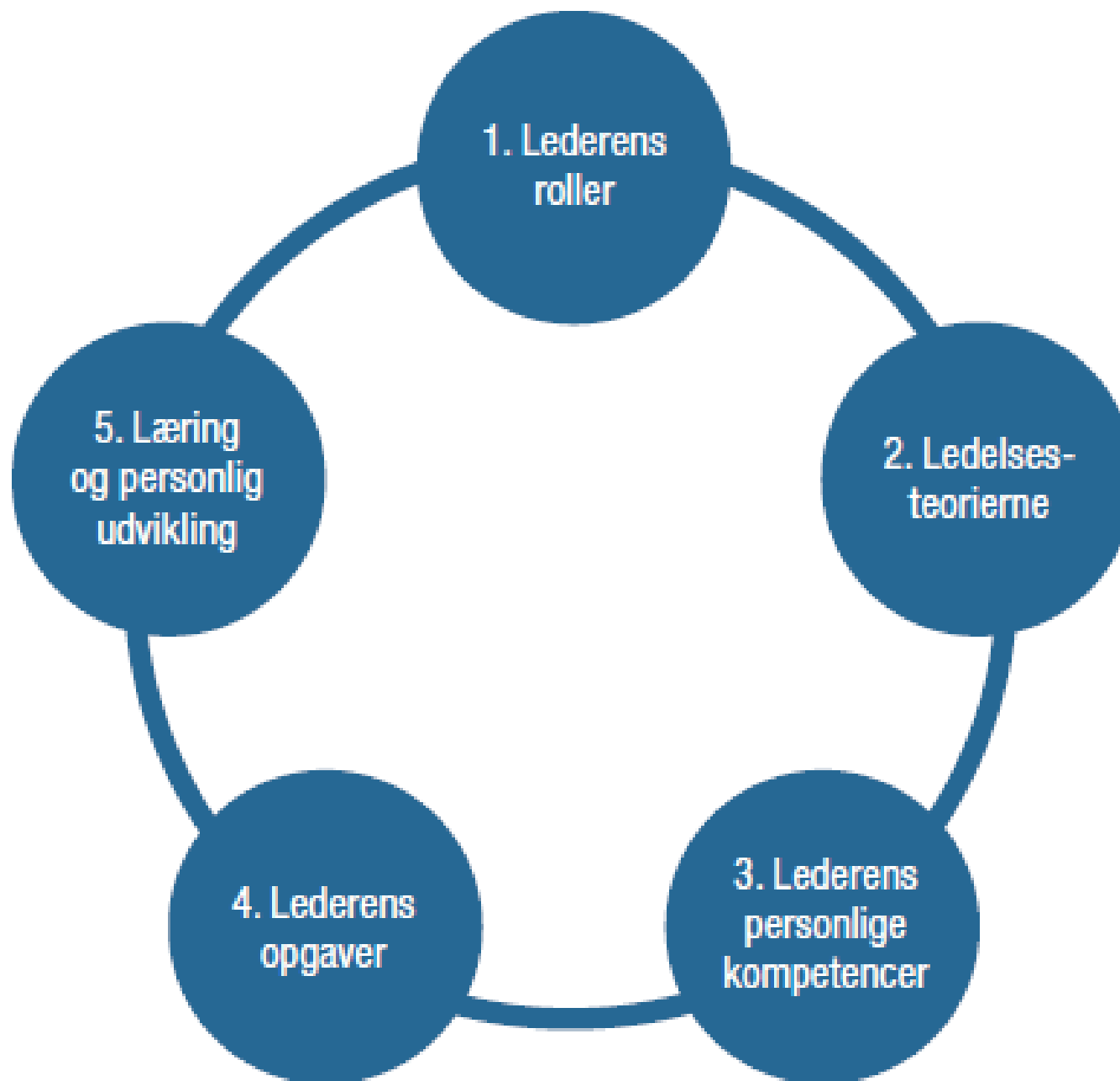
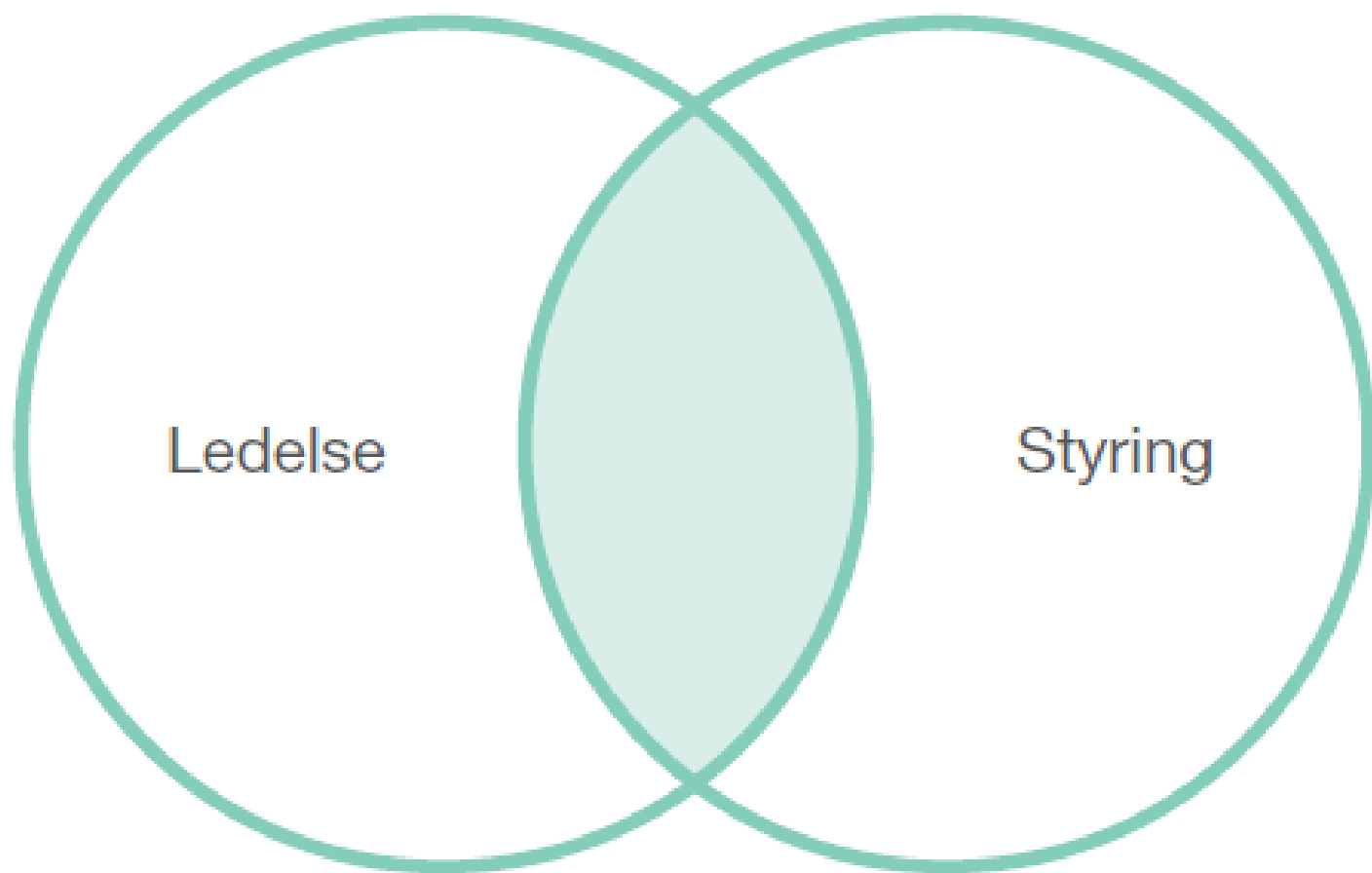


Figur 1. Overblik der viser bogen struktur



Figur 2. Grace Hopper  
sammen med den ameri-  
kanske præsident Ronald  
Reagan 15/12-1983





Figur 3. Ledelseskommis-  
sionen skriver, at hver  
institution skal finde den  
rette balance mellem  
styring og ledelse.

Dansk betegnelse	Engelsk betegnelse	Forklaring
<b>Interpersonelle roller</b>		
Topfigur	Figurehead	Som en konsekvens af, at lederen er chef for en organisation, en afdeling, et team osv., skal denne repræsentere og udføre en række pligter af juridisk, social og ceremoniel natur, fx underskrive dokumenter, deltage i møder, modtage gæster og tale ved en medarbejders jubilæum.
Anfører	Leader	Lederen skal opstille mål og arbejde for at disse nås ved at koordinere, vejlede og motivere medarbejderne for at opnå målene. Med til rollen hører også ansættelse, uddannelse og afvikling af personale.
Forbindelsesled	Liaison	Denne rolle handler om at skabe og vedligeholde et netværk af relationer til personer og grupper udenfor lederens egen enhed. Lederen skal dyrke disse relationer, tilbyde sin hjælp og bede om hjælp, når der er behov for det.
<b>Informationsroller</b>		
Informationssøger og -modtager	Monitor	Ethvert land med respekt for sig selv har en efterretningstjeneste, der skal hjælpe landets regering med at forstå, hvad der foregår i og omkring landet, så de rigtige beslutninger kan træffes.  De fleste ledere må selv varetage denne funktion, der består i at opsøge, modtage og sortere intern og ekstern information.
Informationssorterer og -fordeler	Disseminator	Lederen sorterer og fordeler information til sine medarbejdere. Ofte må lederen omformulere eller fortolke den information, der modtages, således at medarbejderne forstår betydningen.
Talsperson	Spokesperson	Lederen formidler information til omverdenen om organisationens planer, politikker, resultater mm. Med til rollen hører også, at lederen fungerer som lobbyist for hele organisationen eller sin egen enhed.

<b>Beslutningsroller</b>		
Entreprenør	Initiativtager	Lederen afsøger organisationen for nye muligheder og tager initiativ til nye projekter, fx organisationsændringer, ændringer i processer, udvikling af nye produkter og nyindkøb
Problemløser	Disturbance handler	Lederen skal kunne gribe ind i uventede, vigtige og kritiske situationer som problemløser. Med til rollen hører, at lederen hurtigt skal kunne tage de svære beslutninger, så medarbejderne kan komme videre med deres arbejde
Ressourcefordeler	Ressource allocator	Lederen skal fordele ressourcerne såsom penge, personale, udstyr, materialer osv. Med til rollen hører budgettering og godkendelse af ressourceforbrug indenfor strategiske, taktiske og operationelle områder, hvor ressourcerne bliver disponeret
Forhandler	Negotiator	Lederen skal repræsentere organisationen ved alle vigtige interne og eksterne forhandlinger, fx kontraktforhandlinger med kunder eller leverandører, lønforhandlinger osv.

Figur 4. Mintzbergs ti lederroller

Dansk betegnelse	Engelsk betegnelse	Eksempler
<b>Opgaveorienteret</b>	<b>Task-oriented Behaviors</b>	Tildel arbejde til grupper eller enkeltpersoner
		Afklar, hvilke resultater der forventes af en opgave
		Løs umiddelbare problemer, der vil forstyrre arbejdet
<b>Relationsorienteret</b>	<b>Relations-oriented Behaviors</b>	Giv støtte og opmuntring til en person med en vanskelig opgave
		Socialiser med mennesker for at opbygge relationer
		Hjælp med at løse konflikter på en konstruktiv måde
		Rekrutter kompetente nye medarbejdere til teamet eller organisationen
<b>Forandringsorienteret</b>	<b>Change-oriented Behaviors</b>	Overvåg det eksterne miljø for at opdage trusler og muligheder
		Undersøg konkurrenter og outsiders for at få ideer til forbedringer
		Eksperimenter med nye tilgange til at nå mål
		Opmuntre og lette indsatsen for at gennemføre større forandringer

Figur 5. Gary Yukls leadership behavior

Rolle	Bogstav	Beskrivelse
Producent	P	Er handlings- og resultatorienteret og har fokus på at skabe resultater her og nu
Administrator	A	Har sans for orden og systematik og fokuserer på planlægning og administration
Entreprenør	E	Er kreativ og innovativ, tænker langsigtet og sætter nye ting i gang
Integrator	I	Har fokus på samarbejde og er forstående og udadvendt

Figur 6. Adizes' fire lederroller

	<b>Producent</b>	<b>Administrator</b>	<b>Entreprenør</b>	<b>Integrator</b>
<b>Karakteristika</b>	Resultatorienteret, energi, viljestyrke	Behov for faste rammer, analytisk sans, og sans for systemer, orden og tal	Kreativ, risikovillig, behov for forandringer, modspil og udfordringer	Intuition, empati, politisk tæft, fleksibel, behov for rammer, kontrol, accept og fællesskab
<b>Horisont</b>	Kortsigtet	Kortsigtet	Langsigtet	Langsigtet
<b>Positiv adfærd</b>	Er meget aktiv og får ordnet de daglige opgaver	Udarbejder procedurer, analyserer, følger op og planlægger	Har visioner, udarbejder strategier og sætter ting i gang	Motiverer og udvikler medarbejderne, søger kompromiser og kommunikerer med omverdenen
<b>Negativ adfærd</b>	<i>Den ensomme ulv, som gør alt selv uden at uddelegere eller kommunikere</i>	<i>Bureaukraten, der har orden i tingene, men som intet udretter selv</i>	<i>Brandstifteren, der er ustruktureret og hele tiden kommer med nye idéer, som ikke følges til dørs</i>	<i>Supermedløberen, der følger med strømmen og ikke selv bidrager med noget</i>

Figur 7. Karakteristik af Adizes' fire lederroller

Rolle	Behersker rollen fuldt ud	Behersker rollen delvist	Behersker ikke rollen
Producent	P	p	0
Administrator	A	a	0
Entrepreneur	E	e	0
Integrator	I	i	0

Figur 8. Adizes' kodesystem



## EKSEMPEL: Per Mikael Jensen



Per Mikael Jensen (1962-) er en dansk journalist med mange år som leder i forskellige medievirksomheder bl.a. TV 2 og Altinget. I et portræt skrev Avisen Danmark den 2. april 2022, da PMJ fyldte 60 år, bl.a.:

Egentlig ville han være møbelsnedker. I stedet valgte han journalistuddannelsen og indledte i 1990'erne sin karriere på Politiken, hvor han var en opstigende stjerne.

Men efter et sammenstød med chefredaktør Tøger Seidenfaden drog Per Mikael Jensen

videre til Jyllands-Posten og blev i 1997 redaktør for avisens nye tillæg, JP København, og senere leder af hele Jyllands-Postens redaktion i hovedstaden.

I 2001 sagde han op for at blive selvstændig konsulent, men blev kort efter fanget ind som chefredaktør for den danske udgave af gratisavisen MetroXpress.

I 2003 blev han forfremmet til global chefredaktør og vice president i Metro International. Fire år senere blev han øverste chef for hele Metro International.

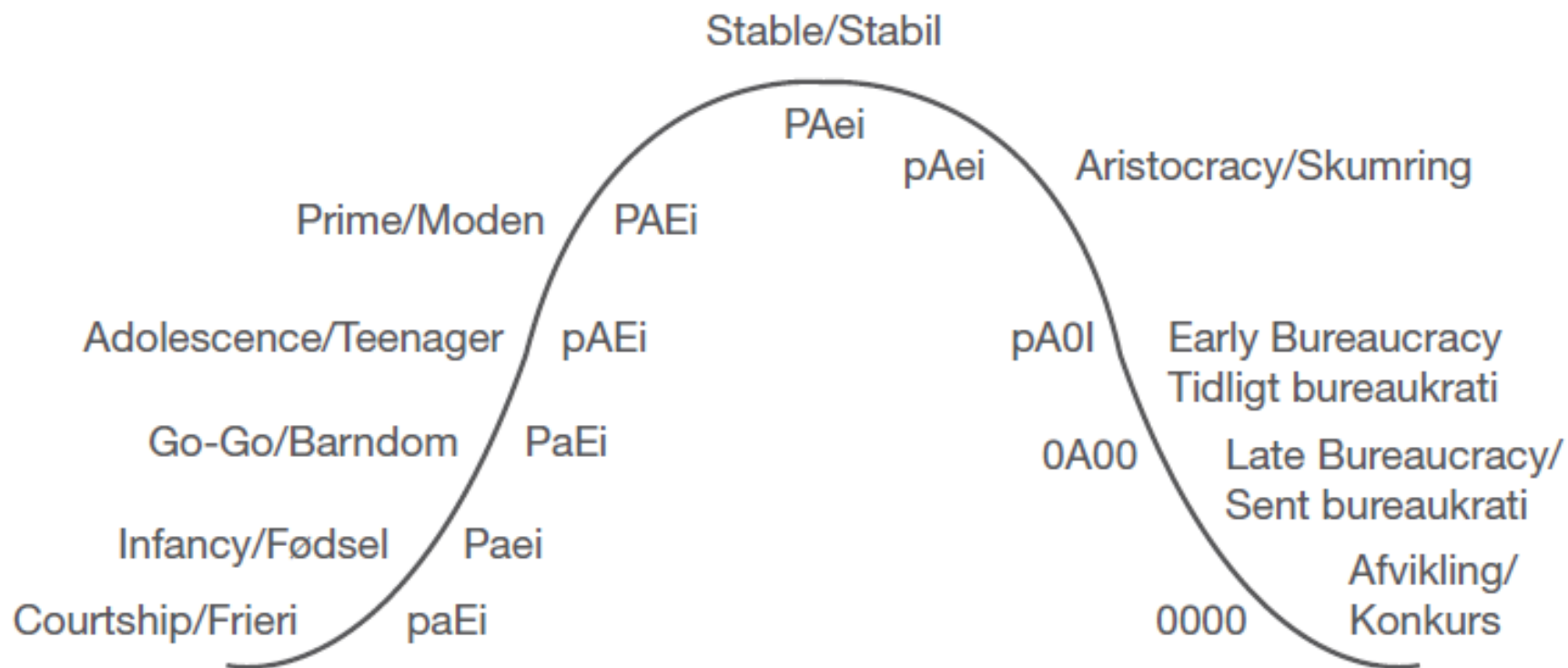
Men undervejs nåede han, i 2006, at være administrerende direktør for TV 2 i 15 stormfulde måneder. Medarbejderne kaldte hans cheftid "en rutsjetur med Dæmonen i Tivoli".

Den resulterede i oprettelse af den succesfulde døgncanal TV2 News samt en radiostation, der blev en eklatant fiasko. Endvidere et forlag, en rejseportal og andet, som blev lukket eller afhændet. Erfarne medarbejdere var rejst, og Per Mikael Jensen efterlod en groggy tv-station.

Daværende nyhedsdirektør Michael Dyrby sagde senere: Der var ingen til at samle op efter ham, og mange af aftalerne var dårligt skrevet ned. Per Mikael lader sig alt for let begejstre, og det påvirkede hans dømmekraft.

Figur 9. Per Mikael Jensen

Figur 10. Adizes' leder-roller og organisationens livscyklus





Figur 11. De tre traditionelle ledelsesniveauer i organisationen

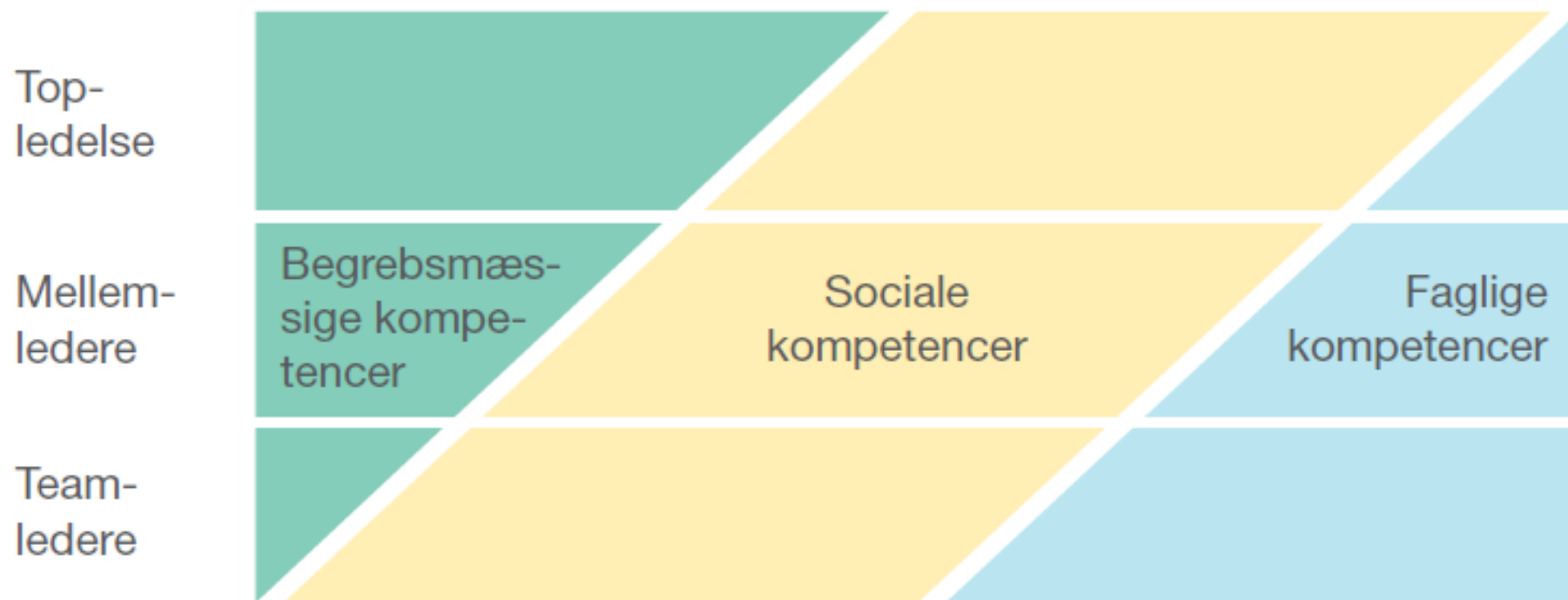
Ledelsesniveau	Engelsk	Opgaver	Tidshorizont	Eksempler
Strategisk	Strategic	Fastlægger den retning, som virksomheden skal følge, og træffer de store og langsigtede beslutninger	Langsigtet. Flerårig strategisk plan Årlige og kvartalsvise mål.	Administrerende direktør, CEO (Chief Executive Officer), salgsdirektør osv.
Taktisk	Tactical	Ledelse af ledere Udfører de handlinger, som den strategiske ledelse har udstukket rammerne for, herunder udarbejde og overholde budgetter og planer på kortere sigt for dele af virksomheden	Mellemlangt sigt Månedlig opfølgning på måle og budgetter	Afdelingsleder, produktionschef, udviklingschef osv.
Operationelt	Operational	Direkte ledelse af medarbejdere Udfører den daglige ledelse af mindre organisatoriske enheder	Kort sigt Ugeplaner Daglig opfølgning	Værkfører, teamleder, indsatsleder osv.

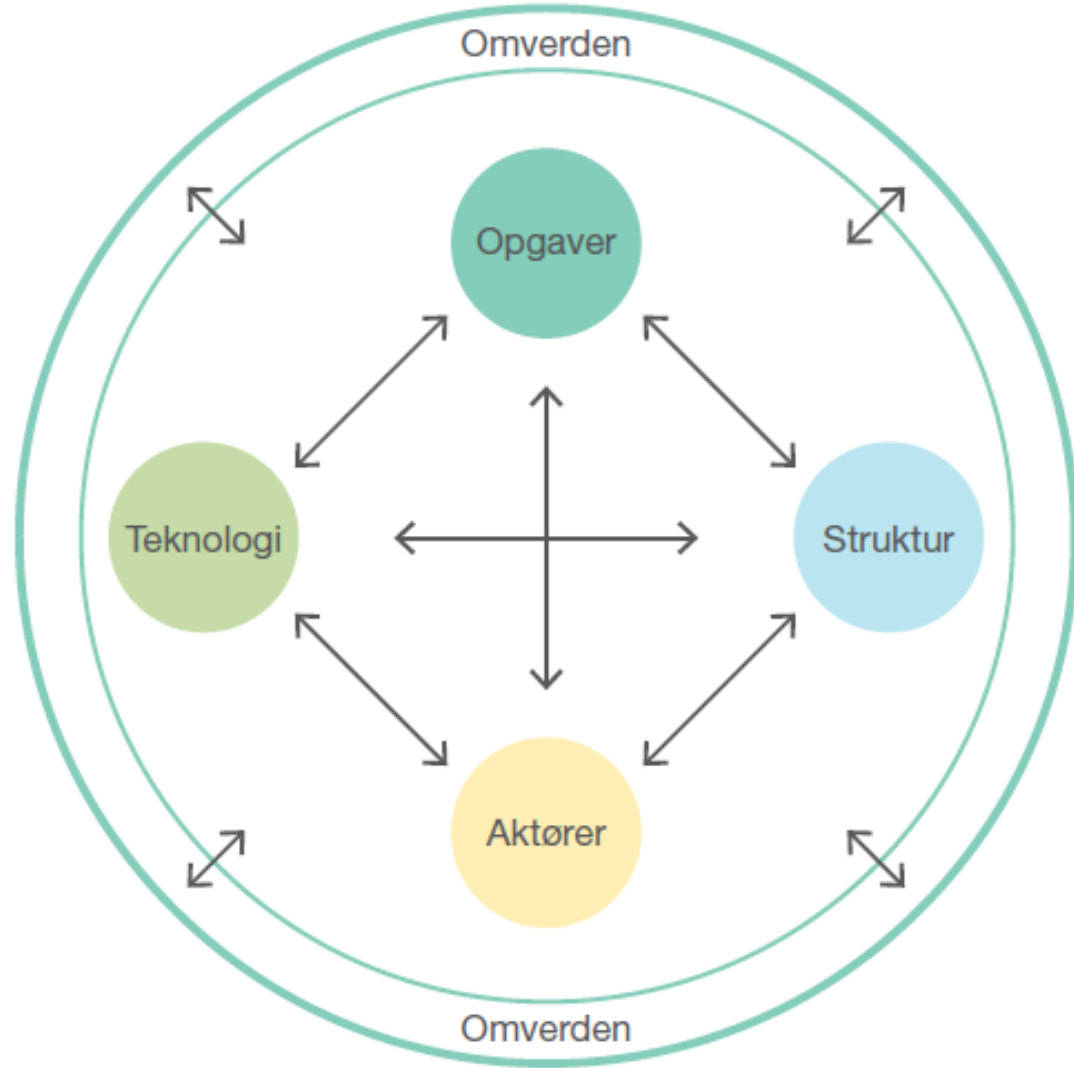
Figur 12. De tre ledelsesniveauer forklaret



Figur 13. Mærsk  
ændrede strategi og  
fik vendt udviklingen

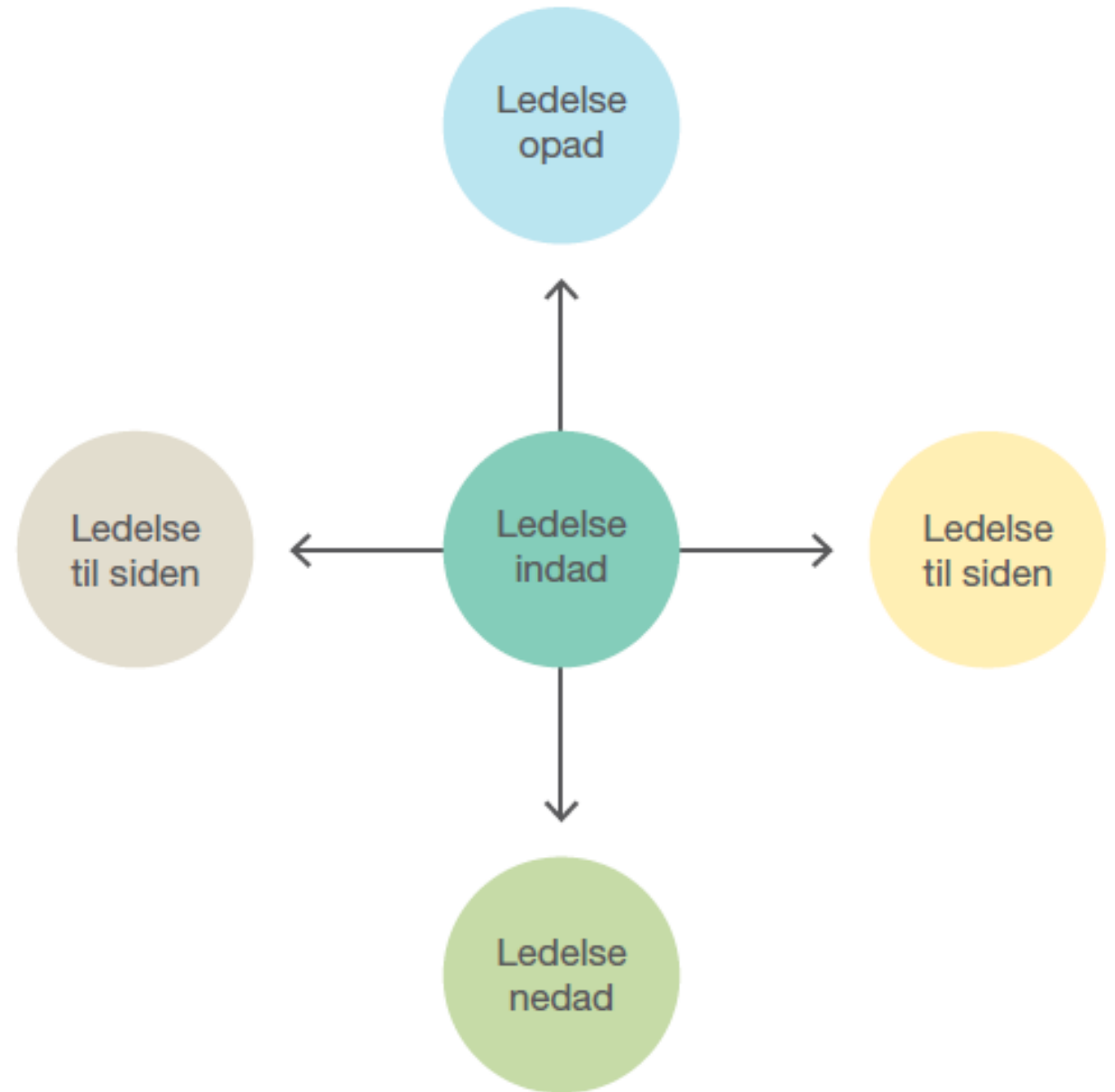
Figur 14. Katz' teori –  
ledelsesniveauernes  
kompetencer





