

DU ER LEDER, **IKKE COACH**

Ansvaret er dit

Henrik Lind & Dion Sørensen

Du er leder, ikke coach
Ansvaret er dit
Af Henrik Lind og Dion Sørensen

2020

Redaktør: Gitte Thordahl Jespersen
Foto: Priskorn
Omslag og illustrationer: Klahr Grafisk Design
Sats: Lasertryk.dk
Trykkeri: Lasertryk.dk

1. udgave, 1. oplag, 2020

ISBN 9788794055000

Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse
af denne bog eller dele af den er ikke tilladt
ifølge gældende dansk lov om ophavsret.
Alle rettigheder forbeholdes.

Værktøjer, skabeloner og guidelines

Gennem bogen har vi præsenteret de typiske udfordringer, der møder den moderne leder, og ligeledes redegjort for, hvordan vi mener udfordringerne bedst håndteres. I det følgende vil vi præsentere en række værktøjer, der knytter sig til de opgaver og discipliner, vi har været igennem, og som vi mener enhver leder bør mestre og prioritere.

Kapitel	Værktøj(er)
1: Kom godt fra start med en klar retning og ambitiøse mål	➤ Strategiplanlægning ➤ Forventningsafstemning
2: Sæt opfølgningen i system og husk feedbacken	➤ Opfølgning ➤ Feedback ➤ Konfliktskyhed
3: Hold fast i fagligheden	➤ Forankring af kursusudbytte ➤ Efterfølgerudvikling ➤ Bevar fagligheden
4: Skab mening med et "personligt touch" i dit lederskab	➤ Kaskadering af organisationens formål ➤ Lederens "personlige touch"
5: Bevar den gode præstation med løbende udvikling og afvikling	➤ Rekruttering ➤ Stretching på jobbet ➤ Vurdering af præstation og potentiale ➤ Den værdige afskedigelse
6: Hold dig skarp, husk integriteten, og bliv den naturlige rollemodel	➤ Fokuseret træning ➤ Det personlige lederskab
7: Din ledelsesstil bestemmer kulturen	➤ Kulturpleje

Figur 62. Værktøjernes opbygning

#12 Stretching på jobbet

Formål og udbytte

Værktøjet giver dig inspiration til forskellige måder at udvikle dine medarbejdere på. Efter udførelse af skabelonen har du en plan med konkrete udviklingsinitiativer samt en agenda for opfølgning på læringsudbyttet efter 3-6 måneder.

Anvendelse

- Bemærk de konventionelle kilder til udvikling på jobbet, og bid mærk L at størstedelen sker på arbejdspladsen.
- Lad dig inspirere af listen med ideer til, hvad andre ledere har gjort for at udvikle deres medarbejdere på jobbet.
- Lav en udviklingsplan for en given medarbejder ved at notere initiativer, forventet udbytte og timing. Alstern med medarbejderen, og aftal tidspunkt for den næste MUS-samtale.
- Udfyld agendaen for opfølgning på den planlagte udvikling for medarbejderen.

Kilder til udvikling på jobbet

UDVIKLINGSKILDER

- 70 % fra arbejdsopgaver
Udførelse af arbejdet på jobbet gennem specielle opgaver og problemløsning
- 20 % fra kolleger og nærmeste leder
Observationer, diskussioner, sparring og feedback
- 10 % fra uddannelse
Kursus, workshops, e-læring og litteratur

Ideer til hvad du kan gøre for at udvikle medarbejderen på jobbet

- Opnå en målbar effekt for medarbejderen
- Involver medarbejderen i krævede arbejdsopgaver
- Involver medarbejderen i egne udfordringer
- Giv medarbejderen ansvar for udfordrende projekter med mange interessenter
- Eksponeer medarbejderen overfor vigtige beslutningstager i organisationen

Udarbejdelse af udviklingsplan

Initiativer	Forventet udbytte	Opfølgning

Agenda for opfølgning

Er udviklingsplanen blevet gennemført som aftalt?	
Har udbyttet været som forventet?	
Hvilke læringspunkter er relevante for næste MUS-samtale?	

Andre noter

Værktøjets titel

Værktøjets formål

Værktøjets anvendelse

Selve værktøjet

Notefelt

Alle værktøjerne præsenteres i en praktisk anvendelig form med en beskrivelse af formål og udbytte, samt hvordan værktøjet konkret kan anvendes i praksis (se figur 62). Derudover er der levnet plads til planlægning af egne actions og notefelter til ideer eller overvejelser, lederen måtte have i forbindelse med den konkrete problemstilling.

Alle værktøjer er udformet enten som tjeklister, handlingsplaner eller skabeloner med relevante temaer. Målet er først og fremmest at give lederen noget at støtte sig til i opstarten af en ny opgave eller tilegnelsen af en ny færdighed. Ledelse kan naturligvis ikke reduceres til et skema, men det kan hjælpe mange ledere godt på vej.

