initiativ	Hvornår?	Forventet udbytte																																			
<b>Andre noter</b>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																																				

Læsthus Værktøjskasse © 2012 Dan Børnson og Lilli Børnson, Lindhardt og Ringhof A/S • www.laesthus.dk/bornson

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