Figur 15. Leavitts model

Figur 16. 360 graders lederskab





<b>Periode hvor tænkningen udvikles og påvirker os</b>	<b>Betegnelse</b>	<b>Delteori</b>	<b>Afsnit</b>
1890-1950	Klassisk tænkning	Arbejdsdeling og specialisering Administration Scientific management Bureaukrati	2.1
1950 ->	Human relations-tænkning	Hawthorne-forsøgene Maslows behovshierarki McGregors teori X og teori Y Herzbergs tofaktorteori	2.2
1960 ->	Struktur- og kultur-tænkning	Rosabeth Moss Kanter om magt John French & Bertram Raven former for magt	2.3
1960 ->	Kompleks system-tænkning	Daniel Katz & Robert Kahn Open Systems Model Harold Leavitts model	2.4
2000 ->	Bæredygtigheds-tænkning	FN's 17 verdensmål Inner Development Goals	2.5

Figur 17. Hovedstrømninger i ledelses- og organisationstænkning



Figur 18. Færdige  
Ford T'er ved fabrikken  
[Foto: Nationalmuseet]



Figur 19. Maslows behovspyramide

Hierarki	Forklaring
Selvrealiseringsbehov	At blive udfordret, udvikle sig, skabe noget og gøre en forskel, brænde for noget, se det man laver som et kald
Egobehov	Status, selvtillid, at få ros og blive respekteret af andre
Sociale behov	At høre til og være accepteret, venner, kærlighed
Tryghedsbehov	Sikkerhed, kendte omgivelser, tryghed i jobbet, forventning om tryk fremtid
Fysiske behov	Mad, væske, tøj og søvn

Figur 20. Forklaring til Maslows hierarki

Lederens antagelse om medarbejdernes	Teori X	Teori Y
Holdning	De bryder sig ikke om at arbejde og vil undgå det, hvis det er muligt	De har behov for at arbejde og interesserer sig for det. Hvis forholdene er de rette, nyder de at arbejde
Behov for ledelse	Streng kontrol og overvågning er nødvendig for at få folk til at bestille noget	Arbejdet kan uddelegeres og medarbejderne kan arbejde selvstændigt
Kreativitet	De fleste medarbejdere udviser ringe kreativitet, bortset fra når det gælder om at slippe for arbejdet og regler	Medarbejderne er kreative, hvis lederne giver dem muligheden for det og anerkender det
Motivation	Medarbejderne motiveres af penge og af frygt for at blive fyret	Hvis de rette omstændigheder er til stede, motiveres medarbejderne af behovet for at realisere sig selv
Ansvar	Medarbejderne tager ikke selv ansvar, det lader de lederne om	Under de rette betingelser vil medarbejderne gerne tage ansvar

Figur 21. Teori X og teori Y

Motivationsfaktorer		Vedligeholdelsesfaktorer	
Vedrører selve arbejdet		Vedrører rammerne for arbejdets udførelse	Øger utilfreds- heden, hvis de mangler eller er utilstrækkelige.
Ægte anerkendelse, så man føler, at andre har respekt for det, man gør	↑	Status og titler	
Følelsen af, at man har ydet en god indsats		Løn og goder	↓
Ansvar for og indflydelse på ens eget arbejde	Jobsikkerhed		
Forfremmelse		Arbejdsbetingelser	
Personlig udvikling, at man føler, man vokser med opgaven		Virksomhedens politik og administration	
At arbejdet er udfordrende og meningsfyldt	Øger jobtilfreds- hed og positiv holdning	Ledernes kompetence og adfærd	
		Forholdet til kolleger	
		Personligt liv	

Figur 22. Herzbergs tofaktorteori



Figur 23. Sammenhæng mellem Maslows behovspyramide og Herzbergs tofaktorteori



Belønnings-  
magt



Tvangs-  
magt



Legitim  
magt



Forbillede  
magt



Ekspert  
magt



Informations  
magt

Figur 24. French og Ravens magttyper



Engelsk betegnelse	Dansk betegnelse	Forklaring
Reward Power	Belønningsmagt	Magt udøvet gennem belønning (forfremmelse, bonus, anerkendelse, lønforhøjelse)
Coercive Power	Tvangsmagt	Magt udøvet gennem tvang (forhindring af forfremmelse, bonus og lønforhøjelse, samt negativ kritik)
Legitimate Power	Legitim magt	Organisatorisk magt (formel ledelsesret ifølge titel og jobbeskrivelse, pladsen i organisationens hierarki)
Referent Power	Forbilledemagt	Rollemodel, forbillede (magt som følge af respekt og popularitet)
Expert Power	Ekspertmagt	Magt som følge af ekspertise, viden og information
Informational Power	Informationsmagt	Magt som følge af at lederen kontrollerer informationen

Figur 25. Forklaring til magttyperne

Figur 26. Scheins organisationskultur



Del	Definition	Bemærkning	Eksempler
Artefakter	Synlige beviser på organisationens kultur		<p>Alle mænd går med slips</p> <p>Cheferne har egen parkeringsplads</p> <p>Kunst på væggene</p> <p>Ingen bander</p> <p>Designermøbler i chefkontorerne</p> <p>Stor reception med gratis kaffe</p>
Værdier	Holdninger og normer	Værdierne er sjældent definerede, men organisationens medlemmer er mere bevidste om dem end om de grundlæggende antagelser	<p>Her er der frihed under ansvar</p> <p>Vi gør alt for, at kunden skal blive tilfreds</p> <p>Vi lever op til FN's verdensmål</p>
Grundlæggende antagelser	<p>Den opfattelse, som organisationens medlemmer har af sig selv og omverdenen.</p> <p>Denne opfattelse er underforstået og betragtes som en sandhed i organisationen.</p>	<p>De grundlæggende antagelser er så rodfæstede, at de er meget svære at ændre.</p> <p>De grundlæggende antagelser er ikke synlige for andre, og man skal kende organisationen godt for at kende dem</p>	<p>Hvordan konkurrenterne opfattes</p> <p>Hvordan den omgivne verden opfattes</p> <p>Forholdet mellem ledelse og medarbejdere</p>

Figur 27. Scheins organisationskultur med definitioner og eksempler



Figur 28. Amazons glade logo

Figur 29. Pilen i logoet er vendt om, så den indikerer en 'ked af det' smiley. Her vist under strejke i England.





Figur 30. Katz og Kahns  
Open System Model



Figur 31. FN's 17 verdensmål

Nr.	Mål	Goal	Forklaring	Eksempler på handlinger <sup>1</sup>
1	Afskaf fattigdom	No poverty	Komplet udryddelse af fattigdom inden 2030	Køb fairtrade-produkter for at støtte bæredygtige handelssystemer, der sikrer, at de ansatte bliver aflønnet ordentligt for deres arbejde
2	Stop sult	Zero hunger	Udrydde sult, opnå fødevaresikkerhed, sikre bedre ernæring og et mere bæredygtigt landbrug	Støt dine egne landmænd ved at købe fra omegnsmarkeder
3	Sundhed og trivsel	Good health and well-being	Sikre et bedre helbred og et sundere liv for alle	Sørg for, at du og din familie bliver vaccineret og får nok søvn
4	Kvalitetsuddannelse	Quality education	Sikre inkluderende og ligeværdig kvalitetsuddannelse for alle	Støt organisationer, der arbejder med uddannelse i de fattigste dele af verden
5	Ligestilling mellem kønnene	Gender equality	Opnå ligestilling og styrke kvinder og pigers position i samfundet	Støt initiativer, der fremmer ligestilling mellem kønnene i lederstillinger og generelt på arbejdspladsen
6	Rent vand og sanitet	Clean water and sanitation	Sikre bæredygtig adgang til vand for alle, sikre bæredygtig forvaltning af vandressourcer og adgang til sanitet for alle mennesker	Få dryppende vandhaner ordnet. En dryppende vandhane kan spilde op til 11.000 liter vand om året
7	Bæredygtig energi	Affordable and clean energy	Sikre adgang til bæredygtige og pålidelige energikilder, som alle har råd til	Hæld kun så meget vand i kedlen, som der er brug for
8	Anstændige job og økonomisk vækst	Decent work and economic growth	Fremme bæredygtig økonomisk vækst, sikre fuld og produktiv beskæftigelse og et anstændigt arbejde til alle	Støt virksomheder, der ansætter unge på ordentlige vilkår
9	Industri, innovation og infrastruktur	Industry, innovation and infrastructure	Bygge holdbar infrastruktur, fremme inkluderende og bæredygtig industrialisering og at fremme innovation	Hold dig opdateret om den seneste teknologi og innovation
10	Mindre ulighed	Reduced inequalities	Reducere den indenrigs- og udenrigspolitiske ulighed	Lær at respektere andre mennesker, som gør tingene anderledes end dig

11	Bæredygtige byer og lokalsamfund	Sustainable cities and communities	Bygge inkluderende, robuste og bæredygtige byer og bosættelser	Ræk en hånd ud til mennesker af anden etnisk baggrund eller social status, og sørg for, at de er med i den del af beslutningsprocessen, der vedrører dem, inklusive deres boligforhold, forurening og så videre
12	Ansvarligt forbrug og produktion	Responsible consumption and production	Sikre at forbrug og produktionssystemer er bæredygtige	Køb bæredygtige produkter, inklusive elektronik, legesager, shampoo, fisk og skaldyr
13	Klimaindsats	Climate action	Skride til umiddelbar handling for at bekæmpe klimaændringer og konsekvenserne af disse	Kør mindre i bil. Gå, tag cyklen, gør brug af offentlig transport eller delebil
14	Livet i havet	Life below water	Fremme bæredygtigt brug af havene og af havressourcer for at bevare verdenshavene	Støt lokale grupper, der beskytter havene
15	Livet på land	Life on land	Beskytte og fremme økosystemer og naturressourcer på en bæredygtig måde. Bevare og sikre økosystemer, bekæmpe ørkenspredning og forhindre yderligere tab af biodiversitet	Køb genbrugsprodukter
16	Peace, justice and strong institutions	Peace, justice and strong institutions	Fremme fredelige, inkluderende og retfærdige samfund for at skabe bæredygtig udvikling. Sikre skabelsen af effektive, gennemsigtige og inkluderende institutioner på alle niveauer	Deltag i dit lands beslutningsprocesser lokalt, regionalt og nationalt på et oplyst grundlag
17	Partnerskaber for handling	Partnership for the goals	Styrke globalt samarbejde for bæredygtig udvikling og mulighederne for implementering af dette	Virksomhedernes sociale ansvar tæller. Opfordr dit firma til at arbejde sammen med civilsamfundet, og find måder, hvorpå lokalsamfundet kan opnå verdensmålene

Figur 32. Verdensmålene – forklaring og eksempler





Figur 33. Inner Development Goals framework

Dimension	Egenskaber/kvaliteter	Uddybning
1. VÆRE BEING At relatere til sig selv		At dyrke det indre liv og udvikle og uddybe vores forhold til tanker, følelser og krop hjælper os til at være nærværende, bevidste og proaktive, når vi står overfor kompleksitet.
	Indre kompas	At have en dybfølt ansvarsfølelse og engagement i værdier og formål, der vedrører helhedens bedste.
	Integritet og autenticitet	At vise engagement og evne til at handle med oprigtighed, ærlighed og integritet.
	Åbenhed og lærende mindset	At have en basal nysgerrig tankegang og en vilje til at være sårbar og omfavne forandring og vækst.
	Selvbevidsthed	Evne til at reflektere over egne tanker, følelser og ønsker; have et realistisk selvbillede og evne til at regulere sig selv.
	Nærvær	Evne til at være til stede uden dømmekraft og i en tilstand af åbent nærvær.
2. TÆNKE THINKING Kognitive færdigheder		At udvikle vores kognitive færdigheder ved at anlægge forskellige perspektiver, evaluere information og forstå verden som en sammenhængende helhed, er afgørende for klog beslutningstagning.
	Kritisk tænkning	Evne til kritisk at gennemgå gyldigheden af synspunkter, beviser og planer.
	Kompleksitetsbevidsthed	Forståelse for og evne til at arbejde med komplekse og systemiske forhold og årsagssammenhænge.
	Perspektivfærdigheder	Evne til at søge, forstå og aktivt gøre brug af indsigt fra modsatrettede perspektiver.
	Meningsskabelse	Evne til at se mønstre, strukturere det ukendte og være i stand til bevidst at skabe historier.
	Langtidsorientering og visionsskabelse	Langsigtet orientering og evne til at formulere og fastholde engagement i visioner relateret til den større sammenhæng.

3. RELATERE RELATING Omsorg for andre og verden		At værdsætte, drage omsorg for og føle sig forbundet med andre, såsom naboer, fremtidige generationer eller biosfæren, hjælper os med at skabe mere retfærdige og bæredygtige systemer og samfund for alle.
	Anerkendelse	At forholde sig til andre og til verden med en grundlæggende følelse af påskønnelse, taknemmelighed og glæde.
	Forbundethed	At have en stærk følelse af at være forbundet med og/eller være en del af en større helhed, såsom et samfund, menneskeheden eller et globalt økosystem.
	Ydmyghed	At kunne handle i overensstemmelse med situationens behov uden at tage hensyn til sig selv.
4. SAMARBEJDE COLLABORATING Sociale færdigheder	Empati og medfølelse	Evne til at forholde sig til andre, sig selv og naturen med venlighed, empati og medfølelse samt kunne italesætte lidelse.
		For at gøre fremskridt med hensyn til fælles bekymringer er vi nødt til at udvikle vores evner til at inkludere, være til stede og kommunikere med interessenter med forskellige værdier, færdigheder og kompetencer.
	Kommunikationsfærdigheder	Evne til virkelig at lytte til andre, til at fremme ægte dialog, at forsvare egne synspunkter dygtigt, at håndtere konflikter konstruktivt og tilpasse kommunikationen til
	Samskabelsesfærdigheder	Færdigheder og motivation til at opbygge, udvikle og facilitere samarbejdsrelationer med forskellige interessenter, præget af psykologisk sikkerhed og ægte samskabelse.
	Inkluderende mindset og intellektuelle kompetencer	Vilje og kompetence til at omfavne forskellighed og inkludere mennesker og kollektiver med forskellige synspunkter og baggrunde.
	Tillid	Evne til at vise tillid og skabe og vedligeholde tillidsfulde relationer.
5. HANDLE ACTING At drive forandring	Færdighed ift. at mobilisere	Evne til at inspirere og mobilisere andre til at engagere sig i fælles formål.
		Egenskaber som mod og optimisme hjælper os til at opnå ægte handlefrihed, bryde gamle mønstre, generere originale ideer og handle med vedholdenhed i usikre tider.
	Mod	Evne til at stå op for værdier, træffe beslutninger, handle beslutsomt og om nødvendigt udfordre og forstyrre eksisterende strukturer og synspunkter.
	Kreativitet	Evne til at generere og udvikle originale ideer, innovere og være villig til at forstyrre konventionelle mønstre.
	Optimisme	Evne til at opretholde og kommunikere en følelse af håb, positiv holdning og tillid til muligheden for meningsfuld forandring.
Vedholdenhed	Evne til at opretholde engagement og forblive beslutsom og tålmodig, selv når indsatsen tager lang tid, før den bærer frugt.	

Figur 34. Uddybning af Inner Development Goals

<b>Dimension</b>	<b>Uddybning</b>	<b>Afsnit</b>
<b>1. VÆRE</b> <b>BEING</b> At relatere til sig selv	At dyrke det indre liv og udvikle og uddybe vores forhold til tanker, følelser og krop hjælper os til at være nærværende, bevidste og proaktive, når vi står overfor kompleksitet.	3.1
<b>2. TÆNKE</b> <b>THINKING</b> Kognitive færdigheder	At udvikle vores kognitive færdigheder ved at anlægge forskellige perspektiver, evaluere information og forstå verden som en sammenhængende helhed er afgørende for klog beslutningstagning.	3.2
<b>3. RELATERE</b> <b>RELATING</b> Omsorg for andre og verden	At værdsætte, drage omsorg for og føle sig forbundet med andre, såsom naboer, fremtidige generationer eller biosfæren, hjælper os med at skabe mere retfærdige og bæredygtige systemer og samfund for alle.	3.2, 3.3
<b>4. SAMARBEJDE</b> <b>COLLABORATING</b> Sociale færdigheder	For at gøre fremskridt med hensyn til fælles bekymringer er vi nødt til at udvikle vores evner til at inkludere, være til stede og kommunikere med interessenter med forskellige værdier, færdigheder og kompetencer.	3.2, 3.3, 3.4
<b>5. HANDLE</b> <b>ACTING</b> At drive forandring	Egenskaber som mod og optimisme hjælper os til at opnå ægte handlefrihed, bryde gamle mønstre, generere originale ideer og handle med vedholdenhed i usikre tider.	3.4

Figur 35. Menneskets indre udviklingsmål (IDG)

<b>Dimension</b>	<b>Præferencer</b>	<b>Præferencer</b>
<p><i>Energi</i></p> <p>Hvor personen henter og retter sin energi</p>	<p><b>Ekstrovert (E)</b></p> <p>De foretrækker at hente og investere energi i mennesker, aktiviteter, hændelser og ting i den ydre verden.</p> <p>De er sociale, meget talende, taler imens eller før de taler og har ofte et aktivt kropssprog.</p>	<p><b>Introvert (I)</b></p> <p>De foretrækker at hente og investere energi i tanker, følelser, indtryk og refleksioner i den indre verden.</p> <p>De er private, mere stille, får ikke altid udtrykt deres tanker i tale, tænker, før de taler og har ofte et mere lukket kropssprog</p>
<p><i>Opfatte</i></p> <p>Hvilken metode personen benytter til at opfatte verden</p>	<p><b>Sansende (S)</b></p> <p>De er praktiske og foretrækker at hente informationer gennem sine 5 sanser med opmærksomheden rettet mod det, der faktisk foregår omkring dem her og nu.</p>	<p><b>Intuitiv (N)</b></p> <p>De ser muligheder, søger det store overblik og er mere abstrakte og intuitive. De foretrækker at hente information gennem at søge mønstre, sammenhænge og muligheder med opmærksomheden rettet mod det, der kan ske i fremtiden.</p>
<p><i>Vurdere</i></p> <p>Hvilken måde personen træffer beslutninger på</p>	<p><b>Tænkende (T)</b></p> <p>De foretrækker at analysere og bearbejde information så beslutninger kan træffes logisk og objektivt.</p> <p>De er analyserende, objektive, principielle, faktuelle og tænker længe, før de træffer en beslutning, som så fastholdes</p>	<p><b>Følende (F)</b></p> <p>De foretrækker at håndtere og bearbejde information, så beslutninger kan træffes ud fra værdier og overbevisning.</p> <p>De er sympatiserende, subjektive, menneskelige og træffer hurtigt en beslutning, som de muligvis ændrer igen.</p>
<p><i>Livsstil</i></p> <p>Hvordan personen vælger at indrette sig</p>	<p><b>Vurderende (J)</b></p> <p>De foretrækker at indrette livet på en organiseret og planmæssig måde ud fra de konklusioner og beslutninger, man har truffet.</p> <p>De ønsker planlægning, beslutninger, resultater, system, kontrol og at afslutte en opgave, før de tager fat på en ny.</p>	<p><b>Opfattende (P)</b></p> <p>De foretrækker at indrette livet på en fleksibel og spontan måde med åbning for at ændre konklusioner og beslutninger.</p> <p>De er spontane og ønsker information, muligheder, frihed og kan lide at skifte rundt mellem opgaver.</p>

Figur 36. MBTI-modellen

ISTJ – Doing what should be done	ISFJ – A high sense of duty	INFJ – An inspiration to others	INTJ – Everything has room for improvement
ISTP – Ready to try anything once	ISFP – Sees much but shares little	INFP – Performing noble service to aid society	INTP – A love of problem solving
ESTP – The ultimate realists	ESFP – You only go around once in life	ENFP – Giving life an extra squeeze	ENTP – One Exciting challenge after another
ESTJ – Life's administrators	ESFJ – Hosts and hostesses of the world	ENFJ – Smooth talking persuader	ENTJ – Life's natural leaders

Figur 37. MBTI-modellens 16 typer med engelske typebetegnelser.

Beskrivelse – nedre del	Primær faktor	Beskrivelse øvre – del
Kølig, reserveret	Varm	Varmhertet, easy going
Konkret tænkende	Logisk tænkning	Abstrakt tænkende, analytisk
Temperamentsfuld, irriterbar	Følelsesmæssig stabilitet	Ligevægtig, rolig
Selvudslettende, underdanig	Dominans	Dominerende, kontrollerende
Saglig, seriøs	Livlighed	Engageret, spontan
Opportunistisk, upålidelig	Regelbevidsthed	Retfærdig, samvittighedsfuld
Genert, behersket	Social frimodighed	Frimodig, modig
Usentimental	Følsomhed	Blødhertet, omsorgsfuld
Tillidsfuld	Mistænksomhed	Mistænksom, paranoid
Praktisk, konventionel	Adspredthed	Forestillende, fantasifuld
Ligefrem, åben	Lukkethed	Tilbageholdende, privat
Selvsikker	Ængstelighed	Usikker, betænkelig
Konservativ, traditionel	Åbenhed	Eksperimenterende, nysgerrig
Gruppe orienteret, udadvendt	Individualisme	Selvtilstrækkelig
Udisciplineret, uorganiseret	Perfektionisme	Selvdisciplineret, præcis
Afslappet, rolig	Anspændthed	Anspændt, utålmodig

Figur 38. Cattells 16 karaktertræk (16PF)

Figur 39. Den kognitive pyramide

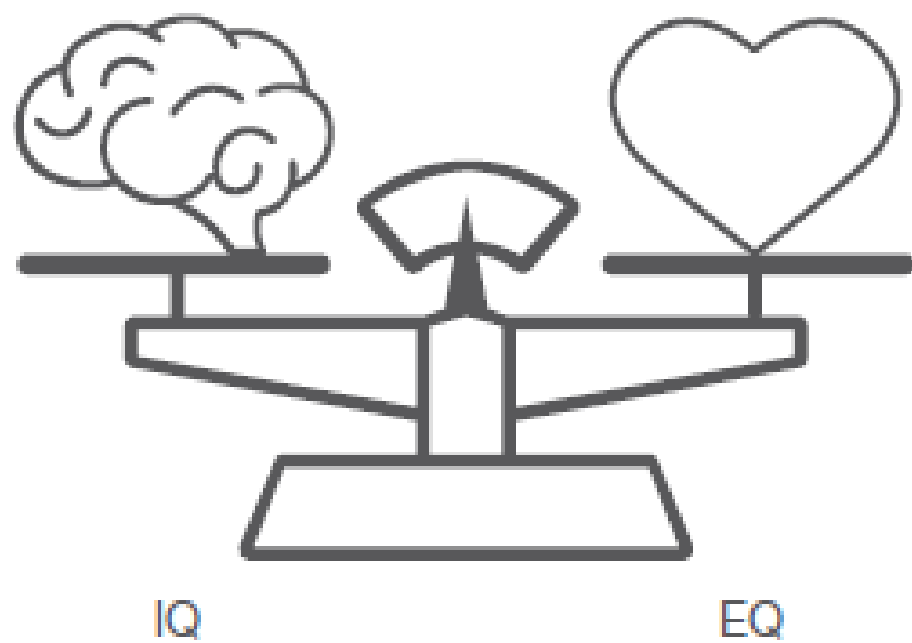


<b>Personlig kompetence</b>	<b>Disse færdigheder er afgørende for, hvordan vi håndterer os selv</b>
Selvbevidsthed	At kende sine indre tilstande, præferencer, ressourcer og intuitioner
Følelsesmæssig opmærksomhed	At erkende sine egne følelser og deres virkning
Præcis selv vurdering	At kende sine egne stærke og svage sider
Selvtillid	At føle sig sikker på egen værdi og egne evner
Selvregulering	At kunne håndtere indre tilstande, impulser og ressourcer
Selvkontrol	At kunne styre kaotiske følelser og impulser
Troværdighed	At fastholde ærlighed og integritet som norm
Samvittighedsfuldhed	At tage ansvaret for egen optræden
Tilpasningsevne	At være fleksibel i sin reaktion på forandringer
Fornylse	At være tryk ved og åben for nytænkning, nye indfaldsvinkler og ny information
<b>Motivation</b>	<b>Følelsesmæssige tendenser, som styrer og hjælper os til at nå et mål</b>
Præstationstrang	Trangen til at forbedre sig og nå de højeste standarder
Forpligtelse	At kunne indstille sig på en gruppes eller en organisations mål
Initiativ	Parathed til at gribe muligheder
Optimisme	Vedholdenhed i stræben efter mål på trods af forhindringer og modgang

<b>Social kompetence</b>	<b>Disse færdigheder bestemmer, hvordan vi håndterer forhold til andre</b>
Indføling	Bevidsthed om andres følelser, behov og bekymringer
Forståelse for andre	At fornemme andres følelser og perspektiv og være aktivt interesseret i det, der optager dem
Medvirke til andres udvikling	At sanser andres behov for udvikling og støtte deres evner
Serviceorientering	At foregribe, opdage og imødekomme kundernes behov
Udnytte forskellighed	At skabe muligheder ved hjælp af menneskers forskellighed
Politisk bevidsthed	At læse en gruppes følelsesmæssige understrømme og magtstrukturer
<b>Sociale færdigheder</b>	<b>Evnen til at fremkalde ønskede reaktioner hos andre</b>
Påvirkning	At beherske effektive overtalelsesstrategier
Kommunikation	At lytte med åbent sind og sende klare og overbevisende budskaber
Konfliktstyring	At forhandle og løse uoverensstemmelser
Ledelse	At inspirere og styre enkeltpersoner og grupper
Katalysere forandring	At sætte gang i og styre forandringsprocesser
Skabe tilknytning	At pleje nyttige relationer
Samarbejde	At arbejde med andre hen mod fælles mål
Holdånd	At skabe gruppesynergi i arbejdet med henblik på kollektive målsætninger

Figur 40. Definition af emotionel intelligens





Figur 41. Balancen mellem EQ (hjertet) og IQ (hjernen) er vigtig

Intelligens	Engelsk	Forklaring	Bemærkning
Sproglig intelligens	Linguistic intelligence	Klog på ord	Er god til at udtrykke sig skriftligt og mundtligt
Logisk-matematisk intelligens	Logical-mathematical intelligence	Klog på tal	Har det bedst med at kunne arbejde i systemer og mønstre
Rumlig-visuel intelligens	Spatial intelligence	Klog på billeder	Arbejder visuelt og har det bedst med at tegne og illustrere problemstillinger visuelt
Musikalsk-rytmisk intelligens	Musical intelligence	Klog på musik	Husker bedst, hvis det er muligt at koble læringen op på sang, rytme, rim og remser
Kropslig-kinæstetisk intelligens	Bodily-kinesthetic intelligence	Klog på krop	Har det bedst med at kunne arbejde med sin krop og bevæge sig
Social intelligens	Interpersonal intelligence	Klog på mennesker	Har det godt med at samarbejde med andre
Intrapersonel intelligens	Intra personal intelligence	Klog på sig selv	Arbejder bedst alene
Naturalistisk intelligens	Naturalist intelligence	Klog på naturen	Holder af naturen og af at finde sammenhænge og mønstre i omgivelserne
Filosofisk intelligens	Existential intelligence	Klog på livet	Forholder sig til livets store spørgsmål