Selvom værktøjerne er trykt på papir her i bogen, står det naturligvis lederen frit for at justere indhold og struktur eller udvide med flere elementer, så værktøjet kommer til at matche det aktuelle behov og afspejle den konkrete situation, lederen står i. For at sikre troværdighed og integritet bør lederen udelukkende betragte værktøjerne som inspiration og finde sin egen måde at anvende dem på i håndteringen af hverdagens ledelsesudfordringer.

1. Strategiplanlægning

#1 Strategiplanlægning*

Formål og udbytte

Værktøjet leverer en struktur og proces til udvikling af en strategi, som inkluderer overvejelser af organisationens styrker og svagheder samt muligheder og trusler i markedet. Efter udfyldelse af skabelonen og vurdering af de tilknyttede spørgsmål har du gjort dig centrale overvejelser i forbindelse med udvikling og implementering af en strategi.

Anvendelse

1. Gennemfør en brainstorm med en kvalificeret gruppe mennesker fra organisationen om organisationens styrker og svagheder samt muligheder og trusler i markedet. Indsæt de væsentligste faktorer i matrixen og forsøg at kombinere dem, således at styrker og muligheder udnyttes bedst muligt, mens de identificerede svagheder og trusler minimeres mest muligt.
2. Besvar (med udgangspunkt i SWOT'en) dernæst listen af centrale strategispørgsmål.
3. Forbered afslutningsvist en implementeringsplan, der præciserer, hvilke initiativer der skal tages, hvornår, med hvilket forventet udbytte, samt hvornår/hvordan der følges op.

1 Analyser organisationens nuværende situation (SWOT)

	POSITIVT	NEGATIVT
INTERNT	S (STYRKER)	W (SVAGHEDER)
EKSTERNT	O (MULIGHEDER)	T (TRUSLER)

2 Tag stilling til følgende strategispørgsmål

Hvad er vores nuværende situation og position (baseline)?	
Hvad ønsker vi at opnå (vision og mål)?	
Hvad vil vi gøre for at komme i mål og hvornår (prioriterede aktiviteter og deadlines)?	
Hvordan organiserer vi os bedst gennem processen (struktur)?	
Hvilke ressourcer kræver strategien?	

3 Lav en implementeringsplan – eksekveres top-down

Initiativ	Timing	Forventet udbytte	Opfølgning
1)			
2)			
3)			

Andre noter

* NB. vi er bevidst om, at dette er et simpelt værktøj, hvor der i nogle situationer/organisationer kan være brug for suppleringer.

2. Forventningsafstemning

#2 Forventningsafstemning

Formål og udbytte

Værktøjet giver mulighed for at genbesøge SMART-kriterierne, at udfylde mål for medarbejderen samt at gøre sig de nødvendige overvejelser for at undgå de typiske faldgruber i enhver forventningsafstemning. Efter udfyldelse af skabelonen er du klar til at kommunikere mål og forventninger til medarbejderen.

Anvendelse

1. Studer og tag evt. noter vedr. kriterierne for SMARTe målsætninger.
2. Udfyld skabelonen med målsætninger for en af dine medarbejdere – husk SMART-kriterierne.
3. Overvej og noter, hvordan du vil kommunikere dine forventninger, så du undgår de typiske faldgruber.

1 Vær opmærksom på kriterierne for SMARTe mål

S SPECIFIC **M** MEASURABLE **A** ATTAINABLE **R** RELEVANT **T** TIME-BASED

2 Forbered mål for medarbejderen

Præstationsindikatorer (KPI'er)	Mål
1. Flere og gladere kunder	a. Min. 10 nye kundemøder pr. uge b. Min. 5 nye kunder oprettet pr. måned c. Min. score på 90 % i kvartalsvis kundetilfredshedsmåling
2.	a. b. c.
3.	a. b. c.
4.	a. b. c.

3 Kommuniker dine forventninger

Typiske faldgruber	Hvordan vil du undgå denne faldgrube?
1) Sagt er ikke hørt	
2) Hørt er ikke forstået	
3) Forstået er ikke accepteret	

Andre noter

3. Opfølgning

#3 Opfølgning

Formål og udbytte

Værktøjet leverer en simpel struktur til planlægning af dine opfølgninger, herunder hvor ofte du vil følge op, på hvad og hvordan. Efter udfyldelse af skabelonen har du et overblik over opfølgninger, du skal huske i nær fremtid, ligesom du har forholdt dig til de væsentligste opmærksomhedspunkter i processen.

Anvendelse

1. Lav en tidsplan over opfølgninger, du skal afholde – angiv tidspunktet for opfølgningen, personen, som skal deltage, hvordan opfølgningen skal foregå, og hvilket emne/opgave, der skal opfølges på.
2. Læs listen og reflekter over opmærksomhedspunkterne i processen – både i forhold til dig selv, opgaven og medarbejderen, som du skal følge op på.

1 Struktur dine opfølgninger – opdatér løbende

Tidspunkt	Person	Hvordan skal opfølgningen ske?	Emne for opfølgning samt noter
Dato Klokkeslæt	Initialer	15 minutters walk-and-talk	Status på kommende leverance: – Medarbejderen har indledningsvist haft brug for mere faglig sparring om opgaveløsningen

2 Opmærksomhedspunkter i opfølgningsprocessen

Kategori	Noter til håndtering af faldgruber
Dig selv	• Vær opmærksom på din tilstedeværelse og dit fokus • Vær åben og imødekommende • Vis forståelse for eventuelle udfordringer • Bed om feedback og tilpas din stil, hvis relevant
Opgaven	Vær opmærksom på: • Om arbejdet skrider frem som planlagt • Om de aftalte (del)mål bliver nået. • Om I løbende bevæger jer tættere på slutmålet • Om processen forløber så effektivt som muligt • Om den anvendte arbejdsform er den mest optimale • Om der er brug for at stoppe og evaluere processen og evt. revidere planen for den resterende proces
Medarbejderen	• Hvor selvstændig er denne person normalt i sit arbejde? • Hvor stor en ekspertise har medarbejderen på sit område, og hvordan performer medarbejderen? • Hvordan reagerer medarbejderen normalt på feedback?

Andre noter

4. Feedback

#4 Feedback

Formål og udbytte

Værktøjet leverer et overblik over væsentlige opmærksomhedspunkter og fire enkle trin til sikring af en effektiv feedback. Når du har udfyldt værktøjet, har du forberedt en konkret feedback til en medarbejder og nedskrevet relevante noter, du kan støtte dig til i din kommunikation.

Anvendelse

1. Læs, hvilke væsentlige opmærksomhedspunkter der er i forbindelse med at give feedback – uddybet i bogen.
2. Læs vejledningen til, hvordan feedback udøves, og brug notefeltet til at nedskrive relevante noter, du kan støtte dig til i levering af feedbacken.

1 Opmærksomhedspunkter, når du giver feedback

- Afstem forventninger og forudsætninger med medarbejderen
- Gør feedbacken præcis og konkret
- Påpeg få udviklingsområder ad gangen
- Husk, at feedback skal leveres løbende

2 Hvordan feedbacken udøves – proces

SITUATION	Fortæl medarbejderen, hvilken situation eller sammenhæng du agter at give feedback på ... "Da du afleverede den nye brochure til mig i går ..."	
ADFÆRD	Præciser adfærden i situationen ... "… 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 ..."	
EFFEKT	Præciser, hvilken effekt adfærden havde på dig eller andre ... "… kom jeg i tvivl, om du havde misbilliget opgaven, og jeg ærgrede mig over ikke at få mulighed for at formidle de sidste rettelser til brochuren med det samme ..."	
ØNSKE	Forklar, hvad du gerne vil have, at medarbejderen skal gøre mere/mindre af eller anderledes fremover ... "Næste gang du afleverer en opgave til mig, vil jeg bede dig sætte dig ned, så vi kan gennemgå resultaterne, og hvis du har travlt, så fortæl mig det, så vi kan aftale et andet tidspunkt til gennemgangen."	

Andre noter

5. Konfliktskyhed

#5 Konfliktskyhed

Formål og udbytte

Værktøjet leverer et overblik over de gængse kendetegn på konfliktskyhed og dens konsekvenser. Efter gennemgang af værktøjet har du relateret de typiske kendetegn til din egen adfærd og lavet en plan for, hvordan du proaktivt vil håndtere din konfliktskyhed.

Anvendelse

1. Studer de klassiske (indre) kendetegn på konfliktskyhed, hvordan det typisk kommer til udtryk i ledelsesadfærden, og tag noter i forhold til din egen adfærd.
2. Lav en plan for, hvordan du vil håndtere din konfliktskyhed, ved at beskrive situationen, definere relevante tiltag, påføre deadline og plan for opfølgning.

1 (Indre) kendetegn på konfliktskyhed

Traditionelle kendetegn	Egne noter
Frygt for at sige og stå ved sin mening	
Frygt for at gøre andre kede af det	
Indre uro ved tanken om at skulle træde i karakter	
Ængstelse ved tanken om at skulle tage konflikter op	

2 Beskriv, hvordan din konfliktskyhed kommer til udtryk

Traditionelle kendetegn	Egne noter
Du står ikke ved din mening (korrigerer efter omstændighederne)	
Du siger og gør det, som du forventer, vil gøre medarbejderne glade	
Du undlader at træde i karakter i konfliktsituationer (fx når kolleger er uenige om en løsning)	

3 Håndter din konfliktskyhed – lav en plan

Situation	Tiltag	Timing (dato)	Noter til opfølgning

Andre noter

6. Forankring af kursusudbytte

#6 Forankring af kursusudbytte

Formål og udbytte

Værktøjet giver mulighed for at overveje de væsentligste forhold i sikringen af, at læringen fra et kursus omsættes til praksis. Efter udfyldelse af de fem punkter i skabelonen har du en plan for, hvordan læringsudbyttet forankres og evalueres.