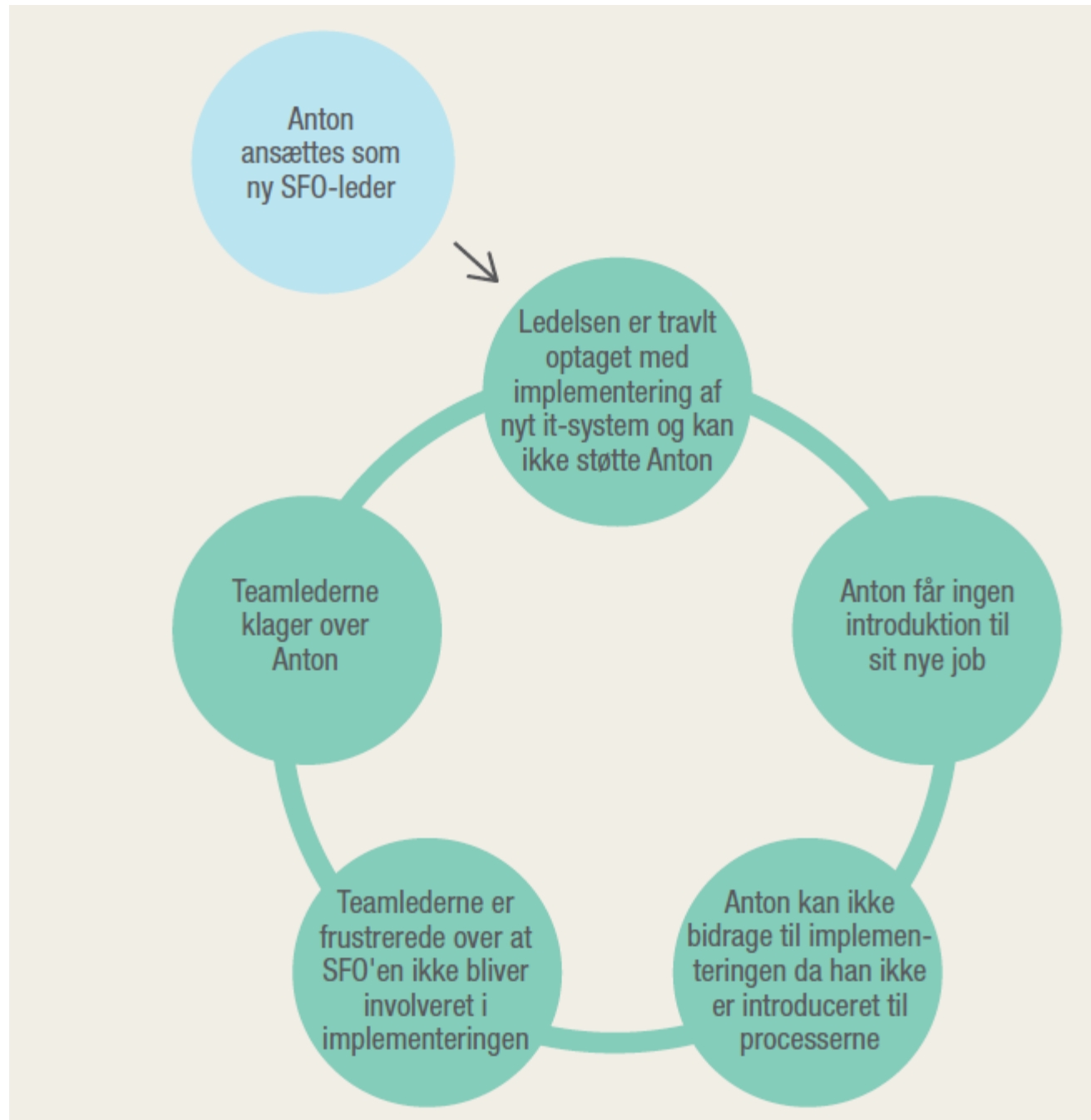
Figur 42. Howard Gardners 9 intelligenser

<b>Lineær tænkning</b>	<b>Systemisk tænkning</b>
Vi ser på konkrete problemstillinger	Vi ser på betydninger og muligheder
Fokus på den enkelte	Fokus på relationer
Fokus på enkeltdele	Fokus på helheder
Søger årsager og forklaring	Forstå mønstre og sammenhænge
Forstå problemet	Forstå systemet

Figur 43. Lineær- og systemisk tænkning



Figur 44. Problemstillingen beskrevet ud fra en lineær tankegang

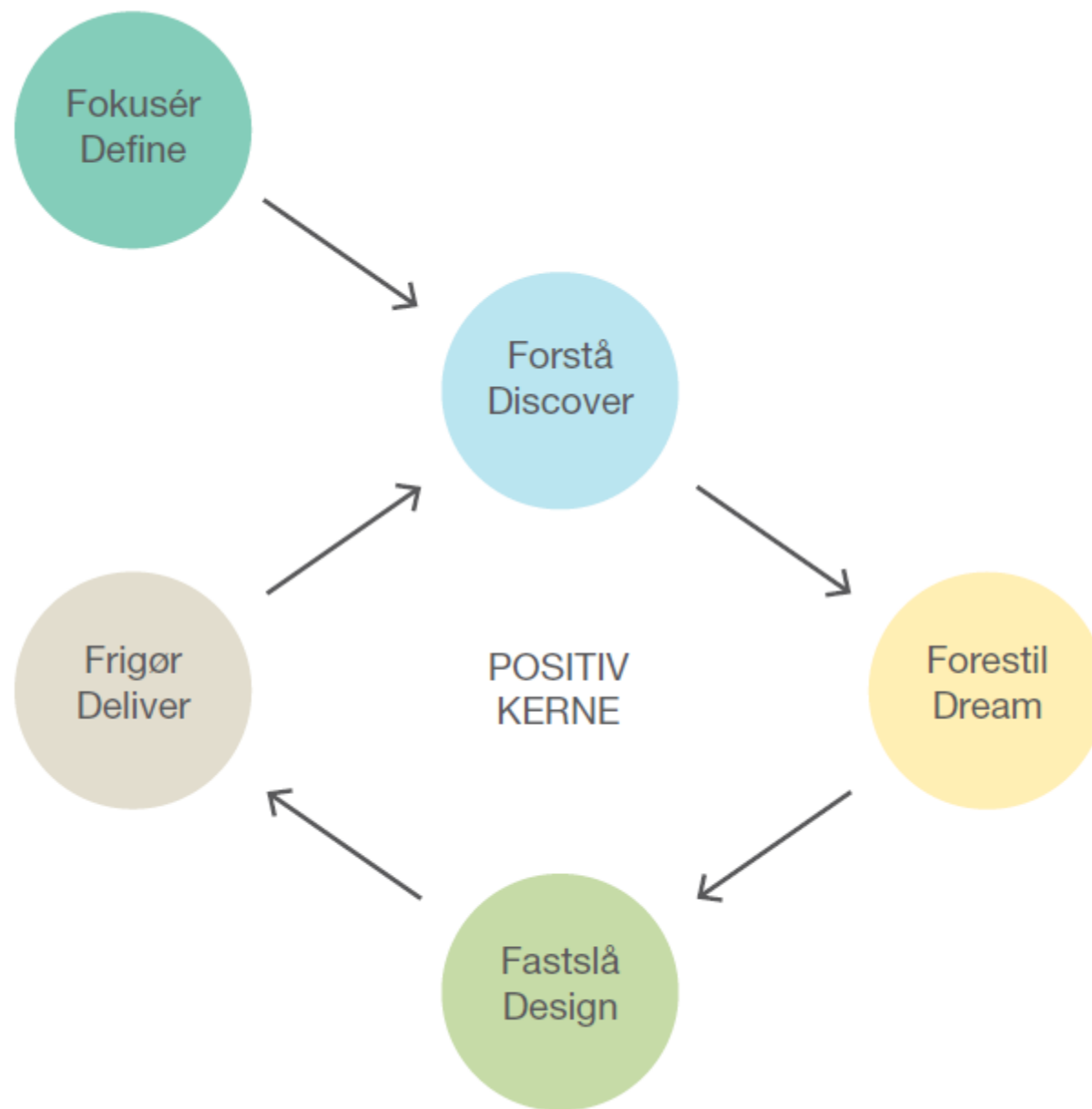


Figur 45. Problemstilling beskrevet ud fra en systemisk tankegang

<b>Traditionel tankegang</b>	<b>Anerkendende tilgang</b>
Lede efter fejl	Lede efter muligheder
Søge efter problemets årsag	Søge efter problemets løsning
Kritisk holdning	Positiv holdning
Fokus på det, der mangler	Fokus på det, vi har
Fokus på forhindringer	Fokus på ressourcer
Skepsis og mistanke	Tillid
Fokus på det, vi vil væk fra	Fokus på det, vi ønsker

Figur 46. Traditionel tankegang vs. den anerkendende tilgang

Figur 47. 5D-modellen



<b>Fase</b>	<b>Dansk</b>	<b>Forklaring</b>	<b>Bemærkning</b>
Define	Fokusér	Hvad skal vi fokusere på?	Fokus på det, vi ønsker – ikke det, vi vil væk fra. Hvem skal involveres og hvordan?
Discover	Forstå	Hvad virker allerede?	Hvornår har det været godt? Hvad er stadig godt, hvad virker?
Dream	Forestil	Hvad drømmer vi om at nå?	Med udgangspunkt i det der virker, hvordan kan vi komme videre? Hvad drømmer vi om at opnå?
Design	Fastslå	Hvad skal vi forny os med, hvis vi skal realisere drømmen?	Vi beslutter ikke noget endnu, men har fokus på muligheder og fornyelse.
Deliver	Frigør	Hvilke handlinger skal det til, for at vi lykkes?	Implementering – her lover vi hinanden forpligtende handlinger

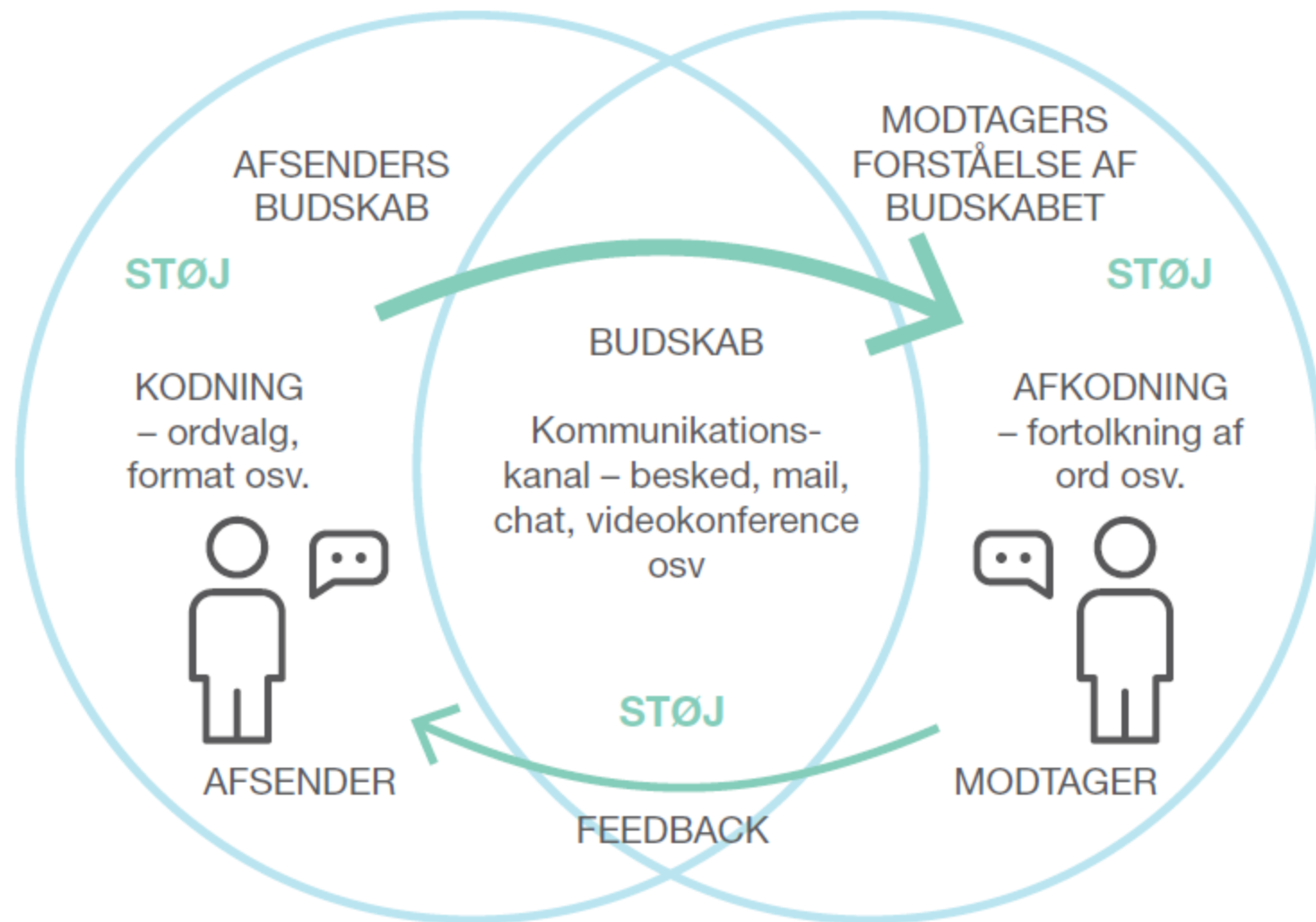
Figur 48. 5D-modellen



Fase	Dansk	Forklaring	Bemærkning	Emilies noter til mødet med skolelederen
Definition	Fokusér	Hvad skal vi fokusere på?	Fokus på det, vi ønsker – ikke det, vi vil væk fra. Hvem skal involveres og hvordan?	Vi ønsker, at SFO'en skal involveres i implementering af det nye it-system. Teamlederne og Anton skal involveres.
Discovery	Forstå	Hvad virker allerede?	Hvornår har det været godt? Hvad er stadig godt, hvad virker?	Anton blev ansat, fordi han er en dygtig og engageret leder med en stærk faglighed indenfor det pædagogiske område. Teamlederne i SFO'en er dygtige pædagoger.
Dream	Forestil	Hvad drømmer vi om at nå?	Med udgangspunkt i det der virker, hvordan kan vi komme videre? Hvad drømmer vi om at opnå?	De dygtige folk, Anton og teamlederne, bør høres og involveres i arbejdet med it-systemet. Alle drømmer om, at vi får et it-system, der understøtter det faglige arbejde
Design	Fastslå	Hvad skal vi forny os med, hvis vi skal realisere drømmen?	Vi beslutter ikke noget endnu, men har fokus på muligheder og fornyelse.	Er det en mulighed at stoppe it-projektet, indtil Anton er blevet ordentligt introduceret til processerne og har fået talt med sine teamledere om, hvad de har af ønsker til det nye system?
Deliver	Frigør	Hvilke handlinger skal det til, for at vi lykkes?	Implementering – her lover vi hinanden forpligtende handlinger	Dette skal udfyldes på mødet med skolelederen

Figur 49. Emilies noter til mødet med skolelederen

Figur 50. Model af kommunikationsprocessen



<b>Kommunikationsform</b>	<b>Forklaring</b>	<b>Bemærkning</b>	<b>Eksempler</b>
Verbal	Selve ordene, enten som skrevet tekst, tegnsprog eller udtalte ord	Den verbale kommunikation er bevidst	Tekst i en mail, de udtalte ord, tegnsprog, tegninger, smileys osv.
Nonverbal	Den del af kommunikationen, der foregår uden brug af ord eller tegn, fx ved hjælp af kropssprog	Den nonverbale kommunikation er ikke altid bevidst	Stemmeføring, øjenkontakt eller ej, påklædning, afstand mellem afsender og modtager, håndbevægelser, håndtryk eller ej, mimik

Figur 51. Verbal og nonverbal kommunikation

## EKSEMPEL: Strip club manager?



men mente godt, han kunne have iført sig et passende jakkesæt, nu han skulle mødes med præsidenten.

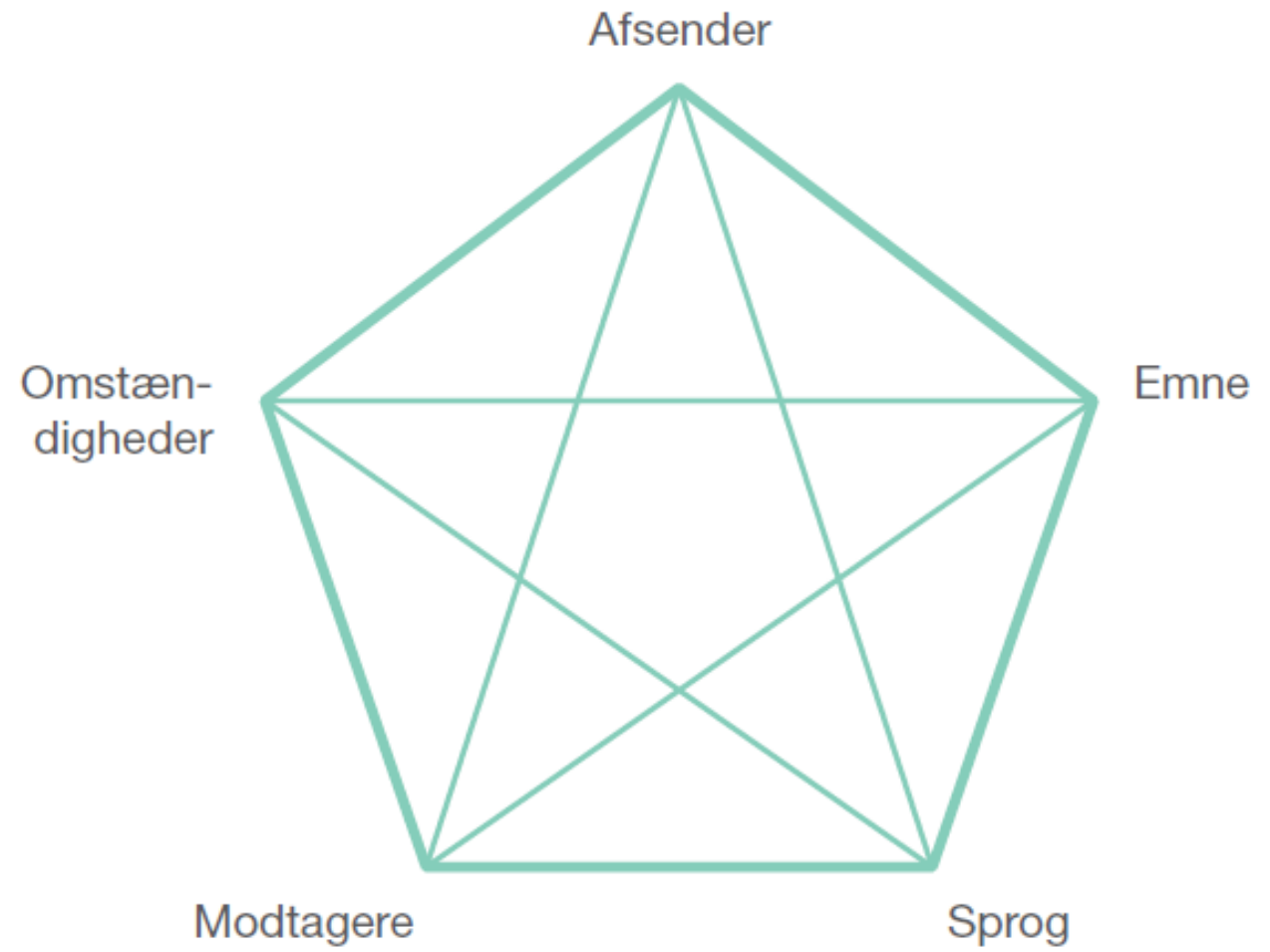
I december 2022 besøgte den ukrainske præsident Volodymyr Zelenskyj præsident Joe Biden i Det Hvide Hus i Washington DC. Til alle møderne var Zelenskyj iklædt army-green sweater og bukser – 'casual combat clothes'. Der var delte meninger om Zelenskyj påklædning. Den kendte kommentator Tucker Carlson beskyldte Zelenskyj for at være klædt som en 'strip club manager', andre viste respekt for Zelenskyj,

Figur 52. Ukraines præsident Volodymyr Zelenskyj besøger præsident Joe Biden i Det Hvide Hus 22. december 2022

Appelform	Forklaring	Virkning	Eksempler
Logos	Den overbevisningseffekt budskabet har på grund af sin appel til modtagerens fornuft og logiske sans	Langvarig	En sælger gennemgår en teknisk løsning for en kunde, hvorved denne kan spare energi. Investeringen i løsningen er tjent ind på 3 år, hvilket lyder fornuftigt for kunden.
Etos	Den overbevisningseffekt budskabet har på grund af det indtryk, som afsenderen gør på modtageren. Heri indgår afsenderens menneskelige egenskaber, dømmekraft samt velvilje overfor modtageren	Langvarig	En medarbejder, der flere gange tidligere har brudt aftaler og overskredet tidsfrister, lover sin leder at gøre et tilbud færdigt til en kunde senest fredag. Lederen stoler ikke på medarbejderen og meddeler kunden, at tilbuddet kommer onsdag i den følgende uge, hvilket giver lederen to dages buffer, hvis medarbejderen – igen – svigter.
Patos	Den overbevisningseffekt, budskabet har på modtageren, fordi afsenderen vækker noget følelsesmæssigt hos modtageren, fx glæde, sorg, had, empati osv.	Kortvarig	Klassiske eksempler på brug af patos er borgerrettsforkæmperen Martin Luther Kings berømte tale 'I have a dream' (americanrhetoric.com).  Også Nazitysklands propaganda-minister Joseph Goebbels 'Wollt Ihr den totalen Krieg?' (emersonkent.com) er et eksempel på brug af patos

Figur 53. Retorikkens tre appelformer

Figur 54. Retorikkens pentagram



<b>Punkt</b>	<b>Forklaring</b>	<b>Bemærkning</b>
Afsender	Afsender af budskabet	Hvad er du som afsender i forhold til modtagerne? Deres chef? Deres kunder? Deres kollega? Hvordan er din etos-appel (etos-konto!) hos modtagerne?
Emne	Budskabets emne	Hvordan er budskabets logos-appel? Hvad håber du på at opnå?
Sprog	Sproget, der benyttes	Hvordan vil du udtrykke dig? Fagsprog? Støtte fra figurer? Hvordan vil du præsentere budskabet?
Modtagere	Modtagerne af budskabet	Hvem er din målgruppe? Hvad er modtagernes indfaldsvinkel til budskabet og til dig?
Omstændigheder	Den kontekst, som kommunikationen foregår i	Er det en krisesituation? En salgssituation? Hvordan er stemningen?

Figur 55. Elementerne i retorikkens pentagram

	Kendt af en selv	Ikke kendt af en selv
Kendt af andre	Åbent område Arena	Blindt område Blind spot
Ikke kendt af andre	Skjult område Facade	Ukendt Unknown

Figur 56. Johari-vinduet



Område	Beskrivelse	Eksempel	Bemærkning
Åbent område (Arena)	Det, som både lederen og andre kender til, og som det er let at se og at kommunikere om	Lederens navn og stilling. Det, lederen og de andre arbejder med lige nu	Hvis det åbne område udvides, opstår større fortrolighed og bedre mulighed for samarbejde
Skjult område (Facade)	Det, lederen ikke deler med andre. Lederen bruger energi på at holde dette for sig selv, hvilket begrænser åbenheden og dermed forholdet mellem lederen og andre	Lederen har fået det tredje klip i kørekortet og skal op til fornyet køreprøve – det vedkommer ikke andre. Lederen har tavshedspligt omkring en række forretningsmæssige forhold og må ikke oplyse herom til andre	Der kan skabes en tættere relation, hvis vi kender hinandens mere private forhold Det kræver stor tillid at udvide dette område, og lederen skal tænke sig godt om
Blindt område	Det, som andre kender til hos lederen, men som denne ikke selv er bevidst om	Lederen er ikke selv bevidst om, at det kniber med at komme til tiden til møder, men dette er et punkt, som andre med irritation har lagt mærke til. I 'folkemunde' har lederen fået tilnavnet 'Mr. Late'.	Det kan have positiv betydning for samarbejdet, hvis dette område reduceres Spørgsmålet er, hvordan lederen reagerer, hvis emner i dette område bliver taget op. Går lederen i forsvarsposition, eller opfattes det som konstruktiv hjælp
Ukendt område	Det, som hverken lederen eller andre kender til	Hverken lederen eller andre ved, om lederen har højdeskræk. De planlægger en tur op i nacellen (huset bag på toppen vindmøllen, der indeholder generatoren, som drives af vingerne) på en stor 8 MW havvindmølle, så det vil vise sig!	Det kan være positivt for samarbejdet, hvis dette område reduceres En del lederkurser arbejder med, at deltagerne skal ud i naturen og bo i bivak eller sammen på madlavningskursus. Idéen er, at deltagerne oplever hinanden i nye og uvante situationer. Den slags aktiviteter kan medvirke til at reducere det ukendte område

Figur 57. Johari-vinduets 4 områder

	Jeg ved det	Jeg ved det ikke
Gruppen ved det	Åbent område	Blindt område
Gruppen ved det ikke	Skjult område	Ukendt

Figur 58. Lærkes idealbillede (åben modtagelig person)

	Jeg ved det	Jeg ved det ikke
Anker ved det	Åbent område	Blindt område
Anker ved det ikke	Skjult område	Ukendt

Figur 59. Lærkes tegning af hendes Johari-vindue set fra Ankers synspunkt (Interviewer)



Figur 60. Kommunikationspyramiden

Nr.	Spørgsmål	Bemærkninger
1	Hvad er det, vi skal tale om?	Lederens behov. Den/de andres behov.
2	Hvorfor skal vi have mødet/samtalen?	Hvad skal vi opnå?
3	Hvem vedrører mødet/samtalen?	Er der andre, som burde deltage?
4	Hvordan forbereder deltagerne sig til mødet/samtalen?	Forberedelsestid!
5	Hvornår afholdes mødet/samtalen?	Hvor lang tid afsætter vi?
6	Hvor afholdes mødet/samtalen?	Hos mig, hos dig eller på neutral grund?

Figur 61. Tjekliste til psykologisk kontrakt

Fortrolighedsniveau	Forklaring	Bemærkning	Eksempel
Kliché	Samtalen er overfladisk. Problematisk og mere eksistentielle emner undgås	Man investerer ikke sig selv, åbner sig ikke, det er trygt at blive i sig selv	Det bliver fint vejr i week-enden
Rolle	Man påtager sig en rolle – ofte arbejdsmæssig – og skjuler sig bag denne, gerne sammen med andre	Man slipper for at forholde sig til, hvad man selv mener, og hvad der sker for en selv.	På grund af omstruktureringerne er vi i ledergruppen hårdt spændt for i øjeblikket
Fortrolighed	Samtalen er ærlig og problematiske emner kan godt tages op	Dette niveau kræver tryghed. Vi har brug for at vide, at samtalepartneren lytter og giver os plads til at tale.	Jeg har svært ved at finde ro, når jeg kommer hjem. Omstruktureringerne går mig på, og jeg er bekymret for, hvordan det vil påvirke afdelingen
Autentisk	Vi kan være os selv og tale om vores følelser	De 4 grundfølelser er glæde, sorg, vrede og seksualitet	Jeg synes ikke direktøren lytter til det, jeg siger. Hvis jeg skal fyres, vil jeg gerne have det overstået hurtigt. Alt det her udenomssnak gør mig både urolig og ked af det

Figur 62. De 4 fortrolighedsniveauer



Figur 63. Putin og  
Macron



Figur 64. Putin og  
Wan Yi





Figur 65. Merkel, Putin  
og hund

<b>Coveys betegnelse</b>	<b>Dansk</b>	<b>Beskrivelse</b>	<b>Bemærkning</b>
Ignoring	Ignorering	Personen lytter ikke og prøver heller ikke	Årsagen kan være, at personen er ophidset eller stresset
Pretend Listening	Falsk lytning	Personen lader, som om vedkommende lytter, men er optaget af noget andet	Udover at budskabet ikke modtages, sendes der et signal til afsenderen om, at denne ikke er vigtig
Selective Listening	Selektiv lytning	Personen lytter til det, vedkommende interesserer sig for, men lytter ikke til resten	Kan være nødvendigt, hvis man vil fokusere og fx er under tidspres, men man bør så sige det til den talende
Attentive Listening	Opmærksom lytning	Personen lytter til alt det, der bliver sagt, men ud fra sin egen synsvinkel	Egne erfaringer, værdier og vurderinger ligger til grund
Empathic Listening	Empatisk lytning	Personen lytter til alt det, der bliver sagt og forstår at indleve sig i afsenderens situation og følelser	Her handler det om at forstå, hvad den anden (afsenderen) har brug for: Døm ikke, lyt og forstå i stedet Spørg kun ud fra ønsket om at forstå den anden, ikke for at tilfredsstille egne behov Kom ikke med løsningsforslag baseret på dine egne meninger og behov

Figur 66. Stephen Coveys 5 lytteniveauer

<b>Spørgeteknik</b>	<b>Beskrivelse</b>	<b>Involverer</b>	<b>Eksempler</b>
Lineær	Afklarende spørgsmål om det, vi kan forholde os til	Det bevidste lag, fakta og logik.	Hvad drejer det her sig om? Hvad er dit problem? Hvad sagde du til Marie?
Cirkulær	Udforskende spørgsmål, der søger at afdække mønstre og sammenhænge	Det ubevidste lag med flere muligheder for refleksioner	I hvilken sammenhæng føler du, at problemet er størst? Hvad er forskellen på den måde, du og Maria ser på situationen?