Anvendelse

1. Læs og reflekter over de syv spørgsmål i skabelonen sammen med medarbejderen, som skal/har været på kursus. (NB! skabelonen kan også bruges, hvis du selv skal/har været på kursus. Involver da din egen chef).
2. Noter i notefeltet dine svar på hvert spørgsmål, og hvad du konkret har tænkt dig at gøre og hvornår.

1 Planlægning før kurset

Spørgsmål	Dine besvarelser
1) Hvad forventer du at få ud af kurset?	
2) Hvordan vil du omsætte læringen til praktisk brug på arbejdspladsen?	

2 Overvejelser efter kurset

Spørgsmål	Dine besvarelser og tiltag
1) Hvad er læringsudbyttet fra kurset?	
2) Hvordan kan læringsudbyttet komme til praktisk anvendelse på jobbet?	
3) Hvordan vil du forpligte medarbejderen til at formidle læringen til dig og andre på jobbet?	
4) Hvordan vil du sikre opfølgning og forankring af læringen i hverdagen?	
5) Hvordan vil du evaluere læringsudbyttet på lang sigt?	

Andre noter

7. Efterfølgerudvikling

#7 Efterfølgerudvikling

Formål og udbytte

Værktøjet leverer en struktur, der sikrer, at du kommer igennem de vigtigste overvejelser i forbindelse med udvælgelse og udvikling af din efterfølger. Efter udfyldelse af skabelonen har du vurderet din potentielle efterfølgers ledelsespotentiale, fået inspiration til udviklingsopgaver og lagt en konkret plan for udviklingen.

Anvendelse

1. Læs og reflekter over de ni kendetegn på ledelsespotentiale, og vurder, hvilke kendetegn din potentielle efterfølger besidder.
2. Overvej, hvilke konkrete opgaver/temaer du vil involvere personen i mhp. afprøvning af hans reelle potentialer og udvikling af hans ledelsesfærdigheder.
3. Lav en konkret udviklingsplan for din efterfølger, hvor du specificerer, hvad vedkommende skal udvikle (udviklingsområder), hvordan (tiltag) og hvornår (timing).
4. Brug evt. det nederste notefelt til at nedskrive andre overvejelser.

1 Ledelsespotentialer

Generelle kendetegn/indikatorer	Hvilke kendetegn besidder personen?
1. Har personen en dyb ekspertise på sit faglige område/dyb domæneviden?	_____
2. Giver hun indtryk af at have et bredere fokus og en basal forståelse for forretningen?	_____
3. Evt. har hun et fokus på sine egne opgaver og samtidig vise en interesse for, hvad der sker omkring hende, og hvordan hendes bidrag passer ind i den større sammenhæng?	_____
4. Stiller hun spørgsmål til sin egen leder om lederens arbejde, og kommer hun med konstruktive forslag til specifikke ledelsesbeslutninger og ideer til, hvordan processer og arbejdsopgaver kan optimeres?	_____
5. Har hun et højt energiniveau, og holder hun optimismen og arbejdsindsatsen oppe selv under modgang?	_____
6. Kan hun planlægge og drive en kompliceret arbejdsproces med mange interessenter?	_____
7. Udviser hun interesse for sine kollegers arbejdsopgaver, og glæder hun sig over andres succes?	_____
8. Er hun god til at udfordre og støtte andre?	_____
9. Formår hun at samarbejde og kommunikere med forskellige persontyper?	_____

2 Udvikling/afprøvning af din efterfølger gennem samarbejde om ledelsesopgaverne

Eksempler på opgaver/emner	Dine noter
Rekrutteringer	
Strategiarbejde	
Ressourceplanlægning	
Opgavefordeling baseret på kompetencer i teamet	
Møde og projektledelse	
Opfølgning på performance	
Drøftelse af ledelsesdilemmaer og udfordringer	

3 Lav en udviklingsplan for din efterfølger

Udviklingsområder	Tiltag	Timing

Andre noter

8. Bevar fagligheden

#8 Bevar fagligheden

Formål og udbytte

Værktøjet giver mulighed for at reflektere over dit faglige udgangspunkt, og hvad du gerne vil bevare gennem din karriere og hvordan. Efter gennemførelse af værktøjet har du fået inspiration til konkrete aktiviteter og en liste med egne tiltag (både generelle og jobspecifikke) mhp. at bevare og videreudvikle din faglighed.

Anvendelse

1. Beskriv dit faglige udgangspunkt. Hvad ønsker du at bevare/videreudvikle i forhold til at opnå dine mål på kort og lang sigt?
2. Reflekter over listen med generelle aktiviteter, som kan hjælpe med at fastholde din faglighed, og vurder, hvad du selv vil gøre.
3. Beskriv, hvilke jobspecifikke aktiviteter du kan engagere dig i – udfyldes, i takt med at du påtager dig nye jobs.