Figur 67. Lineære og cirkulære spørgsmål

Figur 68. Karl Tomms spørgehjul



Spørgerens rolle	Formål	Forklaring	Bemærkning	Eksempel
Detektiv	Bagudrettede, afklarende lineære spørgsmål	Problemstillingen afdækkes	Sammenhæng, årsag og virkning afklares	Hvad var det, der skete mellem dig og Maria? Hvad gjorde det ved dig?
Opdagelsesrejsende	Bagudrettede, udforskende og perspektiverende cirkulære spørgsmål	Nærmere undersøgelse, hvor vi spørger ind til relationer og sammenhænge, der knytter sig til emnet	Nye vinkler. Hvad tænker andre? Andre perspektiver?	Hvordan tror du, kollegerne oplevede det? Hvad tror du, Maria tænker om det nu?
Kunstner	Fremadrettede, reflekterende og nytænkende cirkulære spørgsmål	Vi prøver at tænke kreativt og se, hvilke nye muligheder der er	Nytænkning	Hvad tror du der ville ske, hvis du og Maria ikke var så pressede med arbejde? Hvad er det bedste, der kan ske lige nu, efter det, der er sket?
Kaptajn	Fremadrettede, retningsgivende og adfærdspåvirkende lineære spørgsmål	Spørgeren prøver at påvirke til at lægge en ny kurs	Fokus på handling	Hvad kunne være et brugbart næste skridt? Hvad er det første, du vil gøre, når du kommer på arbejde i morgen?

Figur 69. Karl Tomms spørgehjul – forklarende skema

<b>Grundværdi</b>	<b>Forklaring</b>
Selvregulering	at lederen er rolig og fattet
Ydmyghed	at lederen forstår, at modtageren af feedbacken kan have en anden opfattelse af virkeligheden end lederen, og at lederen accepterer dette
Nysgerrighed	at lederen har et åbent sind og er parat til at finde gode løsninger
Fleksibilitet	at lederen kan tilpasse sin feedback til omstændighederne og har øje for helheden

Figur 70. 4 grundværdier af betydning for god feedback

<b>Klassisk holdning</b>	<b>Bæredygtig holdning</b>
Der er en vinder og en taber i konflikten (win-lose), og vi gør alt for at vinde	Det er vigtigt for os, at begge konfliktens parter skal kunne acceptere resultatet (win-win)
Hvis vi ikke selv kan løse konflikten, regner vi med, at en autoritet over os gør det. Hellere det, end at vi skal gå på kompromis	Vi tager selv ansvaret for at løse konflikten og gør, hvad vi kan, for at få den løst
Der skal en form for magtanvendelse til, for at få løst konflikten	Magt er ikke afgørende for at få løst konflikten
Der er kun én rigtig løsning	Der er flere mulige løsninger
Vi bryder os ikke om konflikter og prøver at undgå dem	Konflikter er uundgåelige, og vi tager fat i dem, når de opstår. Konflikter der fortsætter, men ikke løses, tapper os og vores omgivelser for energi
Vi kan ikke se noget positivt ved at have konflikter	Konflikter opstår, fordi emnet er vigtigt for mennesker, der vil noget forskelligt. Hvis vi kan løse konflikten, frigør det energi, som kan give nye erkendelser og forbedrede relationer mellem parterne

Figur 71. Klassisk holdning og bæredygtig holdning til konflikter

Konflikttype	Forklaring	Håndtering	Eksempler
Metodekonflikter	Konflikter, der handler om praktiske ting som fx konkrete mål, midler til at nå målene, metoder, procedurer osv.	Denne type konflikter kan skyldes manglende dialog mellem parterne, eller at disse ikke har et fuldt billede af løsningsmulighederne.  Fælles dialog og evt. introduktion af nye løsningsmetoder vil normalt føre til enighed, så man kan komme videre.	To medarbejdere er uenige om, hvem der skal ringe til kunden og sige, at den bestilte vare bliver forsinket.
Ressourcekonflikter	Konflikter, der handler om at fordele ressourcer som fx penge, tid, arbejdskraft, plads, materialer osv.	Denne type konflikter kan normalt løses med en forhandling, hvor parterne når frem til et kompromis og indgår en aftale.	Afdelingen har budgetteret med penge til et uddannelsesforløb. Der er imidlertid 3 teams, som alle mener at have et presserende behov, men der er kun penge til uddannelse af ét team.
Værdikonflikter	Konflikter, der handler om personlige eller kulturelle værdier, som betyder noget for parterne. Det kan fx være rettigheder, religiøse emner og politisk overbevisning.	Denne type konflikter løses ved at parterne viser ægte interesse for hinandens holdninger og respekterer forskellighederne.  Tolerance og gensidig forståelse er en forudsætning for, at en sådan konflikt kan løses.	For at støtte op om FN's verdensmål besluttet det, at der én dag om ugen er kødfri dag i kantinen. En række medarbejdere føler det er et overgreb på dem, da de vil have lov til at spise kød, når det passer dem
Personlige konflikter	Konflikter, der handler om identitet, selvværd, loyalitet, tillidsbrud, afvisning osv.	Denne type konflikter kræver åben kommunikation mellem parterne. Der skal være en gensidig forståelse for hinandens forventninger, ønsker og håb.  Selvindsigt, empati og forståelse for modparten er en forudsætning for, at en sådan konflikt kan løses.	Maja klager gentagne gange over, at det trækker og er for koldt på arbejdspladsen. Kollegerne er ikke enige, og hun føler, at hun bliver ignoreret af både ledelsen og kollegerne.

Figur 72. De 4 konflikttyper



	Konflikttrin	Forklaring
1	Uenighed	Parterne er uenige og forsøger at løse problemet. Der er stadig gensidig respekt mellem parterne.
2	Skænderi	Konflikten bliver mere sort/hvid og parterne begynder at få negative følelser overfor hinanden. Konflikten går fra uoverensstemmelse til personificering
3	Handling, ikke ord	Parterne kommer i tanke om fejl hos hinanden og gamle konflikter blusser op
4	Alliancer og angreb	Hver part samler tilhængere. Den oprindelige uoverensstemmelse er ikke længere vigtig, nu handler det om at vinde over modparten
5	Tabt ansigt	Modparten skal nedgøres. Vi kræver total overgivelse
6	Strategiske trusler	Parterne skrider til åbne fjendtlige handlinger og mennesker, der forsøger at forholde sig neutrale, bliver set som forrædere
7	Begrænset ødelæggelse	Parterne ser ikke længere modparten som et menneske. Der er fuld polarisering
8	Eliminering	Parterne kan ikke længere opholde sig på samme sted.
9	Sammen i afgrunden	Der er ingen vej tilbage.

Figur 73. Friedrich Glasls 9 trin konflikttrappe

Trin	Forklaring	Bemærkning
1	Forhold dig til konflikten	Find så tidligt som muligt ud af, om der er en konflikt. Er du i tvivl, så hold øje med udviklingen uden at gribe ind
2	Overblik	Find ud af, hvor på konfliktrappen parterne er. Parterne kan have en forskellig opfattelse af, hvor de er på konfliktrappen
3	Forstå konflikten	Sæt dig grundigt ind i konfliktens udspring, og hvad den går ud på
4	Forstå parterne	Vær neutral og prøv at forstå begge parter, og hvilken betydning relationen mellem den har for konflikten. Tal med parterne en ad gangen
5	Appel	Appeller til parterne om at være ansvarsbevidste og modne, dvs. finde en løsning på konflikten
6	Mægling	Forsøg at mægle mellem parterne
7	Ekstern hjælp	Der kan være gode grunde til at søge ekstern hjælp til at løse konflikten. Fx hvis du som leder ikke kan holde dig neutral og selv bliver part i konflikten
8	Adskillelse	Hvis konflikten ikke kan løses på anden vis, kan det blive nødvendigt, at lederen skærer igennem og skiller parterne ad, så de ikke skal arbejde sammen mere. I yderste konsekvens kan det føre til forflyttelse eller afskedigelse

Figur 74. Løsning af konflikt

<b>Aggressiv</b>	<b>Assertiv</b>	<b>Afbøjende</b>
Nedgør andres tanker, meninger og holdninger	Forsvarer egne tanker, meninger og holdninger klart og tydeligt uden at være aggressiv	Opgiver egne tanker, meninger og holdninger
Beskylder og bebrejder andre	Kommunikerer frit og direkte	Undskylder og udglatte
Arrogant	Tager ansvar	Undskyldende
Uforskammet	Ærlig og direkte	Usikker og vag
Kæmper	Engagerer sig	Flygter
Truende	Venlig	Frygtsom
Bruger magt	Viser indre styrke	Magtesløs

Figur 75. Assertiv adfærd

Figur 76. Girafsprog –  
fordi giraffen har et stort  
hjerte



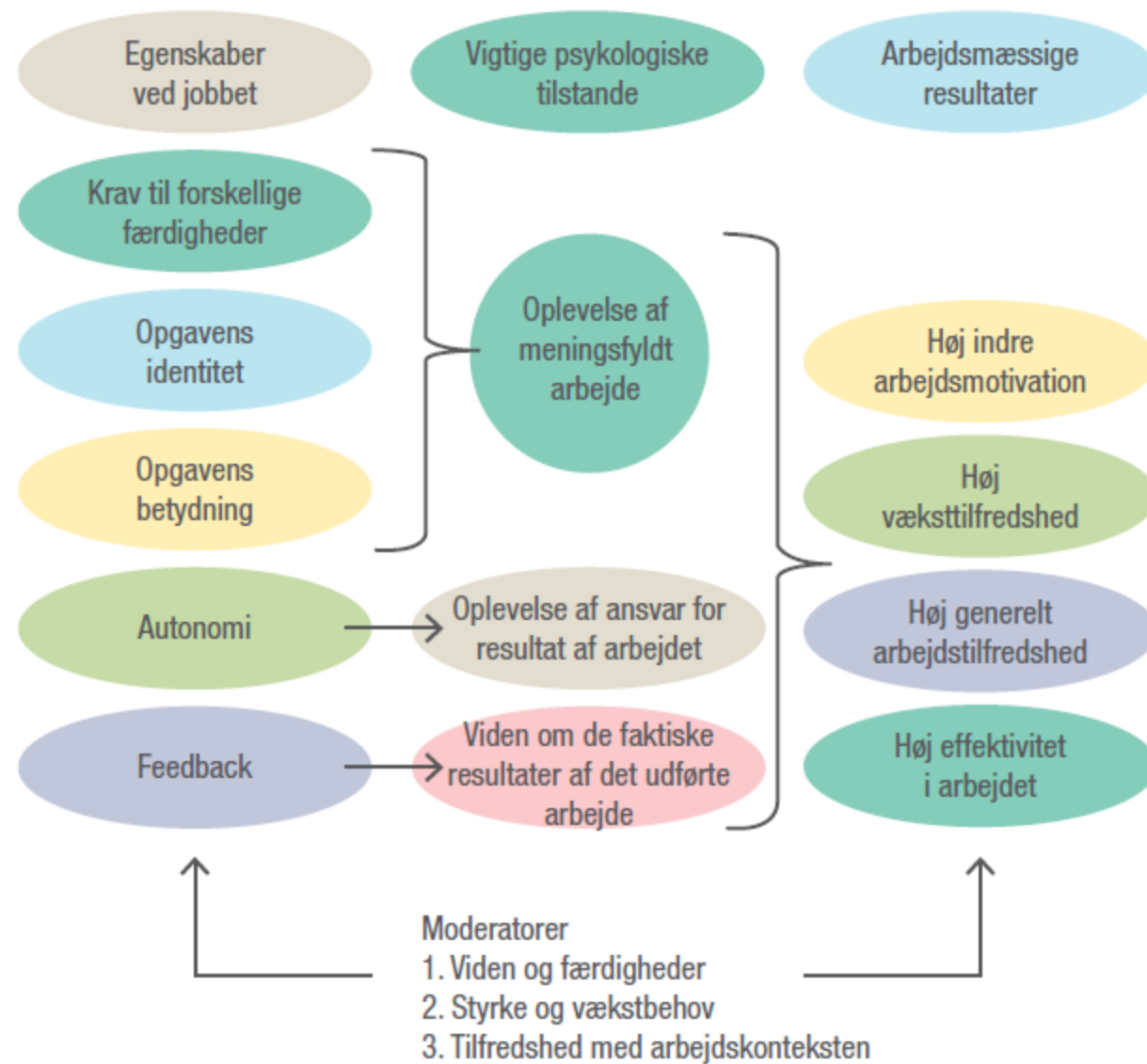
Ulvesprog	Girafsprog	Kommentarer og eksempler på brug af girafsprog
Du-sprog	Jeg-sprog	Jeg føler ikke, at jeg bliver lyttet til
Har fokus på andres fejl og mangler	Tager udgangspunkt i egne følelser	Jeg bliver ked af det, når jeg oplever at...
Afbryder	Lytter	Brug aktiv lytning
Uinteresseret	Interesseret	Det lyder interessant, vil du uddybe?
Ledende spørgsmål	Åbne spørgsmål	Hvad var det, der gik dig på?
Bebrejder	Udtrykker sit ønske	Jeg kunne godt tænke mig at...
Generaliserer	Er konkret	I stedet for at sige: Du kommer altid for sent! Siger vi på girafsprog: I dag kom du 10 minutter for sent.
Fokus på fortid	Fokus på nutid og fremtid	Vi graver ikke gamle sager frem
Går efter personen	Går efter problemet	Vi bliver på øverste trin på konfliktrappen
Giver andre skylden	Tager selv ansvar	I stedet for at sige: Du hører ikke, hvad jeg siger! Siger vi på girafsprog: Min oplevelse er, at mit budskab ikke når frem til dig.

Figur 77. Girafsprog

<b>Element</b>	<b>Forklaring</b>
Egenskaber ved jobbet	Disse 5 egenskaber ved jobbet er afgørende for motivationen
Vigtige psykologiske tilstande	Disse 3 psykologiske tilstande har stor betydning for motivationen
Arbejdsræssige resultater	De 4 arbejdsræssige resultater, der kommer ud af arbejdet
Moderatorer	Dette er 3 færdigheder, som personen selv skal opfylde, for at modellen fungerer og motivationen lykkes

Figur 78. De fire elementer i Hackman & Oldhams model

Figur 79. Hackman & Oldhams model



Egenskaber ved jobbet	Forklaring
Variation i færdigheder	Forskningen bag modellen viser, at arbejdet opfattes som mere meningsfyldt, hvis personen skal bruge flere forskellige færdigheder for at løse opgaverne.
Opgavens identitet	Opgaven opfattes som meningsfyldt, hvis personen ser opgaven som en helhed og kan se den sammenhæng, som opgaven indgår i.
Opgavens betydning	Jo større betydning opgaven har for andre, jo mere motiverende opleves den af personen, der udfører den.
Autonomi	Personen oplever selv at have ansvaret for opgaven, herunder frihed til selv at bestemme løsningsmetode. Jo større autonomi, jo mere motiverende opleves opgaven.
Feedback	En tydelig tilbagemelding på, hvordan opgaven er løst, bevirker, at personen oplever at blive taget alvorligt, hvilket er motiverende

Figur 80. Motiverende egenskaber ved jobbet



Vigtige psykologiske tilstande	Forklaring
Oplevelse af meningsfyldt arbejde	Som modellen viser, har de tre første jobegenskaber betydning for, hvordan arbejdet opleves som meningsfyldt
Oplevelse af ansvar for resultatet	Jobegenskaben autonomi har stor betydning for personens oplevelse af ansvar for resultatet
Viden om de faktiske resultater af det udførte arbejde	Jobegenskaben feedback er vigtigt for personen, der udfører opgaven

Figur 81. Vigtige psykologiske tilstande

<b>Moderatorer</b>	<b>Forklaring</b>
Viden og færdigheder	Personen skal have viden og færdigheder så vedkommende kan løse opgaven
Vækst- og udviklingsbehov	Personen skal have højt behov for personlig vækst og udvikling
Tilfredshed med arbejds-konteksten	Personen skal være tilfreds med arbejdsopgaven

Figur 82. Moderatorer

#	Tips til kreativitet	Uddybning
1	Vær nysgerrig	Læs bøger, hør podcasts, mød nye inspirerende mennesker, oplev nye steder, se film og hør musik udover det, du plejer. Notér det, du vil huske.
2	Lær nye ting	Tag en nye uddannelse, læs bøger, artikler og magasiner udenfor dit normale fagområde. Fordyb dig i et emne, du ikke ved noget om.
3	Stil spørgsmål	Tag ikke alt for gode varer. Spørg fx: Hvorfor ikke...? Hvad er alternativet...? Hvad hvis nu...? Kunne man ikke i stedet...? Osv. Se eksemplet side x om mismatcheren.
4	Udfordre dine sanser	Gå en tur et sted, du ikke har været før, se på kunst, ommøblér, mal dit hjem i nye farver.
5	Afsæt tid til at tænke	Mange idéer kommer ud af den blå luft, mens vi mindst venter det. Gå en tur uden et bestemt formål, eller læg dig på græsplænen og kig op i himlen og dagdrøm.
6	Find ud af, hvornår du er mest kreativ	Mennesker er forskellige, og nogen er på toppen tidligt om morgenen. Andre har den mest kreative tid sent om aftenen. Find ud af, hvad der virker for dig.
7	Brug problemer og modgang konstruktivt	Mange gode idéer er kommet, fordi mennesket var presset op i et hjørne. Hav en åben og konstruktiv tilgang til kriser og konflikter. Se fig. 71 i afsnit 3.3.5.
8	Vær vedholdende	Lad dig ikke slå ud af fejl eller modgang. Som Churchill sagde: "Success is the ability to go from one failure to another with no loss of enthusiasm."
9	Tag risici	Vær ikke bange for at prøve noget nyt. Vær ikke bange for at fejle.
10	Arbejd med det, der motiverer og engagerer dig	Lidenskab og engagement giver energi og nye idéer fødes. Som Steve Jobs sagde: "Do what you love".
11	Se muligheder og vær visionær	Læs citatet i afsnittets begyndelse.

Figur 83. Tips til styrkelse af lederens kreative kompetencer

Regel	Kommentar
Kritisér aldrig en idé	Lederen skal skabe en atmosfære – en kultur, hvor nye idéer modtages med et åbent sind
Få så mange idéer som muligt	Lederen skal opfordre til kreativ tænkning og opmuntre både sig selv og medarbejderne til at følge de ovennævnte tips til styrkelse af kreative kompetencer
Byg på hinandens idéer	Et kreativt miljø i gruppen styrkes, hvis vi har det godt med hinanden og forstår at lytte
Sørg for at opmuntre til vilde og outrerede idéer	En kreativ proces må gerne indeholde leg og 'skøre' indfald

Figur 84. Brainstorming

Hat	Symboliserer	Tænkemåde	Kommentar
Blå	Det kølige overblik	-	Skaber overblik og kontrollerer tænkeprocessen, indleder og afslutter
Hvid	Neutral og objektiv	Tal og fakta. Neutral information	Det rationelle
Rød	Intuition og følelser	Det følelsesmæssige, intuition, mavefornemmelse	Det irrationelle
Gul	Sol og positivitet	Håb og muligheder, optimisme, fordele	Positive vurderinger
Sort	Alvor og problemer	Svagheder, risici	Negative vurderinger
Grøn	Vegetation og vækst	Kreativitet, nye idéer, ændringer	Alternativer, videreudvikling

Figur 85.  
De Bonos seks  
tænkehatte



Det kølige overblik



Neutral og objektiv



Intuition og følelser



Sol og positivitet



Alvor og problemer



Vegetation og vækst

<b>Fysiske symptomer</b>	<b>Psykiske symptomer</b>	<b>Adfærdsmæssige symptomer</b>
Hovedpine	Hukommelsesbesvær	Søvnløshed
Nedsat immunforsvar og hyppig sygdom	Koncentrationsbesvær	Indesluttethed
Hjertebanken	Nærtagende	Vrede – aggressivitet
Svimmelhed	Humørsvingninger	Øget brug af stimulanser
Manglende appetit	Angst	ubeslutsomhed
Svedeture	Nedtrykthed	Følelseskulde
Manglende sexlyst	Indre uro	Gråd

Figur 86. Symptomer på stress

Optimale forhold	Belastende forhold
<b>Krav</b>	<b>Krav</b>
Klare mål og krav	Uklare mål og krav
Udfordrende krav	Små krav Modstridende krav Meget høje og modstridende krav
<b>Arbejdets tilrettelæggelse</b>	<b>Arbejdets tilrettelæggelse</b>
Variation i opgaver og bevægelser	Ensidige opgaver og bevægelser
Helhed og sammenhæng i opgaverne	Opsplittede opgaver, der ikke hænger sammen
Klarhed i arbejdsrollen. Overensstemmelse mellem egne og andres forventninger	For meget klarhed og snæverhed i arbejdsrollen. Usikkerhed i arbejdsrollen
Tydelig feedback på arbejdsresultater	Manglende eller modsigelsesfyldt feedback på arbejdsresultater
Oplevelse af tilfredshed med målopnåelse	Manglende oplysninger om fremtidsudsigter og -planer
Indflydelse på mål, arbejdsfordeling, tilrettelæggelse og valg af arbejdsmetoder	Manglende indflydelse. For stort og belastende ansvar
Arbejdsopgaver fuldføres	Uafsluttede og udflydende opgaver
<b>Samarbejde</b>	<b>Samarbejde</b>
Tydelig og omsorgsfuld ledelse	Utydelig og "uretfærdig" ledelse
Relevant hjælp og støtte til selvværd	Manglende støtte fra ledelsen
Værdsættelse og anerkendelse fra andre i arbejdet. Medlem af en værdsat gruppe	Manglende værdsættelse og anerkendelse fra andre i arbejdet. Nedvurdering fra én eller flere kolleger
Social kontakt/støtte og tydeligt gruppetilhørsforhold	Alene om opgaver/stor afstand fra andre Manglende uformel kontakt
Sammenhold i gruppen	Udelukkelse fra gruppen
Åbenhed overfor andre grupper	For mange og/eller skiftende kontakter
Tydelig og vigtig gruppeopgave	Splittelse og alliancer indenfor gruppen Usikre eller modstridende normer indenfor gruppen Lukkethed og stereotype fordomme overfor andre grupper Udflydende grænser til andre grupper Uklare samarbejdsrelationer

Værdsættelse	Værdsættelse
Oplevet betydning af opgaven for andre og for organisationen som helhed Sammenhæng mellem indsats og resultat	Uklarhed om opgavens mening Manglende viden om, hvordan ens indsats bidrager til andres arbejde og velbefindende
<b>Fysisk arbejdsmiljø</b>	<b>Fysisk arbejdsmiljø</b>
Fysisk sikkerhed	Usikkerhed om fysiske og kemiske påvirkninger Ulykkesrisiko

Figur 87. Peter Warrs vitaminmodel

AUTORITÆR LEDER



DEMOKRATISK LEDER



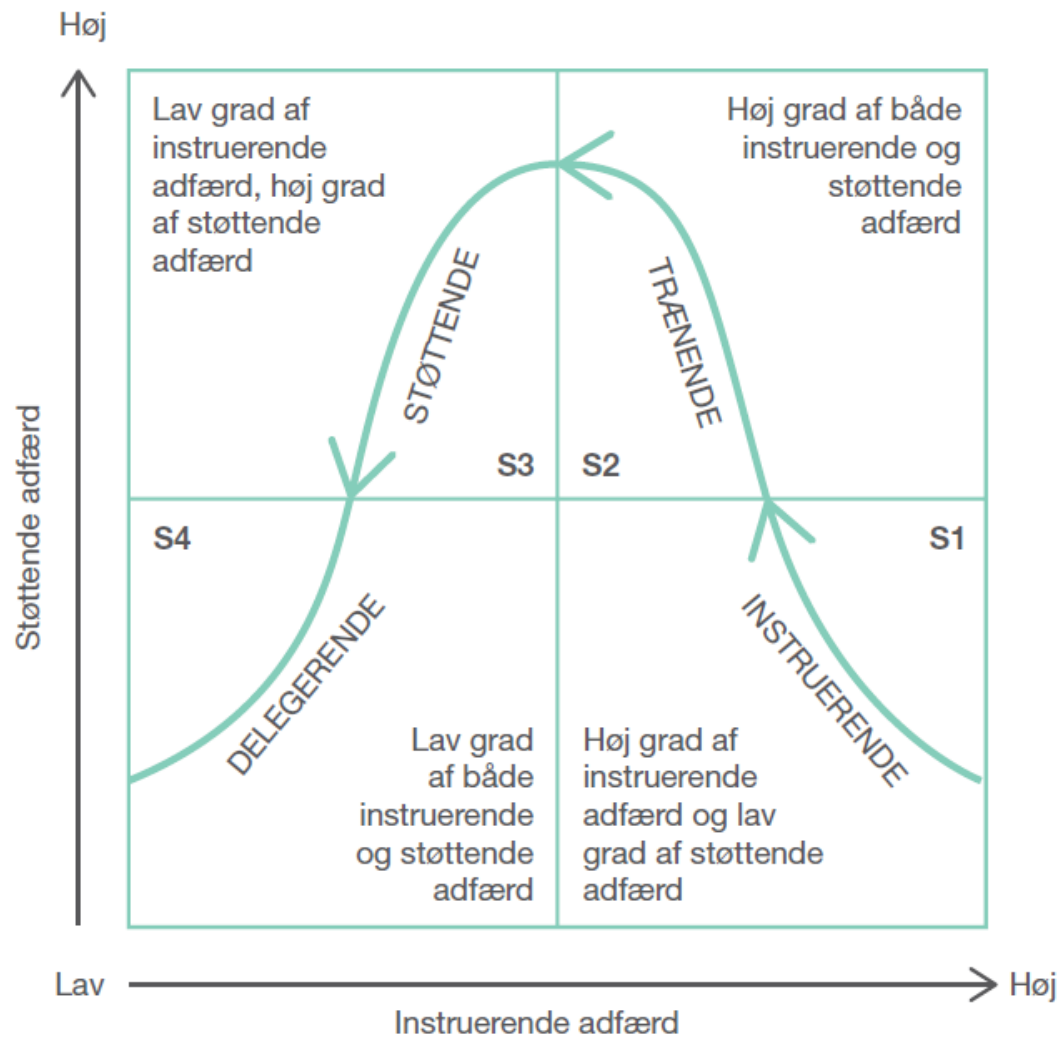
Figur 88.  
Tannenbaum  
& Schmidts  
Continuum-  
model

1. Lederen træffer beslutningerne og kommunikerer dem
2. Lederen 'sælger' sine beslutninger til gruppen
3. Lederen præsenterer sine idéer og inviterer til spørgsmål
4. Lederen præsenterer sin foreløbige beslutning, men lægger op til diskussion og ændringer
5. Lederen præsenterer problemstillingen, beder om forslag og beslutter herefter
6. Lederen forklarer, definerer rammer og lader gruppen beslutte
7. Lederen lader gruppen beslutte indenfor de rammer lederen selv er blevet pålagt

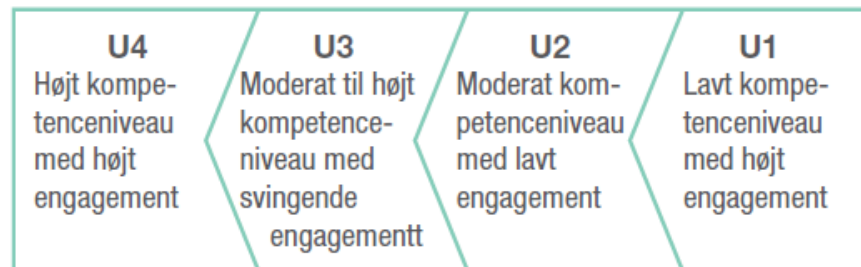


<b>Faktorer, der bør vurderes ved valg af ledelsesform</b>	<b>Kommentarer</b>
Lederens forhold	Ledelsesmæssige værdier, graden af tillid til medarbejderne, lederens foretrukne ledelsesform, og hvad der gør lederen mest tryk
Medarbejdernes forhold	Forventninger til lederen, behov for uafhængighed, behov for at tage ansvar, behov for klarhed, interesse for opgaven, om de kan identificere sig med målet samt viden om opgaven.
Forhold omkring situationen	Organisationens værdier og traditioner, gruppens effektivitet og erfaring med at arbejde sammen, selve opgaven, der skal løses, samt graden af tidspres

Figur 89. Faktorer, der skal vurderes ved valg af ledelsesform



Figur 90. Situationsbestemt Ledelse 2-modellen (SL2)



Højt udviklingsniveau ← Lavt udviklingsniveau

Betegnelse (engelsk)	Leadership style	Description	Betegnelse (dansk)	Lederstil	Forklaring
S1	Directing	High on directing behaviors, low on supporting behaviors	S1	Instruerende	Høj grad af instruerende adfærd, lav grad af støttende adfærd
S2	Coaching	High on both directing and supporting behaviors	S2	Trænende	Høj grad af både instruerende og støttende adfærd
S3	Supporting	Low on directing behavior and high on supporting behaviors	S3	Støttende	Lav grad af instruerende adfærd og høj grad af støttende adfærd
S4	Delegating	Low on both directing and supporting behaviors	S4	Delegerende	Lav grad af både instruerende og støttende adfærd