1 Dit faglige udgangspunkt

Beskriv dit faglige udgangspunkt – hvilken viden og hvilke kompetencer skal bevares/videreudvikles?

2 "Generelle" aktiviteter gennem karrieren

Aktivitet	Dine noter
Sparring med dygtige mentorer i og udenfor virksomheden	
Studer og reflekter over, hvad andre dygtige ledere gør, hvorfor og med hvilket resultat	
Deltag i relevante fagmesser	
Læsning af branchespecifik litteratur (bøger og tidsskrifter)	

3 'Jobspecifikke' aktiviteter

Stillinger	Konkrete aktiviteter – noter
Job 1:	
Job 2:	
Job 3:	
Job 4:	
Job 5:	

Andre noter

9. Kaskadering af organisationens formål

#9 Kaskadering af organisationens formål

Formål og udbytte

Værktøjet giver en struktur, der sikrer, at du kommer igennem de vigtigste overvejelser i kaskaderingen af selskabets overordnede formål. Efter udfyldelse af skabelonen har du beskrevet det overordnede formål og den ideelle historiefortælling samt taget stilling til, hvordan du og dine underordnede ledere skal sikre, at formålet kaskaderes ned i organisationen, så den ønskede historie faktisk fortælles i organisationen.

Anvendelse

1. Lav en skarp og præcis beskrivelse af virksomhedens formål, og hvilken "ikke-økonomisk" forskel jeres aktiviteter gør.
2. Tag stilling til, hvilken historie du ønsker, at organisationens medarbejdere fortæller vedr. formålet.
3. Lav en plan for, hvordan formålet og fortællingen kan kaskaderes ned i organisationen, herunder hvad du og dine underordnede ledere skal gøre.
4. Lav en plan for, hvordan du vil følge op på indsatsen.

1 Selskabets overordnede formål (purpose)

- 1) Beskriv selskabets overordnede formål, og hvilken forskel jeres aktiviteter gør – udover økonomisk profitabilitet og vækst

2 Kaskadering af formålet

- 2) Beskriv, hvordan du ønsker, at ledere og medarbejdere skal forholde sig til selskabets formål – hvilken "historie" foretrækker du, at de fortæller hinanden og andre?

- 2a) Hvad vil du konkret gøre for at sikre kaskaderingen af selskabets formål og understøtte den ønskede historiefortælling?

- 2b) Hvordan kan/skal dine underordnede ledere understøtte kaskaderingen af den ønskede historiefortælling?

3 Opfølgning

- 3) Beskriv, hvordan du har tænkt dig at evaluere indsatsen beskrevet i punkt 2

Andre noter

10. Lederens 'personlige touch'

#10 Lederens "personlige touch"

Formål og udbytte

Værktøjet giver mulighed for at reflektere over ideer til, hvordan det "personlige touch" kan sikres i lederskabet, og vurdere, hvad du selv vil gøre. Efter udfyldelse af skabelonen har du gjort dig overvejelser om forskellige tiltag og lagt en plan for din eget "personlige touch".

Anvendelse

1. Læs listen over ideer til, hvordan du sikrer et "personligt touch" i din ledelse, og lad dig inspirere til, hvad du selv kan og vil gøre.
2. Udfyld actionlisten med konkrete tiltag til, hvordan du kan øge dit eget "personlige touch" i dit lederskab.
3. Beskriv helt konkret, hvordan du har tænkt dig at sikre feedback på dit "personlige touch" og dermed forbedre det.

1 Tjekliste med ideer til, hvordan du sikrer et "personligt touch"

- Hjælp medarbejderen med at omsætte det overordnede "formål" for virksomheden til sine egne opgaver
- Engager dig aktivt i medarbejderens opgaver og problemstillinger
- Giv noget af dig selv (humor, oplevelser fra privatlivet, personlige dilemmaer)
- Spørg ind til personlige oplevelser og præferencer og udvis autentisk interesse
- Husk at følge op på personlige ting af betydning (fx mærkedage, oplevelser af betydning etc.)
- Bring humor ind i arbejdet og skab en ramme for trivsel og velvære

2 Dine tiltag i sikring af et "personligt touch"

Målsætninger	Tiltag	Timing
Giv plads til flere personlige beretninger på teammøder	Afsæt 15 minutter på mandags-teammøder til hygge og smalltalk om, hvad folk har bedrevet i weekenden. Indled møderne med at fortælle om din egen weekend, og spørg nysgerrigt ind til medarbejdernes.	Hver mandag

3 Opfølgning på dit "personlige touch"

Beskriv, hvordan du vil sikre feedback på dit "personlige touch"

Spørg fx medarbejderen: "Hvad synes du om balancen mellem det faglige og det mere uformelle på vores mandagsmøder?"

Andre noter

11. Rekruttering

#11 Rekruttering

Formål og udbytte

Værktøjet guider dig gennem de vigtigste trin i rekrutteringsprocessen. Når du har gennemført skabelonen, har du taget stilling til, hvordan du vil lykkes i de enkelte trin, og forberedt den kommende rekrutteringsproces.

Anvendelse

1. Start rekrutteringsprocessen med nøje at identificere rekrutteringsbehovet; stil dig selv de oplistede spørgsmål, når dette finder sted, og tag noter.
2. Dernæst skal jobopslaget udarbejdes – tag de oplistede opmærksomhedspunkter i betragtning i denne udarbejdelse og tag noter.
3. Screen ansøgninger på objektive såvel som subjektive sorteringskriterier, som med fordel kan defineres i notefeltet på forhånd.
4. Gennemfør første jobinterview, referencetjek og andet jobinterview, som inkluderer en omtanke- og personlighedstest samt en case.

1 Rekrutteringsprocessen – trin for trin

Trin	Opmærksomhedspunkter	Noter
1. Identificer rekrutteringsbehov	- Hvilke egenskaber og kompetencer kræves i jobbet? - Hvilke egenskaber og kompetencer mangler i teamet/afdelingen? - Hvilke kompetencer har organisationen brug for på lang sigt for at indfri sine mål?	
2. Udarbejdelse af jobopslag	- Giv jobbet et retvisende navn - Præciser arbejdsopgaver - Præciser ønskede kompetencer - Præciser personlige egenskaber, der søges - Præciser muligheder for udvikling og karriere - Giv eventuelt indikation af lønpakke - Giv kort beskrivelse af virksomheden - Udvælg relevante søgemedier	
3. Screening af kandidater	Definer objektive sorteringskriterier: Fx længevarende uddannelse, eksamensresultat, erhvervs erfaring, antal jobs indenfor samme branche Definer subjektive sorteringskriterier: Fx skarphed og kreativitet i ansøgning, fremhævede kompetencer, anbefalinger, fritidsinteresser	
4. Første interview	Fokus: Umiddelbart match, kandidatens baggrund og motivation Interview: Fortæl om jobbet – stil spørgsmål – vær åben og nysgerrig – bed om eksempler Afslutning: Giv en opsummering af, hvordan det gik, og fortæl om den videre udvælgelsesproces	
5. Referencetjek	Kontakt tidligere arbejdsgivere mhp. at forstå kandidatens arbejdsstil, styrker og svagheder	
6. Andet interview	Fokus: Medarbejderens personlighed og faglighed - Bed kandidaten lave omtanketest samt personlighedstest - Bed kandidaten løse en relevant case/opgave under interviewet - Vær kritisk undersøgende på kandidatens personlige og faglige forudsætninger	

Andre noter

12. Stretching på jobbet

#12 Stretching på jobbet

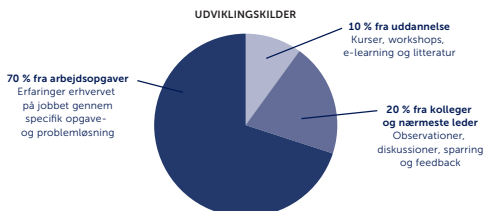
Formål og udbytte

Værktøjet giver dig inspiration til forskellige måder at udvikle dine medarbejdere på. Efter udfyldelse af skabelonen har du en plan med konkrete udviklingsinitiativer samt en agenda for opfølgning på læringsudbyttet efter 3-6 måneder.

Anvendelse

1. Bemærk de konventionelle kilder til udvikling på jobbet, og bid mærke i, at størstedelen sker på arbejdspladsen.
2. Lad dig inspirere af listen med ideer til, hvad andre ledere har gjort for at udvikle deres medarbejdere på jobbet.
3. Lav en udviklingsplan for en given medarbejder ved at notere initiativer, forventet udbytte og timing. Afstem med medarbejderen, og aftal tidspunkt for den næste MUS-samtale.
4. Udfyld agendaen for opfølgning på den planlagte udvikling for medarbejderen.

1 Kilder til udvikling på jobbet



2 Ideer til, hvad du kan gøre for at udvikle medarbejderen på jobbet

- Opsæt ambitiøse mål for medarbejderen
- Involver medarbejderen i krævende arbejdsopgaver
- Involver medarbejderen i egne udfordringer
- Giv medarbejderen ansvar for udfordrende projekter med mange interessenter
- Eksponer medarbejderen overfor vigtige beslutningstagere i organisationen

3 Udarbejdelse af udviklingsplan

Initiativer	Forventet udbytte	Opfølgning

4 Agenda for opfølgning

Er udviklingsplanen blevet gennemført som aftalt?	
Har udbyttet været som forventet?	
Hvilke læringspunkter er relevante for næste MUS-samtale?	