Figur 91. De 4 lederstile i SL2 modellen

Betegnelse (engelsk)	Development level	Description	Betegnelse (dansk)	Udviklingsniveau	Forklaring
D1	Enthusiastic Beginner	Low competence with high commitment	U1	Den entusiastiske nybegynder	Lavt kompetenceniveau med højt engagement
D2	Disillusioned Learner	Low/middling competence with low commitment	U2	Den desillusionerede medarbejder	Moderat kompetenceniveau med lavt engagement
D3	Capable but Cautious Performer	High competence with low/variable commitment	U3	Den kompetente men forsigtige medarbejder	Højt kompetenceniveau med svingende engagement
D4	Self-reliant Achiever	High competence with high commitment	U4	Den selvstændige medarbejder	Højt kompetenceniveau med højt engagement

Figur 92. Medarbejdernes 4 udviklingsniveauer i SL2

<b>Medarbejderens udviklingsniveau</b>	<b>Den ideelle ledelsesstil</b>
U1	S1
U2	S2
U3	S3
U4	S4

Figur 93. Idealsituationen i SL2

Dansk	Engelsk	Forklaring	Uddybning
Mangfoldighed	Diversity	Mangfoldighed er enhver dimension, der kan bruges til at differentiere grupper og mennesker fra hinanden.	På en arbejdsplads betyder mangfoldighed, at arbejdsstyrken består af medarbejdere med forskellige racer, kønsidentiteter, karrierebaggrunde, færdigheder og så videre.
Inklusion	Inclusion	Inklusion er en organisatorisk indsats og praksis, hvor grupper eller individer med forskellig baggrund er kulturelt og socialt accepterede, ligeværdige og velkomne.	Disse forskelle kan være indlysende, såsom national oprindelse, alder, race og etnicitet, hudfarve, religion/tro, køn, seksuel orientering, handicap, politisk anskuelse, civilstand og socioøkonomisk status, personlighed mm.
D&I	D&I	Diversitet og inklusion	Ofte benyttet forkortelse

Figur 94. Definitioner på mangfoldighed og inklusion

Bias type (engelsk)	Bias type (dansk)	Forklaring	Eksempel
Affinity bias	Affinitetsbias Lighedsbias	Tendensen til at favorisere mennesker, der deler vores interesser, baggrund og erfaringer	Lederen lytter mest til Thomas, fordi de begge to er ivrige jægere
Confirmation bias	Bekræftelsesbias	Tendensen til at søge, fortolke og godtage informationer, der understøtter de hypoteser eller holdninger, som man i forvejen har	Af de tre kandidater til jobbet var lederen mest positiv overfor Yvonne. Anders havde mistanke om, at det var fordi Yvonne havde talt lederen efter munden
Conformity bias	Konformitetsbias	Tendensen til, at vi gerne vil passe ind og derfor matcher vores holdninger, overbevisninger og adfærd til gruppens normer og holdninger	Maria følte ikke, at hun kunne være sig selv på arbejdet
The halo effect	Halo-effekten Gloriebias	Tendensen til at vores positive indtryk af en person påvirker, hvordan vi tænker positivt om vedkommende	Lederen var venner med Pelles far, så da Pelle kom til jobsamtale, var han næsten ansat på forhånd
The horns effect	Horns-effekten Horn i siden-bias	Tendensen til at vores negative indtryk af en person påvirker, hvordan vi tænker negativt om vedkommende	Tobias havde for et halvt års tiden siden haft et sammenstød med lederen, der havde kritiseret Tobias i en bestemt sag. Tobias gik nu ud fra, at han aldrig ville blive forfremmet
Contrast effect	Kontrasteffekten	Tendensen til at vurdere en person i forhold til en tidligere positiv eller negativ oplevelse med en anden person	Lederen var meget skuffet over, at Maja ikke ville arbejde over. I stedet sagde Andrew ja. På ledermødet dagen efter roste lederen Andrew som en dygtig medarbejder
Gender bias	Kønsbias	Tendensen til at favorisere et køn over et andet	"Vi må ikke skrive i annoncen, om det er en mand eller en kvinde, vi søger", sagde headhunteren.  "Helt ok", sagde direktør Svendsen. "Bare du ikke spilder min tid med kvindelige ansøgere"
Ageism	Alderisme	Tendensen til at diskriminere på grund af alder	Selvom Anders var meget kvalificeret og havde gode referencer, fik han aldrig et jobtilbud. Dette ændrede sig, da han begyndte at fjerne oplysninger om alder og fødselsdato fra sine ansøgninger og CV

Name bias	Navnebias	Tendensen til at foretrække personer med bestemte navne fremfor andre.	Mohammad søgte job som elektrikersvend. Han ringede til mange firmaer, men uden at blive tilbudt en samtale. Forsøgsvis ringede han op og præsenterede sig som Michael. Med det samme fik han tilbudt en samtale
Beauty bias	Udseendebias	Tendensen til at bedømme en person på baggrund af overfladiske faktorer såsom udseende, højde, accent, tatoveringer osv.	Firmaet krævede, at ansøgninger skulle vedlægges et 'vælgende foto'.
Anchor bias	Ankerbias	Tendensen til at 'slå anker' og basere sig på en bestemt information – typisk den første – man får om et emne eller en person	Lederen var negativ overfor Maja, fordi hun engang havde sagt nej til overarbejde
Authority bias	Autoritetsbias	Tendensen til at tro på en person med autoritet og ikke bruge sin egen dømmekraft	Overlægens beslutning passede ikke med Annas egne erfaringer med patienter, men hun tænkte, at han jo måtte have ret, da hun kun var en ung sygeplejerske
Overconfidence bias	Overdreven selvtilid-bias	Tendensen til at tro, at man indenfor visse områder er bedre, end man faktisk er	Iver var fuld af selvtilid og altid positiv. Når sælgerne spurgte ham om, hvor mange timer han skulle bruge til at løse en opgave, kom han altid med et lavt bud. Efterhånden spurgte sælgerne kun Iver, når de skulle give tilbud. Året efter blev Iver fyret, fordi firmaet havde tabt mange penge på hans overoptimistiske estimater
Perception bias	Antagelsesbias	Tendensen til at dømme eller behandle en person baseret på forsimplede stereotyper og antagelser om den gruppe, vedkommende tilhører	Ayo blev ikke inviteret med til fre dagsbaren, fordi – som kollegerne sagde – hun var jo en meget stille og indadvendt person, så det var sikkert ikke noget for hende
Status quo bias	Status quo-bias	Tendensen til at foretrække, at tingene forbliver, som de er, og dermed være modstander af forandringer	Kenneth kom fra et konkurrerende firma og talte hele tiden om den måde, de gjorde tingene på der. Når hans nye kolleger fortalte ham om deres arbejdsmetoder, var han negativ og modvillig
Recency bias	Nylighedsbias	Tendensen til at tillægge de seneste begivenheder større betydning end tidligere begivenheder, fordi de førstnævnte er nemmere at huske	Der var 8 kandidater til jobinterview fordelt på 3 dage. Lederen havde efterhånden svært ved at huske den ene kandidat fra den anden, så han valgte at ansætte en af de 3, der havde været til samtale på den sidste dag

Figur 95. 16 typer ubevidst bias (builtin.com)

<b>Egenskab (engelsk)</b>	<b>Dansk</b>	<b>Forklaring</b>
Visible commitment	Synligt engagement	Lederen støtter diversitet og inklusion, italesætter det tydeligt, udfordrer status quo og følger aktivt op på udviklingen i sit ledelsesområde og blandt sine medarbejdere
Humility	Ydmyghed	Lederen er beskeden, indrømmer fejl og lader andre komme til
Awareness of bias	Opmærksom på bias	Lederen arbejder aktivt med egen bias (se ovenfor) og bekæmper bias i organisationen
Curiosity about others	Nysgerrighed overfor andre	Lederen viser ægte nysgerrighed og et åbent sind overfor mennesker, lytter uden at dømme og prøver empatisk at forstå andre
Cultural intelligence	Kulturel intelligens	Lederen er opmærksom på andre menneskers kulturelle baggrund og tilpasser sig denne
Effective collaboration	Effektivt samarbejde	Lederen uddelegerer til andre, er opmærksom på diversitet i forhold til tænkning og psykologisk sikkerhed og fokuserer på gruppens sammenhængskraft

Figur 96. 6 karakteristika for inkluderende ledelse



Begivenhed	Min direkte reaktion	Min efterfølgende handling
A afbrydes af B, før A har talt færdig	Påtales, og A får lov at tale færdig	Ved gentagelse tager jeg en samtale med B
A udtrykker en mening/idé, men anerkendes ikke – mødes med tavshed	Påtales	Ved gentagelse bringer jeg emnet op – som et generelt problem – overfor hele teamet
A stjæler B's idé og/eller tager æren for B's idé	Påtales, og jeg sørger for, at B krediteres	Ved gentagelse tager jeg en samtale med A
A fremkommer med sine synspunkter og udfordres på disse	Vi skal naturligvis kunne udfordre hinandens synspunkter, men jeg vurderer sagligheden i det, der siges – handler det om synspunkterne eller om A?	Hvis jeg fornemmer et mønster, at man ekskluderer A, bringer jeg emnet op – som et generelt problem – overfor hele teamet
A gentager B's idé og krediterer B herfor	Jeg roser A	Jeg refererer til denne positive adfærd (rollemodel) ved følgende teammøde
A påtaler, at B blev afbrudt, inden B havde talt færdig	Jeg roser A og sikrer, at B får lov at tale færdig	Jeg refererer til denne positive adfærd (rollemodel) ved følgende teammøde

Figur 97. Huskeseddel for inkluderende ledelse

#	Engelsk betegnelse	Dansk oversættelse	Forkortelse
1	Power Distance Index	Magtdistance	PDI
2	Individualism vs. Collectivism	Individualisme/kollektivism	IDV
3	Masculinity vs. femininity	Maskulinitet/femininitet	MAS
4	Uncertainty avoidance	Usikkerhedsundvigelse	UAI
5	Long Term Orientation vs. Short-term orientation	Langsigtet/kortsigtet orientering	LTO
6	Indulgence vs. restraint	Nydelse/tilbageholdenhed	IND

Figur 98. Hofstedes 6 dimensioner

Dimension	Danmark	Indien	Storbritannien	USA	Kina	Taiwan	Japan	Rusland	Ukraine	Tyskland	Frankrig	Polen	Ungarn	Israel	Saudi Arabien
PDI	18	77	35	40	80	58	54	93	92	35	68	68	46	13	72
IDV	74	48	89	91	20	17	46	39	25	67	71	60	80	54	48
MAS	16	56	66	62	66	45	95	36	27	66	43	64	88	47	43
UAI	23	40	35	46	30	69	92	95	95	65	86	93	82	81	64
LTO	36	51	51	26	87	93	88	81	86	83	63	38	58	38	27
IND	70	26	69	68	24	49	42	20	14	40	48	29	31	Ingen måling	14

Figur 99. Hofstede-indextal for forskellige lande (2022)

<b>1. Communicating (Kommunikere)</b>	
<b>Low-context (lav kontekst)</b>	<b>High-context (høj kontekst)</b>
<p>God kommunikation er præcis, enkel og klar. Der er ingen skjult agenda. Det er kutyme at bekræfte aftaler skriftligt.</p> <p>Lande med lavkontekstkommunikation er fx USA, Australien og Canada. Dette skyldes ifølge Erin Meyer, at disse lande er opbygget som immigrationsnationer med få hundrede års historie. Hvis immigranterne, der kom fra mange forskellige lande, skulle gøre sig håb om at blive forstået, måtte de lære at udtrykke sig kort og præcist.</p>	<p>God kommunikation er sofistikeret, nuanceret og lagdelte. Man skal kunne læse mellem linjerne og reflektere over, hvad der siges, men også over det, der ikke bliver sagt.</p> <p>I fx asiatiske kulturer udtrykker man sig mere implicit, og meget af meningen skal læses 'mellem linjerne'.</p>
<b>2. Evaluating (Evaluere)</b>	
<b>Direct negative feedback (direkte negativ feedback)</b>	<b>Indirect negative feedback (indirekte negativ feedback)</b>
<p>Negativ feedback gives oprigtigt, ligefremt og ærligt. Man siger sin mening, og det er i orden.</p> <p>I Rusland, Israel og til dels i Danmark er det ok at udtrykke sig direkte</p>	<p>Negativ feedback gives blødt og diplomatisk for ikke at såre. Positive beskeder bruges til at omslutte negative budskaber.</p> <p>I asiatiske lande skal man ikke komme med direkte negativ feedback, da dette vil demotivere og få folk til at føle, at de 'taber ansigt'</p>
<b>3. Persuading (Overbevise)</b>	
<b>Principles-first (principper først)</b>	<b>Applications-first (anvendelse først)</b>
<p>I denne kultur begynder man med at udvikle teorien eller det komplekse koncept, før kendsgerninger, udsagn eller meninger præsenteres. Man foretrækker at begynde en besked eller rapport ved at opbygge et teoretisk argument, inden man går til en konklusion.</p> <p>Ungarn er et eksempel på denne kultur, men Danmark er nogenlunde midt mellem de to yder punkter.</p>	<p>I denne kultur begynder man med tydeligt at forklare sin mening eller hovedpointe. Derefter understøttes med opklarende detaljer. Rapporter resumeres med Executive Summaries. Man sætter ikke pris på teoretiske eller filosofiske diskussioner om forretningsmål.</p> <p>USA er et eksempel på denne kultur. Her handler det meget om 'get to the point.'</p>
<b>4. Leading (Lede)</b>	
<b>Egalitarian (egalitær)</b>	<b>Hierarchical (hierarkisk)</b>
<p>Afstanden mellem leder og medarbejder er lav.</p> <p>Dette svarer til Hofstede's PDI (Power Distance Indeks)</p> <p>De nordiske lande ligger lavt, da vi har flade hierarkier.</p>	<p>Afstanden mellem leder og medarbejder er høj.</p> <p>Her ligger asiatiske og afrikanske lande højt.</p>

<b>5. Deciding (Beslutte)</b>	
<b>Consensual (konsensus, samtykke)</b>	<b>Top-down (oppefra og ned)</b>
<p>Beslutninger træffes i grupper og i enstemmighed</p> <p>De nordiske lande, Japan og Holland har konsensuskulturer.</p>	<p>Beslutninger træffes af enkeltpersoner, sædvanligvis lederen</p> <p>Rusland, Indien og Kina har top-down-kulturer.</p>
<b>6. Trusting (Tillidsfuld)</b>	
<b>Task-based (opgavebaseret)</b>	<b>Relationship-based (relationsbaseret)</b>
<p>Tillid opbygges gennem forretningsrelaterede aktiviteter. Arbejdsforhold opbygges og droppes let afhængigt af situationen. Business is business.</p> <p>I lande som Danmark, USA og Holland opbygges tillid gennem forretningsrelaterede aktiviteter.</p>	<p>Tillid opbygges ved socialisering. Arbejdsrelationer opbygges langsomt og på lang sigt.</p> <p>I Saudi Arabien, Indien og Kina opbygges tillid over lang tid ved socialisering.</p>
<b>7. Disagreeing (Uenighed)</b>	
<b>Confrontational (konfronterende)</b>	<b>Avoids confrontation (undgår konfrontation)</b>
<p>Uenighed og debat er positive for teamet eller organisationen. Åben konfrontation er ok og påvirker ikke forholdet negativt.</p> <p>Israel, Frankrig, Tyskland, Rusland og til dels Danmark har en konfronterende kultur.</p>	<p>Uenighed og debat er negativt for teamet eller organisationen. Åben konfrontation er upassende og vil bryde gruppens harmoni eller negativt påvirke forholdet</p> <p>I Indien, Japan og Thailand undgår man helst konfrontationer</p>
<b>8. Scheduling (Plankægning)</b>	
<b>Linear-time (lineær tid)</b>	<b>Flexible-time (fleksibel tid)</b>
<p>Projektaktiviteter tilgås sekventielt, og en aktivitet udføres, inden den næste afsluttes. En ting ad gangen. Ingen afbrydelser. Fokus er på deadline og fastholdelse af tidsplanen. Der lægges vægt på hurtighed og god organisering frem for fleksibilitet</p> <p>Hvis man i denne type kultur aftaler at mødes klokken 9:30, mødes man på det tidspunkt og kommer helst lidt før.</p> <p>Tyskland, Japan og Schweiz og til dels Danmark er eksempler på denne kultur</p>	<p>Projektaktiviteter tilgås på en mere fleksibel måde, og aktiviteterne ændres, hvis mulighederne opstår. Mange ting håndteres på én gang, og afbrydelser accepteres. Fokus er på tilpasningsevne</p> <p>Hvis man i denne type kultur aftaler at mødes 9:30, er det ok, hvis man først kommer fx 9.50.</p> <p>Saudi Arabien, Indien, Nigeria og til dels Tyrkiet er eksempler på denne kultur</p>

Figur 100. The Culture Map. Definition af de 8 dimensioner med eksempler på forskellige landes placering.

Figur 101.  
Kommunikationspyramiden



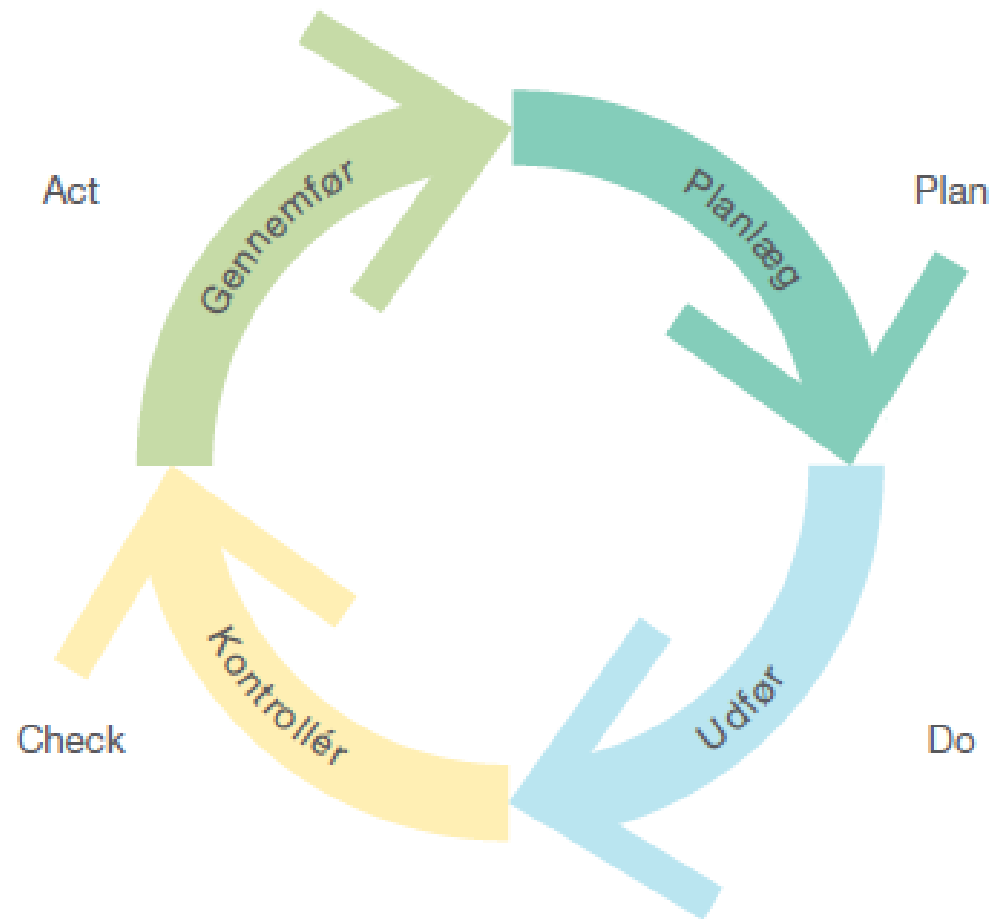
Trin	Handling	Kommentar	Eksempel
1	Vær konkret, beskriv frem for at vurdere og fortolke	Udgangspunktet er, at det skal være muligt og overskueligt for modtageren af feedbacken, at ændre adfærd.	De sidste to gange er du kommet 15 minutter for sent til møderne. <i>Ikke:</i> Du respekterer ikke vores møder.
2	Fokuser på adfærd uden at dømme personen	Hvis vi bliver personlige i vores feedback, risikerer vi at tage fokus væk fra det væsentlige, som er at ændre adfærd.	Du mødte uforberedt til mødet med kunden. <i>Ikke:</i> Du er doven!
3	Vær specifik frem for at generalisere	Hvis vi generaliserer, risikerer vi at gøre det uoverskueligt for modtageren af vores feedback, at ændre adfærd.	Der er en kunde, der har klaget over dig. <i>Ikke:</i> Kunderne er ikke glade for dig.
4	Tal for dig selv frem for at inddrage andre	Det kan være fristende at forstærke sin feedback ved at inddrage andre. Hvis feedbacken er negativ, risikerer man, at det bliver så overvældende, at modtageren af feedbacken opgiver at ændre adfærd og bliver demotiveret.	Jeg vil gerne bede dig bruge mere tid på at forberede dig til vores møder i projektgruppen. <i>Ikke:</i> Alle i projektet synes, at du møder uforberedt.

5	Fokuser på det, der kan ændres	Hvis man giver negativ feedback på noget, som modtageren ikke kan ændre med en overskuelig indsats og indenfor overskuelig tid, opnår man kun at såre og demotivere vedkommende. Man opnår ingen ændring i adfærd.	Når du præsenterer en løsning for direktionen, bedes du sørge for at have dit pæne tøj på. <i>Ikke:</i> Når du præsenterer en løsning for direktionen, bør du være slank og veltrimmet.
6	Find et passende tidspunkt til at afgive feedback	Der er delte meninger om, hvornår det rigtige tidspunkt er inde. Er der tale om negativ feedback bør den ikke gives i en situation, hvor modtageren af feedbacken er presset. Her kan det være bedre at vente, til sindene er faldet mere til ro. Man skal dog ikke vente så lang tid, at situationen ikke står friskt i erindringen.	Alle, også Abby selv, kunne se, at hun ikke gjorde det godt på kundemødet. Hun var nervøs og virkede uforberedt og usikker. Da kunderne var gået, stormede Abby ud af lokalet. Hun hentede sine ting og tog hjem uden at tale med nogen. Anders, Abbys teamleder, forsøgte ikke at stoppe hende. Hun havde brug for ro, og næste dag ville han tage en god snak med hende.
7	Afgiv din feedback, når du er alene med modtageren	Når man får god feedback, er det rart, at andre hører det. Omvendt med negativ feedback, og det skal den, der afgiver feedback respektere. Feedback handler om udvikling af mennesker, ikke om at vi får afløb for vores vrede i situationen.	Nu hvor vi alle er samlet, vil jeg gerne rose Mie for hendes fine præsentation af resultatet af gruppearbejdet. <i>Ikke:</i> Ole, du gjorde ikke nogen god figur på mødet med kunden. Er I andre ikke enige i det?
8	Konkluder og afslut på en positiv og fremadrettet måde	Når en vanskelig samtale med negativ feedback afsluttes, er det vigtigt med en konklusion og en positiv og fremadrettet plan for det videre arbejde. Budskabet skal fastholdes og gøres klart, men modtageren af feedbacken skal motiveres til at arbejde videre med sig selv, og det skal fremstå som en overskuelig opgave.	Sofie, du har udviklet dig rigtig meget, siden du begyndte her for 3 år siden. Jeg er sikker på, at du nu vil tage min feedback til dig og få noget godt ud af det, så du udvikler dig endnu mere fremadrettet.

Figur 102. Afgivelse af feedback

Trin	Handling	Kommentar	Eksempel
1	Lyt til feedbacken, gå ikke i forsvar	Hvis et andet menneske tager sig tid til at give konstruktiv feedback, bør vedkommende have respekt og ikke afbrydes.	Tak fordi du tager dig tid til at give mig feedback, det værdsætter jeg.  Ikke: Fint nok, at du kritiserer mig, men du er nu heller ikke selv for god.
2	Bed om uddybning og eksempler	Når man har lyttet til feedbacken, er der måske behov for uddybning og eksempler. Dette kan gælde for både positiv og negativ feedback.	Hvad mener du med, at jeg ikke var klar nok i diskussionen med leverandøren. Vil du prøve at uddybe, så jeg bedre forstår, hvad du mener.
3	Kvitter for feedbacken	Et andet menneske har taget sig tid til at hjælpe med feedback. Det bør man takke for.	Jeg har forstået, at du synes, jeg skal blive bedre til at samarbejde med de andre i teamet. Det tager jeg til mig, og jeg vil prøve at blive bedre.
4	Gør brug af de elementer i feedbacken, som du føler, du kan bruge	Måske omhandler feedbacken velovervejede beslutninger, som du har taget. Det er helt i orden at afvise en sådan feedback, hvis du stadig står ved din beslutning.	Din feedback omhandler, at du mener jeg i for stor udstrækning gør brug af gruppearbejde i min undervisning. Det er helt ok, at du mener det, men det er en beslutning, som jeg har taget, og der er ikke noget i det, som du har sagt, der får mig til at ændre beslutningen. Du skal vide, at jeg med interesse og tak har hørt, hvad du har sagt.
5	Undersøg hos andre, om de har gjort lignende observationer	Hvis du ikke forstår eller anerkender den feedback, som du har fået, kan det være en god idé at spørge andre, om deres oplevelser.  Er der tale om negativ feedback, er det vigtigt, at du spørger personer, som du har tillid til, om at sige deres oprigtige mening til dig – ikke rygklappere!	Anders mener, at jeg ikke er konstruktiv nok på vores teammøder. Har du samme oplevelse? Jeg vil gerne høre din ærlige mening.