Andre noter

13. Vurdering af præstation og potentiale

#13 Vurdering af præstation og potentiale

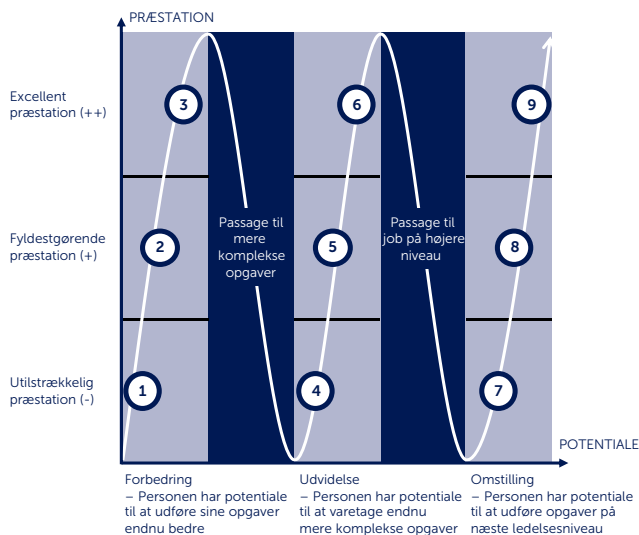
Formål og udbytte

Værktøjet leverer en struktur til systematisk præstationsevaluering og vurdering af medarbejderens potentiale. Med gennemgang af dette værktøj har du vurderet medarbejderen på de to dimensioner og taget stilling til videre udviklingstiltag.

Anvendelse

1. Placer medarbejderen i matricen. Det er vigtigt, at kategoriseringen tager udgangspunkt i personens aktuelle præstation og potentiale.
2. Begrund kategoriseringen af den enkelte person i matricen ud fra dine observationer og afprøvninger af vedkommendes kompetencer i perioden.
3. Beslut, hvilke udviklingstiltag der kan udvikle personen yderligere, fremme hans præstation og afprøve/realisere hans potentiale.

1 Kategorisering af medarbejderens præstation og potentiale



Potentialeindikatorer:

- Medarbejderen præsterer i nuværende job
- Er ambitiøs og drevet
- Evner hurtigt at tilegne sig nyt stof (intelligens)
- Er nysgerrig og udviklingsorienteret
- Besidder god social og emotionel intelligens

Bemærk, at vished om potentialet kun kan opnås ved at teste medarbejderen af på konkrete opgaver af øget kompleksitet

Begrund rangering

Videre tiltag (fx flere opgaver eller mere ansvar)

Andre noter

14. Den værdige afsked

#14 Den værdige afsked

Formål og udbytte

Værktøjet illustrerer de vigtige trin i en afskedigelses-samtale, og hvad du skal være særligt opmærksom på i gennemførelsen af denne proces. Når du har udfyldt skabelonen, har du forberedt dig til samtalen og taget noter til hvert trin i processen.

Anvendelse

1. Læs punkterne under hvert af de fire trin i processen.
2. Brug notefeltet til højre til at forberede din forestående afskedigelsessamtale ved at notere de ting, du skal/vil være opmærksom på i processen.
3. Brug evt. det nederste notefelt til at nedskrive andre overvejelser.

1 Trin i opsigelsesprocessen

1. FORBEREDELSE	• Øv samtalen detaljeret igennem – hvad du vil sige, hvornår, hvordan etc. • Øv samtalen som rollespil med en kollega, sparringspartner eller mentor • Nedskriv noter	
2. ÅRSAG TIL AFSKEDIGELSEN	• Forklar, hvorfor personen er indkaldt til denne samtale, fx pga. haltende præstationer, tidligere advarsler, konflikter med kolleger, upassende opførsel eller andet • Vær præcis og henvis til konkrete eksempler	
3. LEVER BUDSKABET	• Fortæl medarbejderen, at han er afskediget • Gør det kort og præcist, undgå improviserende formuleringer, du ikke har forberedt • Lyt til medarbejderen og vær støttende/forstående, når du har leveret dit budskab	
4. AFBØDE- FORANSTALTNINGER	• Forklar medarbejderen, hvilken fratrædelsesordning, der gælder, og hvordan han hjælpes videre – fritstilling, løn, genplacering og lignende	

Andre noter

15. Fokuseret træning

#15 Fokuseret træning

Formål og udbytte

Værktøjet leverer information og skabelon til forbedring af elementer i dit lederskab med afsæt i principperne i den fokuserede træning. Når du har udfyldt skabelonen, har du defineret læringsmål og planlagt, hvad du konkret vil gøre før, under og efter en opgaveudførelse, du ønsker at forbedre.

Anvendelse

1. Repeter principperne i fokuseret træning.
2. Definér egne læringsmål i forbindelse med dit lederskab, og sæt en deadline på, hvornår du vil nå dem.
3. Læs de generelle anvisninger til, hvordan fokuseret træning gennemføres før, under og efter en konkret arbejds- eller læringsproces, og nedskriv noter til, hvordan du vil gribe hvert trin an i din egen fokuserede træning.

1 Principperne i fokuseret træning

- Træningen er tilrettelagt med henblik på at forbedre din præstation
- Træningen gentages igen og igen
- Du får kontinuerlig feedback på din præstation
- Træningen er mentalt og fysisk krævende
- Træningen er ikke for sjov

2 Definition af dine egne læringsmål

Læringsmål	Deadline
1)	
2)	
3)	

3 Plan for din fremadrettede fokuserede træning

FØR	UNDER	EFTER
• Sæt ambitiøse slut- og procesmål • Søg viden om den forestående opgave, og hvordan den bedst håndteres • Planlæg udførelsen i detaljer	• Fokuser på dig selv og den opgave, der skal løses • Søg løbende feedback på egen præstation	• Evaluer processen og resultatet • Gennemgå egen præstation på alle dele i udførelsen • Søg feedback på den samlede præstation • Identificer områder, der kan forbedres yderligere
Noter:	Noter:	Noter:

Andre noter

16. Det personlige lederskab

#16 Det personlige lederskab

Formål og udbytte

Værktøjet leverer en ramme og proces til øget selvindsigt hos lederen, herunder den eventuelle uoverensstemmelse imellem hans eget og andres syn på ham som leder. Efter gennemførelse af processen har lederen reflekteret over, hvilken leder han ønsker at være, indhentet feedback fra andre, analyseret eventuelle uoverensstemmelser i opfattelsen og lagt en udviklingsplan. Derudover giver værktøjet lederen mulighed for løbende at vurdere, om hans adfærd bibringer den ønskede effekt i omgivelserne.

Anvendelse

1. Beskriv, hvilken leder du ønsker at være, og indhent feedback fra andre.
2. Foretag en gap-analyse af forskellen mellem din egen og andres opfattelse.
3. Evaluer løbende din adfærd i forskellige situationer, og om den leverer den effekt, du ønsker.
4. Læg en udviklingsplan, der rummer de elementer, du ønsker at udvikle i dit lederskab.

1 Hvilken leder vil du være? Hvordan ønsker du, at andre beskriver dig?

2 Hvordan beskriver andre dig som leder?

Interessenter	Beskrivelse
Medarbejdere	
Kolleger	
Egen chef	

3 Gap-analyse – hvad er de væsentlige forskelle mellem den "ønskede" og "faktiske" beskrivelse?

4 Evaluering og selvrefleksion i hverdagen – skaber din adfærd den ønskede effekt?

INTENTION	ADFÆRD	EFFEKT
Alternativ adfærd		

5 Lav en handlingsplan – hvordan vil du udvikle dig som leder? Og hvad vil du udvikle?

Målsætninger	Tiltag	Timing

Andre noter

17. Kulturpleje

#17 Kulturpleje

Formål og udbytte

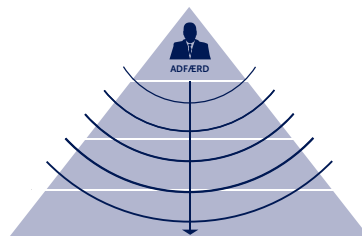
Værktøjet guider dig igennem de vigtigste overvejelser i forbindelse med fastholdelse og udvikling af virksomhedskulturen. Efter gennemgang af processen og udfyldelse af skabelonen har du et overblik over den ønskede kontra nuværende kultur, fået inspiration til, hvordan du kan præge kulturen, og en konkret handlingsplan med dine egne tiltag.

Anvendelse

1. (Gen)besøg Kotters 8 forandringstrin, som guider dig trin for trin igennem "den gode" forandringsproces.
2. Sæt den ønskede/ideelle kultur op mod den nuværende kultur i din organisation; bemærk eventuelle forskelle mellem de to beskrivelser.
3. Bemærk eksemplerne på kulturplejende tiltag, og genbrug dem efter behov i planlægningen af tiltag i din egen organisation.

1 Fremgangsmåde, når der ønskes en kulturforandring – Kotters 8 forandringstrin

1. Etabler en oplevelse af nødvendighed
2. Opret en styrende koalition
3. Formuler en vision og læg en strategi til at føre den ud i livet
4. Kommuniker visionen
5. Skab grundlag for handling og fjern barrierer
6. Generer/marker kortsigtede succeser
7. Konsolider resultater og skab mere forandring
8. Sørg for forankring af nye arbejdsformer i kulturen



2 Beskriv den ønskede kultur i din organisation kontra den nuværende kultur

Beskriv den ønskede kultur	Beskriv den nuværende kultur
Inklusive: • Tydelig strategi • Klare forventninger • Systematisk opfølgning • Personligt lederskab	

3 Eksempler på kulturplejende tiltag

- Tydelige værdier og ledelsesprincipper, der efterleves og håndhæves af ledelsen
- Konsistens mellem ord og handling – integritet
- Rekruttering af medarbejdere med værdier, der matcher virksomhedens
- Irettesæt eller afskedig medarbejdere, der forbyder sig mod virksomhedens værdier
- Implementering af incitamentsstrukturer, der understøtter den ønskede adfærd
- Gentagelse af vigtige budskaber
- Fejring af succeser

4 Kulturpleje fremadrettet – hvem gør hvad, hvornår?

Andre noter