Figur 103. Modtagelse af feedback



Figur 104. PDCA-cirklen



Trin	Forklaring	Kommentar
Plan	<p>Analysér problemet/opgaven</p> <p>Find en løsning og fastlæg målet</p> <p>Planlæg indsatsen for at løse problemet/opgaven og nå målet</p>	<p>PDCA-cirklen kan bl.a. benyttes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Som metode for løbende forbedringer</li> <li>• Når man vil løse problemer</li> <li>• Ved udvikling af en ny proces, service eller produkt</li> <li>• Ved gennemførelse af ændringer</li> </ul>
Do	<p>Vi udfører/afprøver det vi har besluttet under PLAN</p>	<p>Her kan også indgå træning og afprøvning af flere muligheder</p>
Check	<p>Vi ser på resultatet af det udførte arbejde og sammenligner det med planen</p>	<p>Edwards Deming foretrak at udskifte 'Check' med 'Study', fordi han ønskede at understrege vigtigheden af at analysere data fremfor blot at inspicere resultatet</p>
Act	<p>Baseret på ovenstående sammenligning beslutter vi, om opgaven er løst, og om resultatet svarer til det forventede. Hvis vi ikke er tilfredse, gennemfører vi forbedringer, således at næste gennemløb af PDCA-cirklen har et bedre udgangspunkt.</p> <p>Hvis resultatet er tilfredsstillende, kan løsningen implementeres</p>	<p>Eksempler på forbedringer kan fx være:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Giv konstruktiv feedback til de involverede ledere og medarbejdere</li> <li>• Træning af ledere og medarbejdere</li> <li>• Fjerne forhindringer</li> <li>• Anskaffe bedre værktøjer</li> <li>• Forbedre metoder og processer</li> </ul>

Figur 105. De 4 trin i PDCA-cirklen

Spørgsmål i skabelonen for projektevalueringssrapporten	Projektgruppens svar vedr. Tøndemarken projektet
Blev projektet leveret til tiden? (Hvis nej forklar årsagen til afvigelser)	Nej, men forsinkelsen skyldes forhold hos kunden
Hvordan fungerede samarbejdet med kunden?	Godt
Hvordan fungerede samarbejdet i projektgruppen?	Godt
Hvordan bedømmer projektgruppen projektlederens indsats?	God
Hvilke forbedringspunkter har projektet afdækket behovet for?	Ingen

Figur 106. Uddrag af projektevalueringssrapport

<b>Forkortelse</b>	<b>Betegnelse</b>	<b>Kommentar</b>
MUS	Medarbejderudviklingssamtale	Samtale mellem lederen og en medarbejder
TUS	Teamudviklingssamtale	Samtale mellem lederen og et team af medarbejdere
GRUS	Gruppeudviklingssamtale	Samtale mellem lederen og en gruppe af medarbejdere
FUS	Frivillig udviklingssamtale	Samtale mellem lederen og en frivillig (ulønnet) medarbejder i fx en nødhjælpsorganisation, NGO'er (Non Governmental Organisation – en ikke-statslig nonprofitorganisation) eller lignende

Figur 107. MUS og beslægtede samtaler

#	MUS-emne	Kommentar
1	Virksomhedens strategi og mål	Hvad virksomhedens overordnede mål betyder for medarbejderens arbejde og den videre udvikling af vedkommende
2	Det faglige indhold i jobbet	Om medarbejderen har de kompetencer, der skal til, eller omvendt ikke bliver udfordret tilstrækkeligt i jobbet
3	Planlægning og prioritering	Om medarbejderen har en passende arbejdsmængde, er god til at prioritere, eller der er for stor belastning i forhold til, hvad medarbejderen kan overkomme
3	Samarbejde	Hvordan går samarbejdet med ledelse, kolleger, kunder osv.
4	Trivsel og arbejdsmiljø	Det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Om medarbejderen trives
5	Initiativ og udvikling	Planerne for fremtidig udvikling og medarbejderens eget initiativ og motivation for personlig udvikling

Figur 108. Almindelige emner for MUS

#	Lederens ansvar	Kommentar
1	Grundig forberedelse med udgangspunkt i virksomhedens strategi, mål og situation	Forberedelsesmateriale, vejledninger mm.
2	Grundig forberedelse med udgangspunkt i lederens egne observationer gennem længere tid og en vurdering af, hvilke udviklingspunkter der er vigtige, for at medarbejderen kan udfylde sin rolle i teamet/afdelingen	Samtalen bør have et længere perspektiv og ikke blot tage udgangspunkt i, hvad der er sket de seneste 14 dage
3	Skabe gode rammer ved at indkalde og informere medarbejderen i god tid	Agenda, tid, sted og forventninger samt evt. tjekliste til medarbejderen. Psykologisk kontrakt (afsnit 3.3.4)
4	Sikre en god relation, stemning og trygt miljø	Fysisk møde i et neutralt mødelokale
5	Lytte til medarbejderens ønsker og behov, og udvise anerkendende tilgang	Anerkendende tilgang (3.3.2).
6	Give empatisk feedback og brugbare tilbagemeldinger samt sikre, at der er en åbenhed, hvor også problematiske emner kommer frem	Kommunikationspyramiden (3.3.4). Har lederen mistanke om, at medarbejderen holder sig tilbage, bør lederen spørge ind til dette
7	Lederen skal sikre, at det forberedte bliver kommunikeret ærligt og direkte, jf. pkt. 1 og 2.	Undgå konfliktskyhed (afsnit 4.3.1)
8	Sikre, at de aftaler der indgås, understøtter virksomhedens strategi, er relevante for arbejdet, og at de kan realiseres, jf. pkt. 1, 2 og 5.	Lederen skal kunne overholde det, der loves.
9	Følge op på samtalens konklusioner og sikre at det aftalte håndhæves	Dette er helt afgørende for medarbejderens tillid til MUS-systemet
10	Evaluer samtalen med medarbejderen og arbejde med løbende forbedringer af egen indsats ifm. MUS	Brug PDCA-cirklen

Figur 109. MUS – Lederens ansvar

#	Medarbejderens ansvar	Kommentar
1	Grundig forberedelse med udgangspunkt i virksomhedens strategi, mål og situation	Forberedelsesmateriale, vejledninger mm.
2	Grundig forberedelse med udgangspunkt i medarbejderens oplevelser gennem længere tid af egen indsats, trivsel, samarbejdet med andre og med lederen	Samtalen bør have et længere perspektiv og ikke blot tage udgangspunkt i, hvad der er sket de seneste 14 dage
3	Overveje relevante og realistiske uddannelses- og udviklingsaktiviteter	Med udgangspunkt i pkt. 1 og 2
4	Udvide respekt for lederen, men også være åben og ærlig om eventuelle problemer og uoverensstemmelser	Det er vigtigt, at medarbejderen får luft for sine synspunkter og eventuelle frustrationer
5	Sikre at de aftaler, der indgås, giver mening for medarbejderen, og at denne kan stå inde for det aftalte	Medarbejderen skal ville og kunne overholde det aftalte
6	Følge op på samtalens konklusioner og sikre, at det aftalte gennemføres	En gensidig forpligtelse for både leder og medarbejder
7	Evaluere samtalen med lederen, så denne kan arbejde med løbende forbedringer af MUS	Hvis medarbejderen føler, at MUS ikke fungerer for vedkommende, skal det frem i lyset

Figur 110. MUS – medarbejderens ansvar

#	Tjekpunkter for vellykket MUS	Kommentar
1	MUS er bedst, hvis den benyttes som overordnet strategisk værktøj	En gang om året (eller en gang hvert halve år) går leder og medarbejder 'op i helikopteren' og ser, hvordan det går
2	Hvis der på MUS kommer mange nye oplysninger frem, er det et dårligt tegn, for så er kommunikationen mellem leder og medarbejder utilstrækkelig i det daglige	I god tid før MUS bør lederen overveje, om dennes kendskab til medarbejderen og dennes arbejde er så mangelfuldt, at en samtale før MUS er nødvendig, så MUS kan blive fremadrettet og konstruktiv
3	Alvorlige uoverensstemmelser hører ikke hjemme i MUS, de må håndteres i en anden type samtale	I god tid før MUS bør lederen overveje, om der så er alvorlige problemstillinger, at en samtale før MUS er nødvendig, så MUS kan blive fremadrettet og konstruktiv
4	MUS bør ikke benyttes til lønforhandlinger	En vellykket MUS er en åben og ærlig dialog mellem leder og medarbejder, hvor begge parter kan sige deres mening. En lønforhandling kan 'erobre' dagsordenen, så samtalen ikke bliver så nuanceret og fremadrettet, som vi ønsker
5	Selvom mange organisationer har omfattende materiale til forberedelse og gennemførelse af MUS, bør MUS tilpasses den enkelte medarbejder og dennes situation	MUS må aldrig blive en rutine, der bare skal overstås. Hver enkelt medarbejder skal føle sig set og hørt
6	MUS er fortrolig og indholdet bør ikke videregives til andre, medmindre lederen og medarbejderen har aftalt dette	Dette gælder for både medarbejder og leder. Samtalen kan evt. afsluttes med en aftale om, hvad der må komme videre
7	Det er vigtigt, at lederen prioriterer MUS og den pågældende medarbejder. Samtalen begynder til tiden og lederen har sikret sig mod afbrydelser	Telefoner slukket eller sat på lydløs. 'Ikke forstyrres'-skilt på døren osv.
8	MUS bør foregå som en fysisk samtale mellem leder og medarbejder	En Teams/Zoom/Skype-samtale har sine begrænsninger, når alvorlige emner skal drøftes. Det er et stærkt signal, at lederen rejser et stykke vej for at afholde MUS med sin medarbejder
9	Accepter ikke overfladisk snak	Både leder og medarbejder kan være konfliktsky, men det er vigtigt, at tingene kommer 'op på bordet' og bliver talt igennem, også selvom visse emner kan være svære at tale om
10	Afslut MUS med en klar aftale om, hvad der skal gøres, hvem der gør det, og hvornår der følges op	Aftalen skrives ned af lederen, der sikrer, at medarbejderen er enig i formuleringen

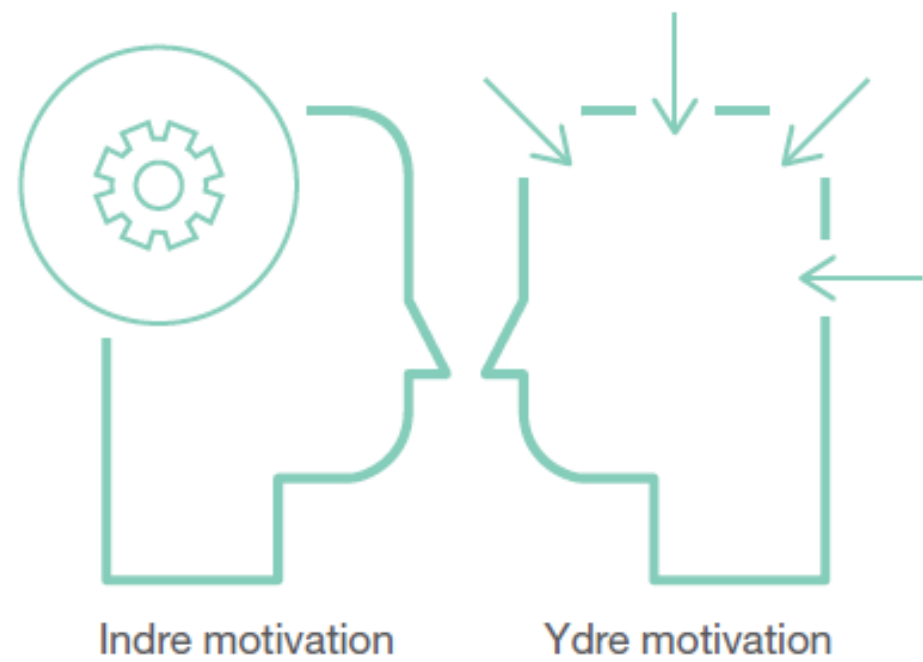
Figur 111. Tjekpunkter for vellykket MUS

#	Tjekpunkt	Kommentar
1	Udsæt ikke samtalen	<p>De fleste mennesker er konfliktsky, og netop vedrørende den svære samtale kan det være nemt for lederen at overbevise sig selv om, at den godt kan vente eller måske slet ikke er nødvendig.</p> <p>Dette kan være en dårlig idé.</p> <p>Ofte bliver problemerne større af, at man venter med at løse dem.</p> <p>De fleste medarbejdere respekterer en konsekvent og tydelig leder. Hvis lederen ikke griber ind overfor uhensigtsmæssig adfærd, svækkes respekten og autoriteten.</p>
2	Lav en plan for samtalen, hvor du på forhånd har besluttet, hvad du vil opnå	Planlæg også hvor lang tid samtalen skal tage. Afsæt fx 20 minutter. Er der en løs bagkant (dvs. at du ikke på forhånd har besluttet, hvor lang tid samtalen skal tage), risikerer du, at fokus bliver uklart. Medarbejderen får måske en opfattelse af, at det, du fremfører, er til forhandling.
3	Brug kommunikationspyramiden, herunder skabelsen af den psykologiske kontrakt, så medarbejderen bliver indkaldt til mødet og på forhånd ved, hvad det drejer sig om	Sørg også for at formalia overholdes i forhold til Funktionærloven, overenskomster mm. Der kan være varslingsfrister, som skal overholdes, tilbud om bisidder mm.
4	Når samtalen begynder, skal du som leder – klart og tydeligt – kommunikere, hvad der er problemet, og hvad du vil opnå med samtalen	Hvis medarbejderen erkender problemet, er vi allerede nået langt, men rigtigt svært bliver det, hvis lederen skal til at bevise, at der er et problem. Det bedste er, hvis lederen selv har oplevet problemet og ikke behøver at gøre brug af vidner.
5	Når lederen har fremført sin mening, er det vigtigt at holde fast. Den plan, der blev lavet under pkt. 2, skal være lederens holdepunkt.	Medarbejderen skal naturligvis have lov til at sige sin mening, men medmindre der kommer helt nye og overraskende oplysninger frem, er det vigtigt, at lederen holder fast, så samtalen ikke udarter sig til en forhandling.
6	Lederen afslutter mødet til tiden, konkluderer og informerer medarbejderen om det videre forløb	<p>Hvis medarbejderen er vred eller ked af det, kan lederen føle et behov for at 'gøre det godt igen.' Dette er normalt en dårlig strategi, for det underminerer det, lederen planlagde under pkt. 2, og medarbejderen kan få den opfattelse, at beslutningen er til diskussion, så formålet med samtalen bliver meningsløst.</p> <p>Lederen bør være rolig og afbalanceret og blive på sin egen banehalvdel.</p> <p>Uanset hvordan medarbejderen optræder, og uanset hvad denne siger, skal lederen bevare roen.</p>

7	Umiddelbart efter samtalen udarbejder lederen et referat, hvor det klart fremgår, hvad der er aftalt. Medarbejderen får kopi af referatet.	Af referatet bør det fremgå, at medarbejderen efter at have tænkt sig om er velkommen til at kontakte lederen, hvis der er tvivlsspørgsmål. Det skal dog klart fremgå, at beslutningen står ved magt.
8	Den svære samtale vedrører ikke kun den pågældende medarbejder og dennes leder. Der er en lang række andre interessenter: De øvrige medarbejdere i afdelingen, den pågældende medarbejders samarbejdspartnere udenfor firmaet (kunder, leverandører osv.), medarbejderens nærmeste i privatlivet osv. Lederen bør derfor overveje, om der skal kommunikeres til disse og i givet fald hvordan.	Hvis samtalen munder ud i en gensidig aftale om en adfærdsændring, vil det normalt ikke være relevant at kommunikere til andre. Er der derimod tale om en afskedigelse, må lederen være klar over, at andre medarbejdere vil blive påvirket og måske utrygge. Den afskedigede medarbejder kommunikerer sandsynligvis sin version af det skete, som ikke nødvendigvis svarer til lederens opfattelse.

Figur 112. Tjekpunkter ved den svære samtale





Figur 113. Indre og ydre motivation

Motivation	Motivation (eng.)	Forklaring	Eksempler
Indre	Intrinsic	Ønsket om at udføre aktiviteten af egen interesse og for at opnå indre glæde	<p>Arbejdet giver mig glæde og tilfredsstillelse</p> <p>Jeg bliver klogere og udvikler mig ved at gøre dette</p> <p>Det er sjovt</p> <p>Det tilfredsstiller min nysgerrighed</p> <p>Jeg kan lide at samarbejde med mine kolleger</p>
Ydre	Extrinsic	Ønsket om at udføre aktiviteten for at opnå en ydre belønning eller for at undgå straf	<p>Jeg har brug for pengene</p> <p>Min chef forventer, at jeg udfører dette arbejde</p> <p>Jeg tager overarbejdet, fordi jeg ikke vil lade mine kolleger i stikken</p>

Figur 114. Indre og ydre motivation

<b>Faktorer</b>	<b>Betegnelse</b>	<b>Forklaring</b>
A	Autonomi	I hvilken grad medarbejderen har uafhængighed, frihed og mulighed for selv at beslutte, hvordan opgaven skal løses
F	Feedback	I hvilken grad medarbejderen får klare, specifikke, detaljerede, handlings-rettede oplysninger om effektiviteten af hans eller hendes præstation
V	Variation af færdigheder	I hvilken grad opgaven kræver brug af forskellige færdigheder og talenter
I	Opgavens identitet	I hvilken grad medarbejderen kan se opgaven som et hele og forstår den sammenhæng, hvori den indgår
B	Opgavens betydning	I hvilken grad opgaven har betydning og dermed påvirker andre menneskers liv eller arbejde

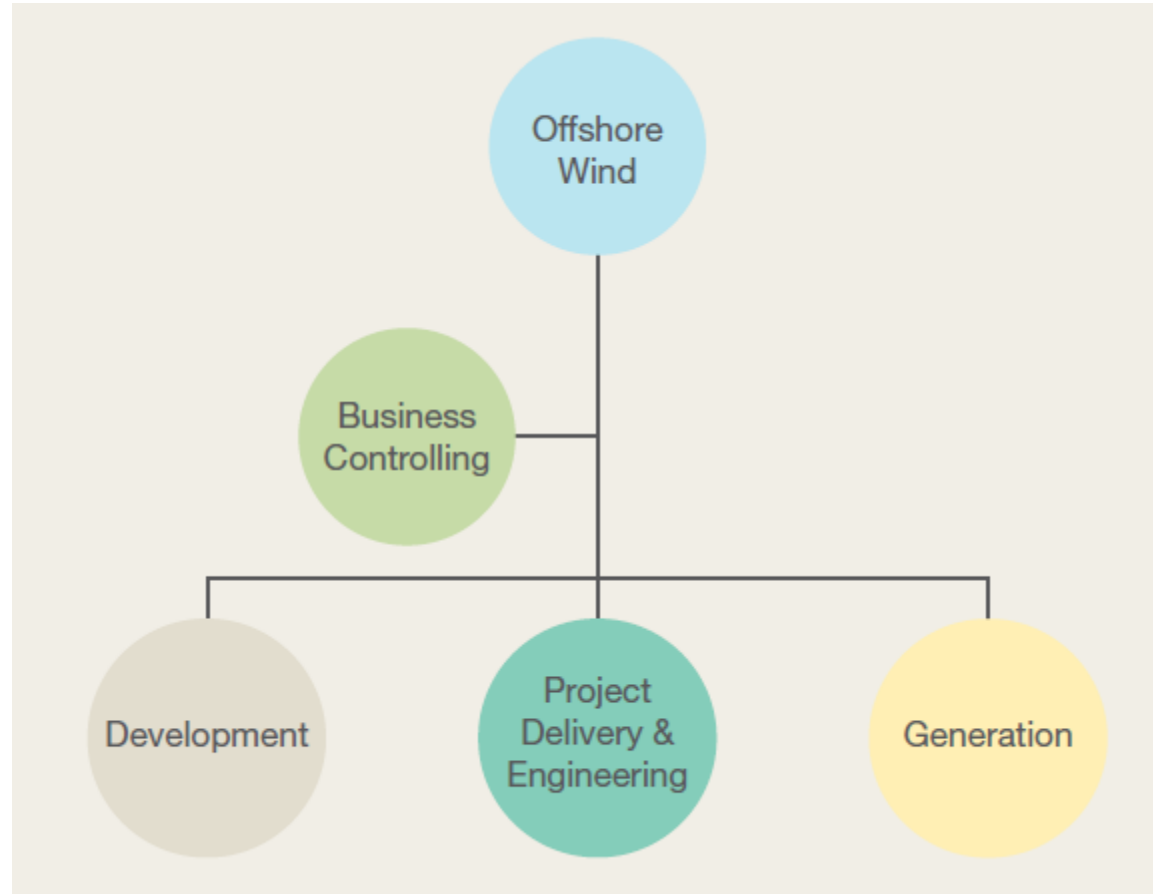
Figur 115. Forklaring til Hackman & Oldhams jobkarakteristikmodel

#	Engelsk	Dansk	Forklaring
1	Identity	Identitet	Meningsskabelse tager udgangspunkt i medarbejderens identitet. Hvordan vil en ændring påvirke medarbejderens rolle, krav til kompetencer, holdninger og værdier?
2	Retrospect	Retrospektiv	Meningsskabelse sker retrospektivt (tilbageskuende). Mennesker forsøger at skabe mening med en forandring, efter at den har fundet sted. Medarbejderens tidligere erfaringer vil have betydning for, hvordan situationen opfattes.
3	Enactment	Udførelse	Meningsskabelse sker via handling. Det afgørende er, hvordan lederen handler, og i mindre grad, hvad lederen siger.
4	Social	Social	Meningsskabelse foregår i en social sammenhæng. Medarbejderne oplever det, der sker i et aktivt samspil med kollegerne, og der sker en fælles meningsskabelse.
5	Ongoing	Igangværende	Meningsskabelse er en kontinuerlig proces, hvor vi først skaber mening efter et stykke tid. Lederen skal således være opmærksom på, at 'ting tager tid', og at der fx kan være uro og usikkerhed, lang tid efter at det nye organisationsdiagram er tegnet.
6	Cues	Tegn	Tegn, som kan give os en idé om meningen med det, der foregår, er vigtige for at skabe mening, eller det modsatte! Lederen skal derfor være meget bevidst om sin kommunikation, der vil blive nærstuderet. Lederen kan nemt komme til at sige noget, der overfortolkes i den ene eller den anden retning.
7	Plausibel	Plausibel	Meningsskabelse er drevet af plausibilitet snarere end præcision. Vi søger noget, der blot er plausibelt, dvs. en tilstrækkelig tilfredsstillende forklaring, det er meningsløst at søge efter det perfekte, da der er så mange muligheder. Lederen kan fx benytte metaforer og fortælle gode historier, der skaber genkendelighed, sammenhæng og giver mening.

Figur 116. Karl Weicks 7 karakteristika for meningsskabelse



Figur 117. En hav-  
vindmølle monteret på  
en sokkel, der står på  
havbunden



Figur 118. Organisationsdiagram for Sustainia A/S

Dansk	Engelsk	Forklaring
Team	Team	Et team er et mindre antal mennesker med komplementære færdigheder, der har forpligtet sig til at nå et fælles mål ved hjælp af fælles arbejdsmetoder og gensidig ansvarlighed
Virtuelt team	Virtual team	Et team, der arbejder sammen fra forskellige geografiske lokationer og derfor bruger it-hjælpedmidler til at understøtte samarbejdet
Virtuel ledelse Distanceledelse	Virtual management Distance management	Ledelse af medarbejdere, der sjældent eller aldrig mødes fysisk
IRL	IRL (In Real Life)	De ting, der sker i den fysiske verden, modsat det der sker i onlinekommunikation, computerspil, film osv.

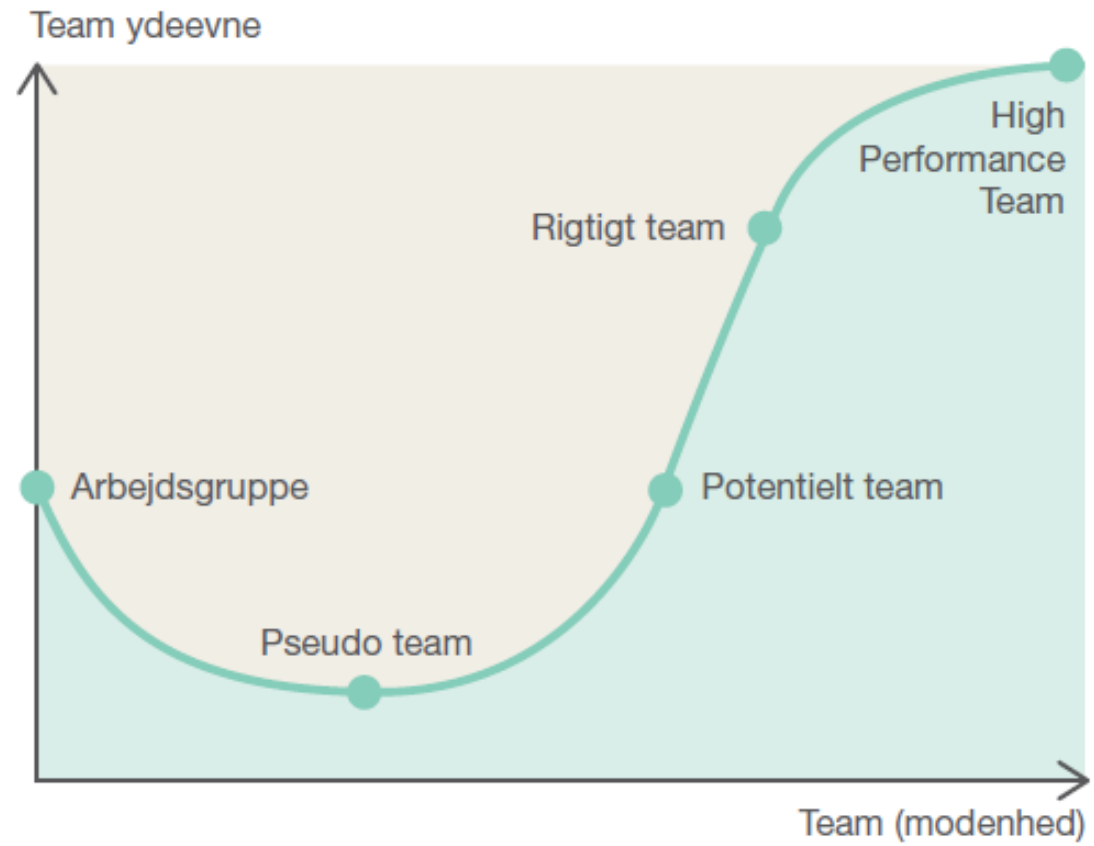
Figur 119. Definitioner i forbindelse med team- og distanceledelse

Betegnelse	Teamets ydeevne	Forklaring
Arbejdsgruppe	$1+1+1+1=4$	Personer, der interagerer med hinanden, er opmærksomme på hinanden og selv opfatter sig som en gruppe
Pseudoteam	$1+1+1+1=3$	Ledelsen har besluttet, at gruppen er et team, hvilket forpligter og skaber usikkerhed, således at ydeevnen falder
Potentielt team	$1+1+1+1=4$	De 4 forsøger at arbejde som et team, men det kniber med fælles ansvar og mål og med at finde ud af, hvem der gør hvad
Rigtigt team	$1+1+1+1=5$	Svarer til Kaltenbach & Smiths definition: Teamets medlemmer supplerer hinanden, og de har forpligtet sig til at nå et fælles mål ved hjælp af fælles arbejdsmetoder og gensidig ansvarlighed
High performance-team	$1+1+1+1=7$ (eller mere)	Det er lykkedes at få teamet til at fungere rigtig godt, således at medlemmerne føler, at de er del af noget større

Figur 120. Gruppe og teams forklaret matematisk



Figur 121. Udviklingen fra arbejdsgruppe til high performance team



Hovedpunkt	Kommentar
Klare mål	Teamets medlemmer har alle en klar forståelse af teamets mål, som de ofte selv har haft indflydelse på
Klart definerede roller	Teamets medlemmer har forstået og anerkendt deres egne roller i teamet
Åben og klar kommunikation	Teammedlemmerne viser ægte interesse for hinanden og lytter mere end de taler
Evnen til at tage hurtige beslutninger	Teamet har selv bemyndigelse til at tage beslutninger, og i de tilfælde, hvor det ikke rækker, sørger ledelsen for hurtig afklaring
Alles deltagelse	Der er i teamet en stærk følelse af gensidig respekt, tillid og ægte interesse for hinanden, så alle føler sig værdsatte og uundværlige for teamet
Påskønnelse af forskelligheder	Selvom teamets medlemmer er forskellige, påskønner og accepterer de hinandens egenskaber, værdier og måder at være på
Evnen til at håndtere konflikter	Problemerne fejes ikke ind under gulvtæppet, men tages op og løses
Stærk teamidentitet	Teamets medlemmer bakker op om teamet og dets mål, og de beskytter teamet og holder sammen
Begejstring og humor	Teamets medlemmer er begejstrede for det, de gør, og de har det sjovt sammen
Lærer hurtigt	Teamets medlemmer lærer hurtigt af hinanden og af de fælles erfaringer
Støtte og feedback fra ledelsen	Teamet mærker ledelsens støtte og motiveres jævnligt af positiv og konstruktiv feedback
Ledelsen beskytter teamet	Ledelsen beskytter teamet mod resten af organisationen og skaffer arbejdsro
Stærk tro	Teamets medlemmer har en stærk tro på, at teamet kan udrette 'det umulige'

Figur 122. Hvad der kendetegner et high performance-team

<b>Barriere</b>	<b>Uddybning</b>
Den fysiske distance	Onlinemøder har sine begrænsninger. Det er nemmere at blive distraheret, når man er henvist til kommunikation via elektroniske hjælpemidler
Den sociale distance	Det er sværere at opbygge en nær relation og få de uformelle samtaler, når man ikke mødes IRL
Den kulturelle distance	Mennesker er forskellige og forskelle i fx vores nationale kulturer kan være svære at overvinde. Vi så på de kulturelle forskelle i afsnit 4.2
Den teknologiske distance	Teknologien kan drille. Der kan være dårlig internetforbindelse, men selve beherskelsen af it-værktøjerne kan volde problemer. Ikke alle har lige meget flair for at begå sig i den digitale verden

Figur 123. Barrierer for det virtuelle team

Hovedpunkt	Kommentar
God teknologi, der beherskes af alle	Der er et væld af teknologiske løsninger til at understøtte det virtuelle teams arbejde. Udover de direkte kommunikationsplatforme som Teams og Zoom er der hjælpemidler til samarbejde om projektudførelse, mødeafholdelse, designudvikling og meget mere. Når den rigtige teknologi er valgt, er det vigtigt, at alle oplæres i at bruge den, og at der er god støtte, når der er problemer
Prioriterer det sociale og de fysiske møder	En faktor, der markant kan forbedre samarbejdet i det virtuelle team og brugen af de elektroniske kommunikationshjælpemidler, er, hvis teammedlemmerne har mødt hinanden og haft lejlighed til at socialisere IRL. De virkelige møder bør holdes med jævne mellemrum, og for især nye medarbejdere er det vigtigt, at de hurtigt møder deres teamkolleger fysisk
Holder 1-1-møder	Et teammøde med 7-10 deltagere kan hurtigt blive formelt og upersonligt og meget 'to the point.' 1-1-møder bør prioriteres og sættes i skemaform, fx således at teamlederen har et 1-1-møde med hver teammedlem hver anden uge. Tilsvarende bør de teammedlemmer, der arbejder tæt sammen prioritere 1-1-møder
Respekterer work/life-balance	Specielt med arbejde hen over forskellige tidszoner kan det være udfordrende at finde passende tidspunkter for afholdelse af de virtuelle møder. Arbejder man hjemmefra, kan det være fristende at se stort på, at et møde er klokken 21 om aftenen for at få tidszoneproblematikken til at gå op. Dette kan i det lange løb være en dårlig idé, fordi en sådan adfærd nedbryder work/life-balance, og kan få job og fritid til at vokse sammen med bl.a. stress til følge. Se mere om dette i afsnit 3.4.3.
Har tid til smalltalk	På den fysiske arbejdsplads er der tid til at drikke en kop kaffe sammen og tale om weekendens oplevelser, problemer med børnene, oplevelser ved at se en god film, eller hvad det nu kan være. Det virtuelle team bør aktivt prioritere den slags socialisering og smalltalk, ellers går der en vigtig dimension tabt. Ideelt til den mere uformelle kommunikation er fx chatfunktioner, hvor man uplanlagt kan sende korte beskeder, links, billeder mm.

Viser tillid	Der er stadig ledere, som har svært ved at tro på, at medarbejderne arbejder, medmindre de er fysisk til stede på kontoret, hvor lederen kan se dem. En sådan holdning er selvsagt undergravende for tilliden og for hele arbejdet i det virtuelle team. Løsningen er, jf. den foregående liste, at der er klare mål og planer for, hvad hver enkelt i teamet skal udrette.
Planlægger og respekterer hinanden	Når man er sammen på kontoret, kan man se, hvem der er optaget af møder, hvem der har brug for fordybelse og ikke vil forstyrres, hvem der har brug for en snak osv. I et virtuelt team er dette ikke muligt. Her kan man i stedet have en plan, der er åben for alle. Af planen fremgår selvfølgelig aftalte møder, men også private aftaler (tandlæge, hentning af børn osv.), tid til fordybelse osv. På den måde kan vise sine kolleger, hvornår man er åben for kontakt, og hvornår man ikke vil forstyrres.

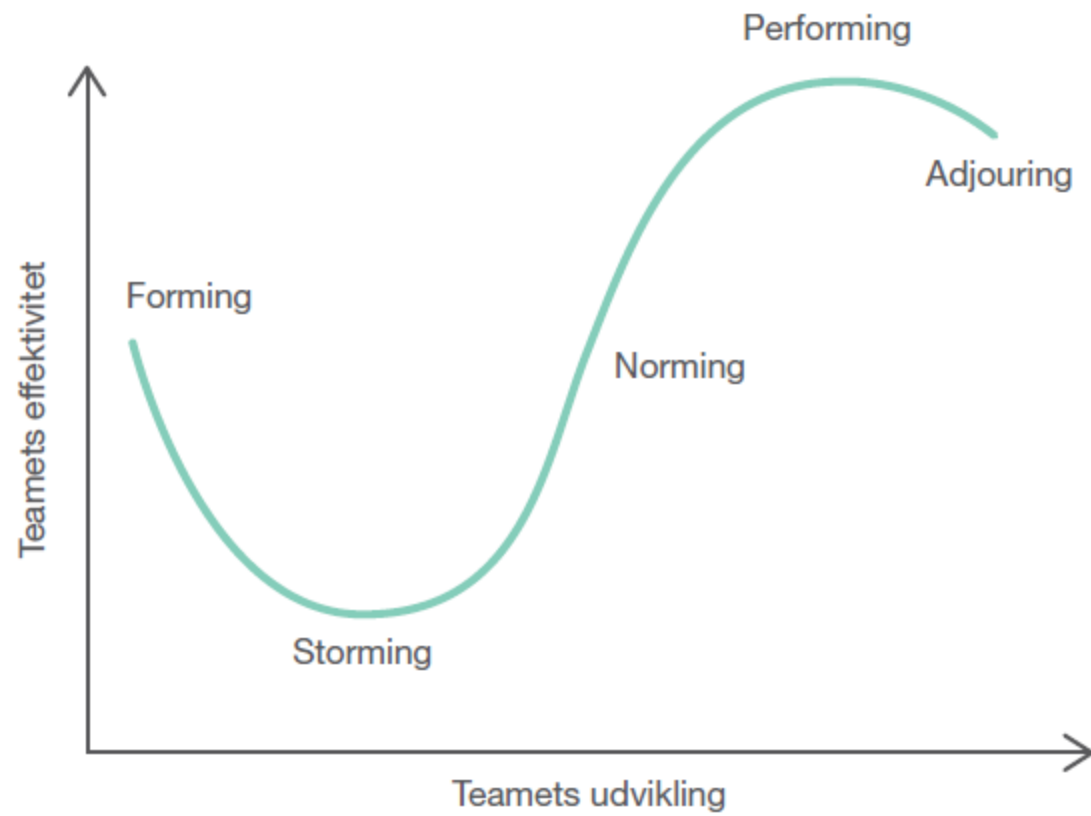
Figur 124. Hvad der kendetegner et high performance virtuelt-team

Hvordan skabes et high performance-team?	Forklaring	Eksempel
Den rigtige opskrift	Ved at følge en bestemt metode kan man skabe et godt og velfungerende team	<i>Pentlands new science of building great teams.</i>
Den rigtige udvikling	Et team kan udvikles, til det når en fase, hvor det fungerer perfekt	<i>Bruce Tuckmans teamudviklingsmodel</i>
De rigtige personer	Det afgørende for at opnå et high performance-team er at vælge de rigtige personer til teamet	<i>Meredith Belbins teamroller MBTI (afsnit 3.1.1)</i>

Figur 125. Hvordan skabes et high performance-team

Faktor	Dansk	Forklaring	Uddybning
Energy	Energi	Hvordan teammedlemmerne bidrager til teamet som helhed	Forsøgenes målinger kunne afdække både passive og meget dominerende teammedlemmer, fx teamlederen selv. Ved at illustrere målingerne visuelt blev der startet en samtale i teamet om, hvad der kunne gøres for at få en mere jævn fordeling
Engagement	Engagement	Hvordan teammedlemmerne kommunikerer med hinanden	Målingerne kunne afdække 'usynlige' teammedlemmer, som ikke var involveret i teamets diskussioner og beslutninger. Ved at vise målingerne for teamets medlemmer blev problemerne synliggjort, så man sammen kunne arbejde med at opnå en bedre balance
Exploration	Udforskning	Hvordan teams kommunikerer med hinanden	Målingerne afdækkede teamets kommunikation til andre teams og enheder i og udenfor organisationen. Her handler det om at finde en balance mellem at være sig selv nok (silotænkning) og bruge så meget tid udenfor teamet, at det går ud over energi og engagement i eget team.

Figur 126. Afgørende faktorer for et velfungerende og højt ydende team



Figur 127. Tuckmans teamudviklingsmodel

Fase i teamets udvikling	Forming	Storming	Norming	Performing	Adjourning
Karakteristika	Teamets medlemmer mødes, ser hinanden an og forsøger at finde ud af, hvad opgaven går ud på	Denne fase er præget af usikkerhed positionering, magtkampe og usikkerhed over egen rolle og teamets opgave	Teamets medlemmer har nu klarhed over roller, mål og regler for samarbejdet	Teamet yder sit bedste, arbejder positivt sammen og løser konflikter på en god måde	Teamet afslutter arbejdet, er bekymrede om, hvorvidt resultatet er godt nok, og medlemmerne distraheres af den snarlige nedlukning
Teamlederens rolle	Skaber klarhed og tryghed	Sikre fælles forståelse af opgaven, løser konflikter og sætter klare mål	Støtter og træder i baggrunden	Delegerer, coacher og skaber arbejdsro	Holder fokus, til resultaterne er nået, og sikrer fejring af succes samt en god nedlukning

Figur 128. Forklaring til Tuckmans udviklingsmodel

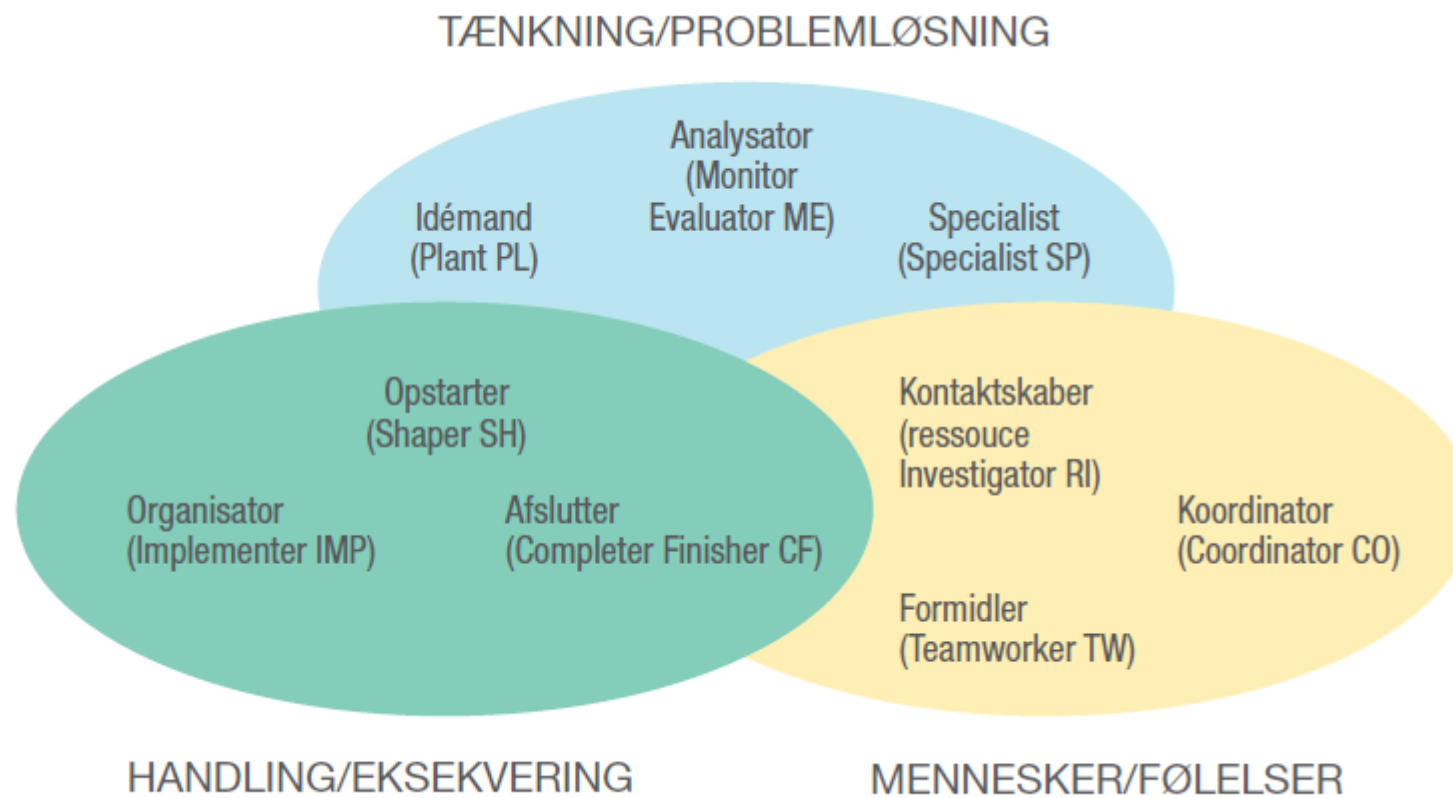


Teamroller Dansk	Teamroller Engelsk	Styrker	Svagheder
Idéperson	Plant (PL)	Begavet, kreativ og idérig. Ser vanskelige problemstillinger fra nye vinkler. Den ofte uortodokse tilgang kan medvirke til at løse vanskelige problemer.	Er ofte for optaget af sit eget og derfor svag i kommunikationen med andre. Glemsom og ikke praktisk anlagt. Kritikfølsom.
Kontaktskaber	Ressource Investigator (RI)	Udadvendt, entusiastisk, nysgerrig og meddelsom. Undersøger muligheder og skaber kontakter	Flygtig. Taber let interessen, når den første entusiasme har lagt sig. Taler meget.
Koordinator	Coordinator (CO)	Moden, selvsikker og tillidsfuld. Kan prioritere. Klargør mål og frembringer beslutninger. Har øje for teammedlemmernes talenter.	Kan have en tendens til at manipulere og være imperiebygger.
Opstarter	Shaper (SH)	Dynamisk, højt gearret og rastløs. Udfordrer og skaber pres, finder veje uden om forhindringer.	Kan have et heftigt temperament. Er utålmodig, påståelig og stædig. Tilbøjelig til at lade sig provokere.
Analysator	Monitor Evaluator (ME)	Analytisk, nøgtern og objektiv. Præcis dømmekraft. Ser alle rationelle aspekter af en sag.	Meget kritisk og skeptisk. Meget direkte. Noget træg og ikke så inspirerende for andre.
Formidler	Teamworker (TW)	Socialt orienteret, udadvendt og skarpt iagttagende. Sensitiv, diplomatisk og fleksibel. Lytter, opbygger, undgår gnidninger og skaber et godt klima.	Kan være ubeslutsom og usikker i afgørende situationer. Kan være overfølsom. Der tales mere end der handles.
Organisator	Implementer (IMP)	Disciplineret, pålidelig og loyal. Effektiv i gennemførende faser. Realistisk og praktisk.	Noget uflexibel. Reagerer langsomt overfor nye muligheder.

Afslutter	Completer Finisher (CF)	Omhyggelig, samvittighedsfuld. Leder efter fejl og forglemmelser. Vedholdende og præcis.	Kan have en tendens til at bekymre sig unødvendigt. Perfektionistisk og emsig. Utilbøjelig til at delegere.
Specialist	Specialist (SP)	Bidraget med specialviden og tekniske færdigheder. Stærkt fagligt engagement og selvtilid. Meget koncentreret om sine egne mål og opgaver.	Tendens til at isolere sig og være uinteresseret i andre mennesker. Vogter sit område og bidraget snævert indenfor dette.

Figur 129. Belbins ni teamroller (Potential.dk)

Figur 130. Belbins  
teamroller grupperet  
(Potential.dk)

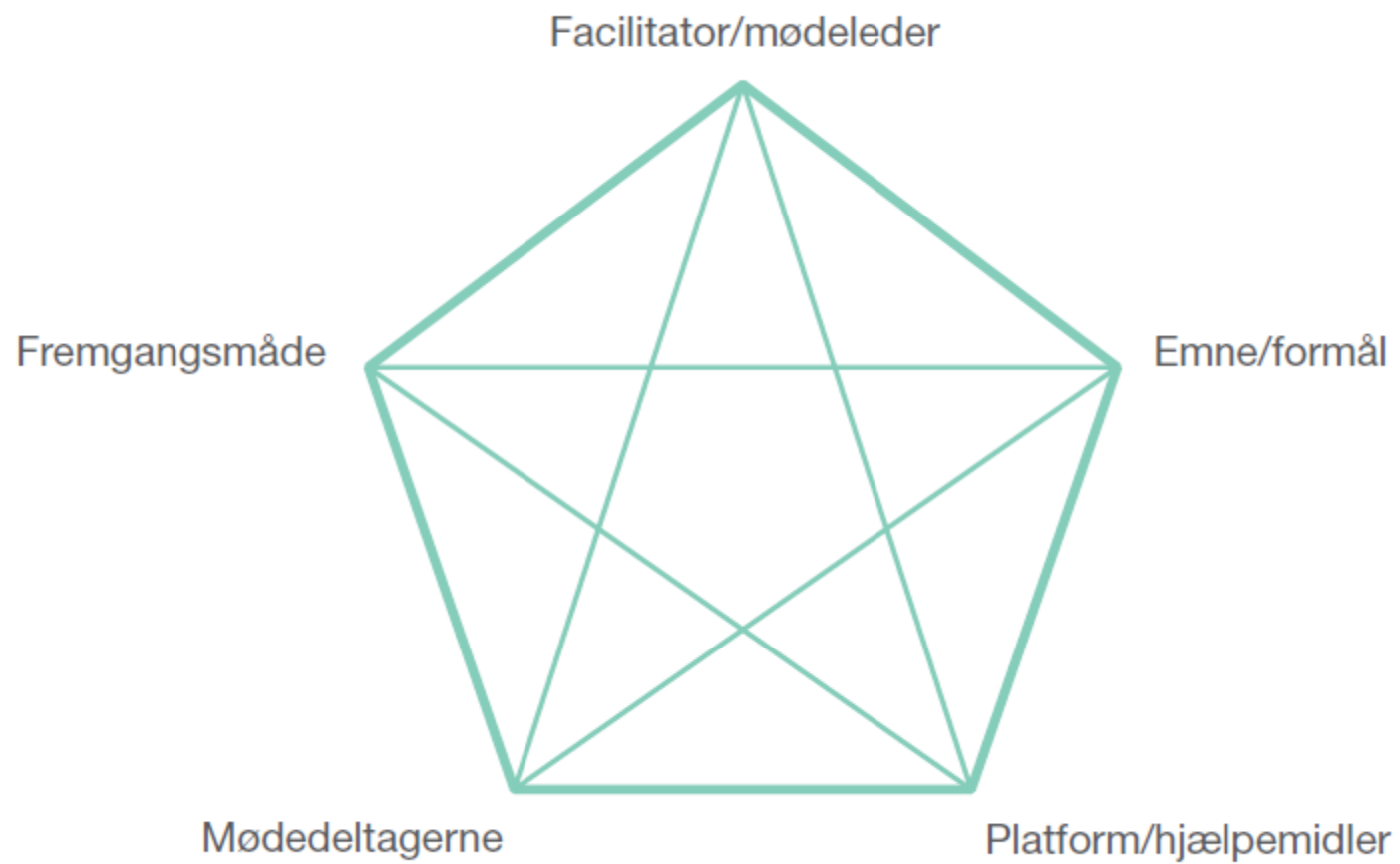


#	Engelsk betegnelse	Dansk betegnelse	Forklaring
1	Attention	Opmærksomhed	Begynd med at fange tilhørernes opmærksomhed med en lille historie, et citat eller lignende. Formålet er at få ro og opmærksomhed uden at tage hul på emnet
2	Need	Behov	Her præsenteres emnet i form af et behov/problem, der skal løses
3	Satisfaction	Tilfredsstillelse	Løsningen præsenteres
4	Visualisation	Visualisering	Her beskrives situationen, hvor problemet er løst. Man kan også vælge at beskrive, hvad der sker, hvis problemet ikke løses
5	Handling	Handling	Der konkluderes med en opfordring til handling

Figur 131. ANSVA-modellen

#	Tjekpunkt	Kommentar
1	Forbered dig med det fokus, at det er dine tilhørere, der skal have udbytte af din præsentation	Genopfrisk retorikkens pentagram fra afsnit 3.3.3
2	Begynd med at forklare, hvad du vil med din præsentation, og giv et overblik over, hvad den består af	Genopfrisk kommunikationspyramiden og den psykologiske kontrakt fra afsnit 3.3.4
3	Vær opmærksom på din nonverbale kommunikation	
4	Øv dig	
5	Det er helt ok at være nervøs	
6	Brug 5-5-5 reglen når du laver PowerPoint-præsentation	Max. 5 ord pr. linje Max. 5 linjer pr. slide Max. 5 slides lige efter hinanden med udelukkende tekst
7	Brug 10-20-30 reglen når du laver PowerPoint-præsentation	Max. 10 slides Max. 20 minutter Min. skriftstørrelse 30
8	Spar på animationer, lyd og andre ting, der kan aflede	
9	Sørg for, at teksten er læselig for alle overalt i lokalet	
10	Brug eksempler	
11	Tal tydeligt, ikke for hurtigt og pas på med forkortelser, fagsprog og smarte engelske udtryk	
12	Kom i god tid og tjek dit udstyr	
13	Undgå æh, bøj og unødvendige fyldord	
14	Lav generalprøve med en god (og kritisk) ven eller partner	
15	Evaluér din præsentation, og lær til næste gang	Bed en eller flere af tilhørerne om konstruktiv kritik

Figur 132. Tjekliste til brug ved præsentation



Figur 133. Retorikkens pentagram som værktøj til planlægning af virtuelle møder

Tjek	Kommentar	Eksempel
Hvorfor afholder vi dette møde?	Her er det vigtigt at komme i dybden, så det kan være en god idé at spørge 'Hvorfor?' flere gange.	Hvorfor afholder vi dette møde? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fordi vi har planlagt at have et samlet virtuelt teammøde en gang om ugen</li> </ul> Hvorfor? <ul style="list-style-type: none"> <li>• For at udveksle erfaringer</li> </ul> Hvorfor? <ul style="list-style-type: none"> <li>• For at støtte den enkeltes oplevelse af, at vi er et team – et high performance-team</li> </ul>
Hvad ønsker vi at få ud af mødet?	Hvem er 'vi'? Der kan være meget forskellige opfattelser af, hvad formålet er med mødet	Som vi også skal se under punktet 'mødedeltagerne' er det vigtigt, at facilitator/mødeleder kender sine mødedeltagere, herunder ved, hvad de forventer af mødet
Hvad er mine succeskriterier for dette møde?	Hvad skal der være opnået, når mødet er slut?	Det kan være succeskriterier på både kort sigt (lige efter mødet) og langt sigt (fx at deltagerne begynder at arbejde på en anden måde)
Er der flere formål med mødet?	Fx opdeling i primære og sekundære mål	
Er der modstand mod det, som jeg ønsker at opnå med mødet?	Hvordan skal modstanden imødegås?	Igen er det vigtigt, at facilitator/mødeleder kender sine mødedeltagere
Hvad ønsker jeg at deltagerne byder ind med og hvordan sikrer jeg, at det sker?	Større indlæg, der kræver forberedelse aftales på forhånd	Afhold evt. formøde, hvor detaljer gennemgås.

Figur 134. Tjekliste til afklaring af mødets emne/formål

Tjek	Kommentar	Eksempel
Kender jeg deltagerne godt nok, og ved jeg, hvad de kan bidrage med?	Facilitatoren/mødelederen bør gøre et vist forarbejde for at opnå kendskab til deltagerne	Hvem kan støtte mig i at opnå mødets formål? Hvem vil forhindre mig i at opnå mødets formål?
Er der relationer – positive/negative – mellem deltagerne, som jeg som mødeleder bør tage højde for?	Hvis der er uoverensstemmelser mellem en eller flere deltagere, kan facilitatoren/mødelederen måske tage initiativ til at formøde for at løst problemerne, så de ikke dominerer hovedmødet	Kender deltagerne hinanden?
Er der forhold omkring deltagernes kulturelle baggrund, som jeg bør tage højde for?	Igen er et godt kendskab til deltagerne vigtigt	Hvilket sprog skal benyttes, når mødet afholdes, og er der behov for tolk eller oversættelse af materiale på forhånd?
Kan deltagerne bruge de tekniske værktøjer, som vi vil benytte til mødet?	Er dette ikke tilfældet kan facilitatoren/mødelederen invitere til et formøde med fokus på de tekniske værktøjer	Måske vil folk ikke indrømme, at de ikke behersker teknikken. Facilitatoren/mødelederen kan sende link til instruktion eller video med gennemgang.
Hvor mange deltager i mødet?	Det er ret afgørende for mødets succes, at facilitator/mødeleder på forhånd ved, hvor mange der kommer	Et møde med mange deltager bliver nemt envejskommunikation. Det kan derfor overvejes at dele op i mindre grupper og holde møde med hver gruppe

Figur 135. Tjekliste til afklaring af, hvem der skal deltage i mødet

Gruppe af hjælpemidler	Funktion	Eksempler på muligheder
Videokonference	Gør det muligt for brugerne at afholde onlinemøder med lyd og video	Zoom Google Meet Google Hangouts Microsoft Teams Skype
Whiteboard	Gør det muligt at dele en elektronisk tavle med mødedeltagerne og skrive og tegne på denne som på en fysisk tavle	Miro Mural PowerPoint
Afstemningsværktøjer	Gør det muligt at lave afstemninger blandt mødedeltagerne	Pool Everywhere Mentimeter Vevox
Post-it- værktøjer (sticky-notes)	Gør arbejdet med post-it-sedler elektronisk, så deltagerne i det virtuelle møde kan sætte deres sedler med idéer og kommentarer op på en fælles virtuel tavle	ClickUp Padlet IdeaBoardz Microsoft Sticky Notes

Figur 136. Værktøjer til online møder



Tjek	Kommentar
Er de tekniske hjælpemidler, som vi har valgt, så enkle at bruge, at alle efter en kort introduktion kan være med?	I de fleste organisationer er der 'tekniknørder', som altid har fokus på det nyeste og smarteste. Hvis disse får lov til at vælge de tekniske værktøjer uden modspil, er der en risiko for, at en række medarbejdere med mere moderate teknisk interesse og evner kobles af
Dækker de valgte tekniske hjælpemidler vores behov?	Hvad har vi brug for? Der er ingen grund til at betale for funktioner, man ikke vil anvende
Virker de tekniske hjælpemidler sammen med det andet udstyr (software og hardware), som vi har?	Et vigtigt punkt, at få undersøgt.
Er der god support fra leverandøren, hvis vi har problemer med at få tingene til at virke?	Hvor hurtigt kan vi få hjælp?
Er der et godt træningsprogram, og sikrer vi, at alle brugere gennemfører dette inden det første virtuelle møde?	Findes der fx træningsvideoer?
Er facilitatoren/mødelederen superbruger på de valgte tekniske hjælpemidler?	Hvis ikke bør en superbruger kunne tilkaldes, når behovet opstår
Har alle brugerne den rigtige hardware som fx skærm, headset/mikrofon, webcam osv., og ved de, hvordan det skal indstilles?	Dette bør undersøges inden mødet
Har vi sørget for, at deltagerne har deres videokamera tændt	Facilitatoren/mødelederen bør insistere på dette, medmindre der er en god forklaring på, at videokameraet skal være slukket.

Figur 137. Tjekliste til nedbrydelse af de tekniske barrierer ved virtuelle møder

Greb	Forklaring	Eksempel
Velkomst	Få deltagerne til at føle sig velkomne. Hils på dem med deres navn, bemærk dem, når de slutter sig til mødet	Hej Anders, hvor var det godt du havde tid til at deltage, jeg glæder mig til at høre din mening om dagens emne.
Præsentation	Når mødet begynder, skal mødelederen/facilitatoren præsentere sig selv, mødets formål og agenda. Herudover skal deltagerne præsenteres for hinanden i en runde, hvor alle bliver set og hørt.	Mødelederen beder hver deltager præsentere sig selv på 20 sekunder og tager tid. Hver deltager bliver bedt om at sige, hvad vedkommende forventer at få ud af mødet.
Regler	Mødelederen/facilitatoren gennemgår reglerne, fx hvordan man beder om ordet, hvornår der er pauser om der bliver taget referat, eller om mødet bliver optaget, så det kan genses senere	Vi beder om ordet med 'raise hand'-funktionen. Tænd kameraet og brug deltagernes navne ved tiltale. Brug 'clap hands', smileys og tekstmeddelelser til at tilkendegive din mening.
Brainstorming	Deltagerne bliver bedt om at komme med deres mening/input angående mødets emne	Fx med tekstbeskeder eller virtuelle 'sticky-notes'.
Feedback	En af ulemperne ved det virtuelle møde er, at det er svært for mødelederen/facilitatoren at finde ud af, om deltagerne er engagerede, ved at glide væk, trætte osv. I afsnittet om platform/hjælpe midler nævnte vi afstemningsværktøjer, der netop kan bruges til feedback. De fleste værktøjer har også mulighed for 'raise hand' eller lignende tilkendegivelser.	15 minutter inde i mødet beder mødelederen deltagerne om at svare på et spørgsmål.  Efter at forskellige synspunkter på et emne er fremført, konkluderer mødelederen og beder deltagerne tilkendegive, om de er enige eller ej.
Direkte spørgsmål	Det kan være svært at fastholde mødedeltagernes opmærksomhed i et virtuelt møde. Mobiltelefonen, e-mails, andre mennesker i nærheden og meget andet, kan distrahere. Mødelederen kender deltagerne godt og ved sikkert, hvad de kan bidrage med. Hvis de ikke kommer frem af sig selv, kan mødelederen stille spørgsmål direkte.	Majken, du har jo netop erfaring med det, Henrik taler om. Hvad foreslår du, vi gør?

Pauser/afledninger	I et fysisk møde kan deltagerne efter fx 45 minutter gå ud og trække frisk luft i 10 minutter. Noget tilsvarende kan man gøre i et virtuelt møde, og ved længere møder er der behov for at hente en kop kaffe, gå på toiletet.	Mødelederen/facilitatoren laver lidt gymnastik og beder deltagerne følge.
Øvelser	Diskussionsemner kan lægges ud til deltagerne.	Alle bedes udfylde 3 sticky-notes med deres idéer og placere dem på den virtuelle tavle, hvorefter mødelederen grupperer inputs og konkluderer.
Breakout rooms	I fysiske møder kan mødelederen dele deltagerne op i grupper og sende dem ud i grupperum for at diskutere et emne eller løse en opgave. Noget tilsvarende er muligt i virtuelle møder, hvor de fleste værktøjer har mulighed for 'breakout rooms'. Mødelederen skal gøre det helt klart, hvad formålet er.	Mødelederen/facilitatoren sender deltagerne ud i breakout rooms to og to. Grupperne får en helt klar opgave samt besked om at bruge fx 10 minutter og indenfor dette tidsrum vælge en talsperson. Efter de 10 minutter samles alle igen i fællesmødet og talspersonerne aflægger rapport. Mødelederen/facilitatoren konkluderer.
Afslutning	Inden mødet afsluttes, sammenfatter facilitatoren/mødelederen resultaterne. Dette kan suppleres med en evaluering af mødet ved brug af et afstemningsværktøj.	Deltagerne bliver bedt om i kommentarfeltet kort at beskrive, hvad de lærte/fik ud af mødet.
Evaluering	Specielt hvis man ikke er så erfaren som Mødeleder/facilitator, eller hvis mødet gik anderledes (positivt eller negativt) end ventet, kan det være en god idé at udføre en evaluering med henblik på at lære noget, så næste møde bliver mere vellykket.	Læring er vigtig for facilitator/mødeleder. Bed derfor om feedback (se også 4.3.1)

Figur 138. Indslag på det virtuelle møde

### EKSEMPEL: Mødets konklusion

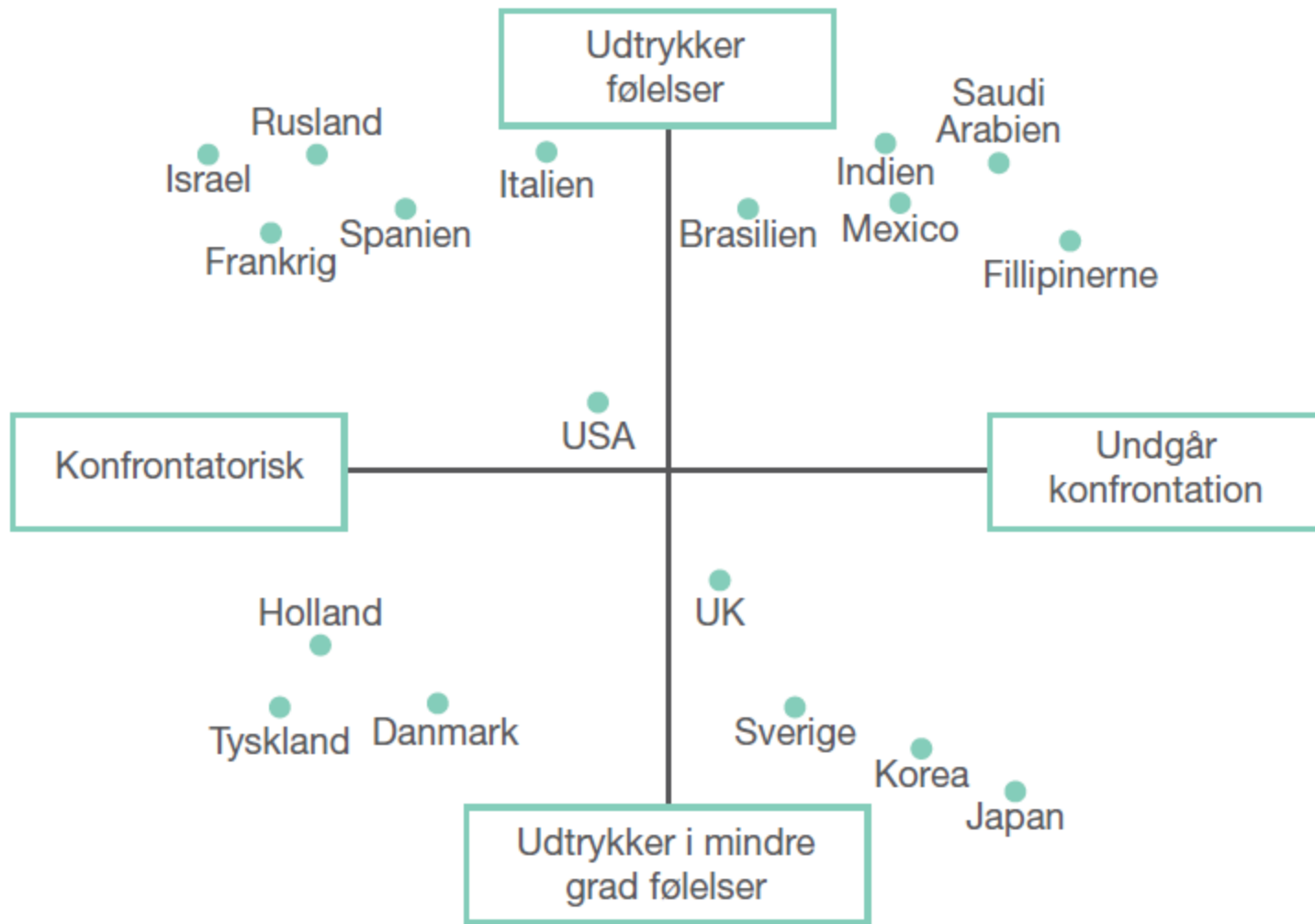
Efter mødet sammenfattede Rebecca mødet ved brug af dette skema:

Beslutning nr.	Emne	Beslutning/konklusion	Ansvarlig	Tidsfrist	Kommentar

Figur 139. Skema til konklusion af møder

Tjek	Kommentar
Hvilke bidragsydere er der brug for?	Hvem kan understøtte mødets formål? Hvordan og med, hvad skal de bidrage?
Hvem er mødeleder?	Er det arrangøren selv eller en facilitator?
Er facilitatoren helt fri for at være biased – også for ubevidst bias?	Se afsnit 4.2.1. Hvis mødearrangøren selv ønsker at bidrage med et fagligt indlæg og/eller en mening på mødet, så gør det klart for deltagerne, hvornår dette indlæg begynder, og hvornår det slutter, og rollen som facilitator genoptages

Figur 140. Tjekliste for mødearrangøren



Figur 141. Kulturelle forskelle mellem nationale kulturer

Faktor	Forklaring	Eksempel
Tiden	Hvis du er under tidspres, svækker det din BATNA	Du har fået et tilbud, som du synes er for dyrt. Du forhandler, men sælgeren giver kun en lille rabat. Dit alternativ til at acceptere den forhandlede løsning er dårligt, for du er under tidspres og kan ikke nå at finde en ny leverandør, der kan levere til den tid, som du ønsker
Alternativer	Hvis du har flere alternativer, styrker du din BATNA	Du har indhentet tilbud fra tre firmaer, der alle kan levere det, du ønsker til tiden. Du har mest tillid til firma A, men de er de dyreste. Firma A ved du har andre alternativer og er derfor imødekommende i forhandlingen med dig
Egne ressourcer	Hvis du selv kan løse opgaven med dine egne ressourcer, styrker du din BATNA	Din forhandlingspartner meddeler, at de selv kan løse opgaven og ikke vil gøre brug af dit tilbud, da de ikke finder det attraktivt
Viden	Viden er magt og viden kan ændre din og modpartens BATNA	Du finder ud af, at din modpart, som vil sælge dig noget, mangler ordrer og lige har gennemført en afskedigelsesrunde. Modpartens BATNA svækkes med din viden
Erfaring	Stor erfaring indenfor det relevante område styrker forhandlerens selvtillid og påvirker BATNA	Du er ny i branchen og skal forhandle en aftale på plads med en modpart, der har stor erfaring. Alle dine spørgsmål besvares hurtigt og udtømmende. Du kan ikke sige dig fri for at blive lidt usikker på, om du nu har overset noget. Der er ikke nogen undskyldning, du må indgå aftalen, for modparten virker overbevisende
Interesser	Specielle interesser kan styrke eller svække BATNA, hvilket er vigtigt at være opmærksom på	Kunden var dansk og meget national bevidst, og som datterselskab af et japansk firma var vi ikke tilstrækkeligt opmærksomme på dette. Det styrkede kundens BATNA overfor os, og de endte med at forhandle en aftale på plads med et rent dansk firma, selvom de måtte betale en del mere

Figur 142. Faktorer, der påvirker Walk in BATNA

	Tjekpunkt	Kommentar
1	Har vi husket at få alle målene med?	I de fleste forhandlinger er der flere mål. Målene kan opstilles i et målhierarki for at skabe overblik for forhandleren.
2	Har vi prioriteret målene?	Det er vigtigt – på forhånd – at gøre sig klart, hvilke mål der er vigtige, og hvilke vi eventuelt kan 'leve med' ikke bliver nået.
3	Har vi forholdt os til både de materielle (tangible) og immaterielle (intangible) mål?	Eksempler på materielle mål er priser, leveringsterminer, antal osv. Eksempler på immaterielle mål er gennemførelse af et bestemt princip, overholdelse af en standard, fastlæggelse af en fremtidig kurs, opfattelsen af forhandlingen hos omgivelserne (fair kompromis eller 'tryne den svage'), vores egen position som forhandler (hård hund eller svejende siv?).
4	Er målene SMARTe? Eller er de drømme, ønsker og forhåbninger, som vi ikke kan bruge til noget konkret i forhandlingerne?	SMARTe mål vil sige: Specifikke, dvs. præcist formulerede (ingen fortolkning) og klart afgrænsede. Målbare, dvs. de skal kunne måles (helst et tal). Mål, der ikke kan måles, er uden værdi! Accepterede, dvs. de væsentligste interessenter er enige. Realistiske, dvs. der skal være balance mellem ambition og realisme. Det er demotiverende at arbejde med urealistiske mål – men også at arbejde med mål, der ikke er nogen udfordring i. Tidsbestemte, dvs. målet skal være nået på et bestemt tidspunkt.
5	Har vi overvejet, i hvilket omfang vores mål strider mod modpartens interesser og bevirker afsavn og problemer for denne?	I forretningsverdenen er det en god idé at gå efter en 'win-win'-situation i forhandlingen. Fx er det normalt ikke en langsigtet god strategi at 'tryne' sin modstander. Næste gang I mødes, er rollerne måske byttet om.
6	Har vi gennemtænkt, hvordan vores mål er forbundne med modpartens mål?	Hvad er det, vi vil tilbyde modparten til gengæld for det, denne vil tilbyde os?
7	Hvilken relation ønsker vi at have til modparten efter forhandlingen?	En forhandling kan føre til en forbedret relation, fx fordi 'luften er blevet renset.' På samme måde kan forhandlingen føre til en forværret relation, hvis fx modparten føler, at vi har udnyttet situationen til egen fordel. Ingen af delene er nødvendigvis forkerte, men den dygtige forhandler er opmærksom på forhandlingens indflydelse på relationen.

Figur 143. Tjekliste for opstilling af mål

	Tjekpunkt	Kommentar
1	Hvem er på min side, når vi sidder ved forhandlingsbordet?	Støttefunktioner, ledelse mm.
2	Hvem er på modpartens side?	Støttefunktioner, ledelse mm.
3	Hvem forhandler jeg for?	Projekt, afdeling, leder?
4	Hvem skal godkende forhandlingsresultatet?	Hvilken bemyndigelse har jeg selv, og hvilken bemyndigelse har den person, som jeg forhandler med?
5	Hvem er afhængig af forhandlingsresultatet?	På min side og på modpartens side
6	Hvem påvirkes af forhandlingsprocessen eller dens resultat?	På min side og på modpartens side
7	Hvem har bedt om forhandlingen?	På min side og på modpartens side
8	Hvem påvirkes økonomisk af forhandlingsresultatet?	På min side og på modpartens side
9	Hvem ønsker ikke at vi forhandler?	Fx hvis de hellere ville have, at vi forhandlede med en anden leverandør
10	Hvem skal bruge forhandlingens resultat?	På min side og på modpartens side
11	Hvem skal "leve med" forhandlingsresultatet i fremtiden?	Hvis man fx forhandler løn, kan resultatet påvirke andre lønforhandlinger både i og udenfor den direkte berørte organisation
12	Hvem leverer ressourcer (medarbejdere, undersøgelser, oplysninger) til forhandlingen?	Støttefunktioner, faglige organisationer, eksterne samarbejdspartnere osv.
13	Hvem er bange for forhandlingens resultat?	Fx interessenter, der har noget i klemme og vil lide tab og/eller blive stillet i en dårligere situation, hvis aftalen kommer i stand
14	Hvem går det ud over, hvis forhandlingen går galt?	På min side og på modpartens side
15	Hvem har en mening om, hvordan forhandlingen bør forløbe?	På min side og på modpartens side
16	Hvem har en mening om, hvordan forhandlingsresultatet bør være?	Man må heller ikke glemme "de sovende interessenter", som kan vækkes, hvis de provokeres tilstrækkeligt. Eksempler er fagforeningerne, arbejdstilsynet, SKAT, miljøorganisationer, pressen mm.
17	Hvem tror de kan gøre det bedre selv?	På min side og på modpartens side. Hvem vil kritisere mig og for hvad? Hvem vil kritisere min modpart og for hvad?

Figur 144. Tjekliste til identificering af interessenter



	Tjekpunkt
1	Hvilket interesseområde har interessenten i forhold til forhandlingsprocessen og -resultatet?
2	Hvad er interessentens mening om forhandlingen lige nu, og hvad kunne den være på længere sigt (worst case/best case)?
3	Hvad er interessentens succeskriterier for forhandlingen?
4	Hvad vil interessenten sandsynligvis bidrage med, og hvad kan vi håbe/frygte?
5	Hvad kan forhandleren bruge interessenten til (worst case/best case)?
6	Hvilke fordele har interessenten af forhandlingsprocessen og -resultatet (worst case/best case)?
7	Hvilke ulemper har interessenten af forhandlingsprocessen og -resultatet (worst case/best case)?

Figur 145. Tjekliste til analyse af de enkelte interessenter

	<b>Tjekpunkt</b>	<b>Kommentar</b>
1	Hvor skal forhandlingen finde sted	Hjemmebane, udebane eller neutral grund?
2	Hvornår begynder vi, og hvornår slutter vi? Et møde eller en møderække?	Udarbejdelse af et tidsskema
3	Hvor mange og hvem deltager fra hver side?	Hvem træffer beslutningerne, og har vedkommende bemyndigelse til det?
4	Agenda for forhandlingen	Til godkendelse på forhånd af begge parter
5	Hvordan taler vi sammen og registrerer det aftalte? Er der brug for tolk eller en referent?	Hvis forhandlingerne foregår online, kan vi fx foreslå, at de optages på video

Figur 146. Tjekliste for forhandlingsprocessen

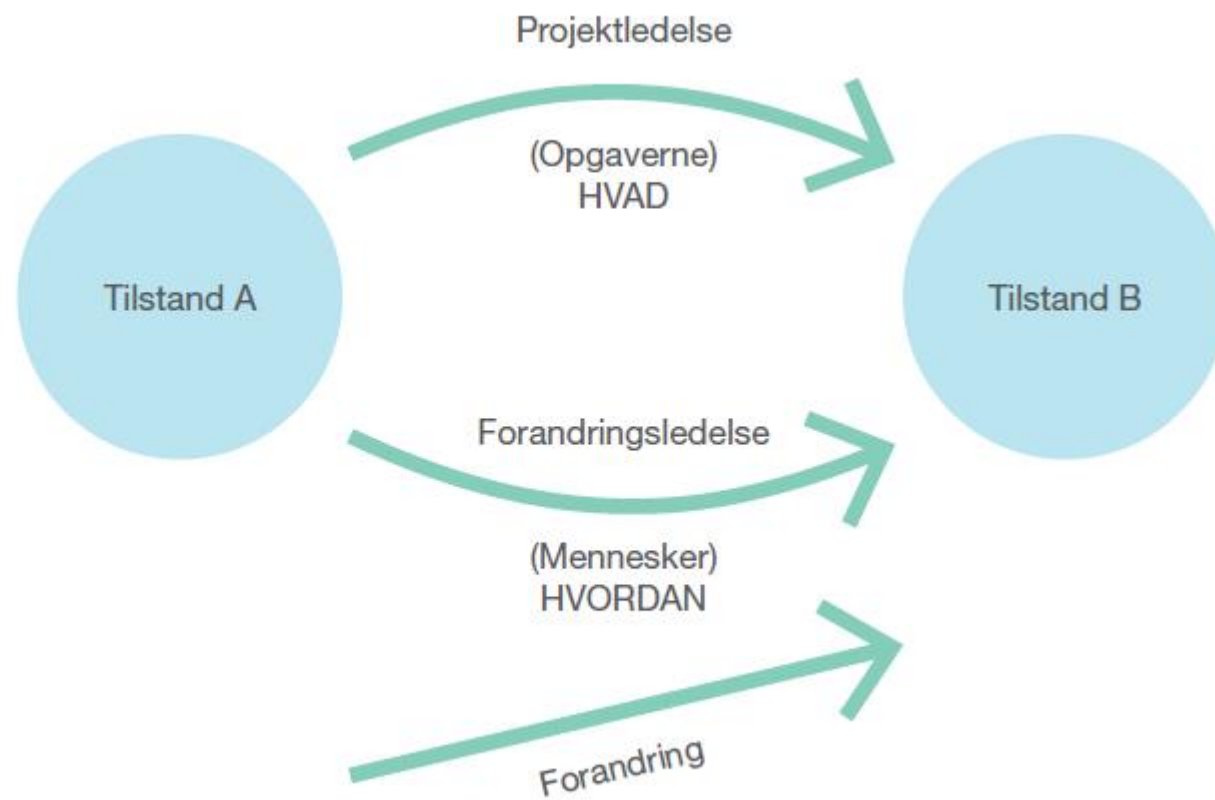
Råd	Reference	Kommentar
Opbyg en god relation til modparten	Kommunikationspyramiden, aktiv lytning mm. (afsnit 3.3.4)	Hvis modparten føler sig respektfuldt behandlet, er der større chance for en god forhandling
Lad dig ikke provokere og provokér ikke modparten	Konflikthåndtering (afsnit 3.3.5)	Hvis man mister besindelsen, er det svært at komme troværdigt tilbage.
Vær en god formidler	Retorik, retorikkens pentagram, kommunikationsprocessen (afsnit 3.3.3)	Vær opmærksom på dit kropssprog og din troværdighed.
Vær kreativ	Kreativitet (afsnit 3.4.2)	Oftentimes kan en fastlåst forhandlings-situation løses på en anden måde end det, der ligger lige for
Sig ikke nej eller vær definitiv		Vis vilje til at nå en løsning
Nedskriv og godkend resultatet, inden I slutter forhandlingsmødet		Det er dumt, hvis man senere bliver uenige om, hvad der er aftalt

Figur 147. Råd om selve forhandlingen

Dansk betegnelse	Engelsk betegnelse	Definition
Projekt	Project	Et projekt er en tidsbegrænset indsats, iværksat for at skabe et unikt produkt, tjenesteydelse eller resultat. Tidsbegrænset betyder, at ethvert projekt har en fastlagt begyndelse og en fastlagt afslutning. Unikt betyder, at produktet, tjenesteydelsen eller resultatet på afgørende måde adskiller sig fra alle andre produkter, tjenesteydelser eller resultater (PMBOK, 2017)
Forandringsledelse	Change Management	Forandringsledelse er de processer, værktøjer og teknikker, der skal til for at lede den menneskelige side af forandring for at opnå et krævede forretningsresultat (Prosci.com) Forandringsledelse fokuserer på de mennesker, der påvirkes af forandringen (Prosci.com)
Projektledelse	Project Management	Projektledelse er planlægning, organisering, overvågning og kontrol af alle aspekter af et projekt og motivering af alle involverede for at nå projektets mål, sikkert og indenfor den aftalte tid, pris og kvalitet. (IPMA, 2017)

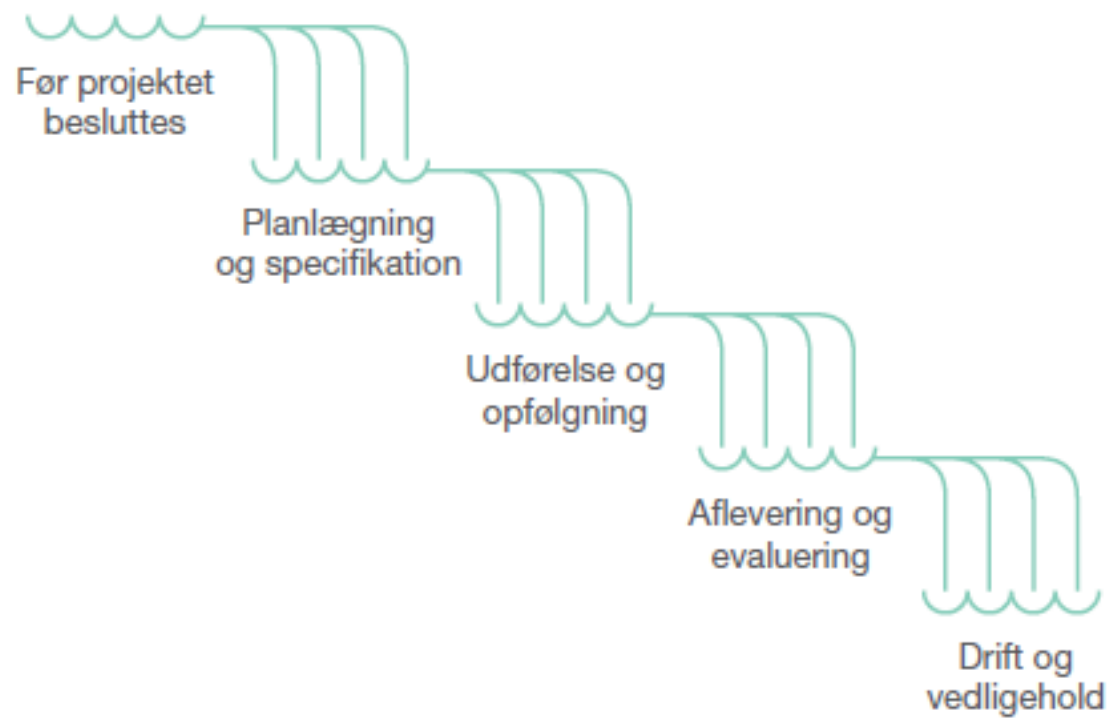
Figur 148. Definitioner – projektledelse og forandringsledelse

Figur 149. Sammenhængen mellem projektledelse og forandringsledelse



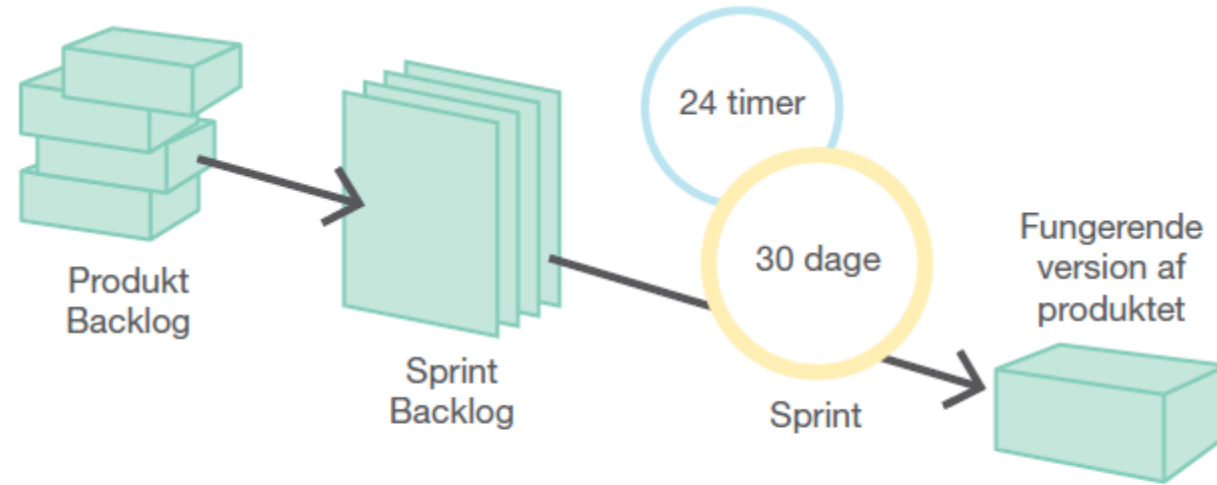
Knowledge area	Vidensområde	Beskrivelse
Project Integration Management	Sammenhæng og koordinering	Det, der kræves for at sikre, at projektets forskellige elementer koordineres hensigtsmæssigt
Project Scope Management	Omfang og indhold	Det, der kræves for at sikre, at projektet omfatter og indeholder alt det arbejde, der skal til – og kun det – for at fuldføre projektet med succes
Project Schedule Management	Tid	Det, der kræves for at sikre rettidig færdiggørelse af projektet
Project Cost Management	Omkostninger	Det, der kræves for at sikre, at projektet færdiggøres indenfor det godkendte budget
Project Quality Management	Kvalitet	Det, der kræves for at sikre, at projektet opfylder de behov, det blev iværksat for at opfylde
Project Human Resource Management	Ressourcer	Det, der kræves for at sikre, at der gøres mest effektivt brug af de personer, der er involveret i projektet
Project Communication Management	Kommunikation	Det, der kræves for at sikre rettidig og hensigtsmæssig tilvejebringelse, indsamling, formidling, opbevaring og endegyldig fordeling af projektinformation
Project Risk Management	Risiko	Det, der kræves for at identificere, analysere og imødegå projektrisici. Det inkluderer maksimering af sandsynligheden og konsekvenserne af positive begivenheder samt minimering af sandsynligheden og konsekvenserne af negative begivenheder – i forhold til projektets mål
Project Procurement Management	Indkøbsaftaler	Det, der kræves for at anskaffe eksterne varer og tjenesteydelser med henblik på at opfylde projektets omfang og indhold
Project Stakeholder Management	Interessenter	Det, der kræves for at identificere de mennesker, grupper eller organisationer, der kan påvirke eller vil blive påvirket af projektet, og for løbende at analysere disse interessenters forventninger og deres påvirkning af projektet samt udvikle passende ledelsesmæssige strategier til effektivt at engagere interessenterne i projektbeslutninger og -udførelse

Figur 150. PMI's 10 vidensområder for projektledelse



Figur 151. Vandfaldsmodellen

Figur 152. Den agile projektmodel Scrum





	<b>Kotters betegnelse</b>	<b>Forklaring</b>
1	Create Urgency	Skab en følelse af nødvendighed. Vi har ikke noget valg, vi skal gennemføre denne forandring
2	Form a Powerful Coalition	Sammensæt en ledelsesgruppe, der kan og vil gennemføre forandringen
3	Create a Vision for Change	Skab en vision, så vi ved, hvor vi skal hen
4	Communicate the Vision	Kommunikér visionen
5	Remove Obstacles	Gennemfør forandringen og fjern forhindringerne
6	Create Short-Term Wins	Planlæg således, at der er synlig fremdrift, som kan fejres og derved motivere til at fortsætte
7	Build on the Change	Konsolidér forandringen og hold fast – giv ikke op
8	Anchor the Changes in Corporate Culture	Sørg for at forandringerne indarbejdes i kulturen, så de holder ved, når forandringsprojektet er slut

Figur 153. Kotters forandringsmodel

*”Every man, every woman who has to take up the service of government, must ask themselves two questions: ‘Do I love my people in order to serve them better? Am I humble and do I listen to everybody, to diverse opinions in order to choose the best path.’ If you don’t ask those questions, your governance will not be good.”*

Pave Frans (1936-)



Figur 154. Pave Frans

#	Tjekpunkt	Kommentar
1	Er dine mål i overensstemmelse med organisationens strategi?	Kender du organisationens strategi?
2	Er du bekendt med den måde organisationen udvikler sin strategi på?	Hvordan kan du selv bidrage til/påvirke strategiprocesen?
3	Har du et grundlæggende kendskab til virksomhedens organisation?	Ved du, hvem du skal henvende dig til, når du har et problem?
4	Har du kendskab til og anvender du virksomhedens forskellige støttefunktioner?	HR, it, jura, indkøb osv.
5	Har du kendskab til virksomhedens kvalitetssikringsmetode?	Er I fx ISO 9000-certificerede?
6	Benytter du HR ved ansættelse af personale og ved kompetenceudvikling?	Og sikrer du, at dine medarbejdere gør det samme?
7	Kender du til og anvender du virksomhedens regler, anvisninger og finansielle værktøjer og rapporteringssystemer?	Og sikrer du, at dine medarbejdere gør det samme?
8	Kender du til og anvender du virksomhedens retningslinjer for kommunikation, herunder brug af sociale medier?	Og sikrer du, at dine medarbejdere gør det samme?
9	Kender du til og anvender du virksomhedens retningslinjer for it-sikkerhed, GDPR (General Data Protection Regulation – databeskyttelsesforordningen) mm.?	Og sikrer du, at dine medarbejdere gør det samme?
10	Kender du til og anvender du virksomhedens retningslinjer for HSE?	Health, Security og Environment

Figur 155. Tjekliste til forståelse af virksomhedens strategi og governance

#	Tjekpunkt	Kommentar
1	Har du sikret, at I overholder gældende love i de lande, hvor I arbejder, og som I handler med?	Fx coronaregler, regler vedrørende skatter og afgifter, færdselsregler mm.
2	Har du sikret, at I overholder gældende regler for EHS i de lande, hvor I arbejder, og som I handler med?	EHS = Environmental, Health, Safety (Miljø, Sundhed og Sikkerhed). Fx arbejdstidsbestemmelser
3	Har du sikret, at I kender og overholder standarder og regler – skrevne såvel som uskrevne – indenfor den branche, hvor I arbejder?	Fx stærkstrømsreglementet
4	Har du sikret, at I kender og overholder relevante principper og mål for bæredygtighed i de lande, hvor I arbejder, og som I handler med?	Fx udsprunget af FN's verdensmål
5	Har du sikret, at I kender og anvender relevante professionelle standarder og normer indenfor de områder, hvor I arbejder?	Fx ISO-standarder, standarder for projektledelse mm.

Figur 156. Tjekliste til forståelse af virksomhedens compliance og standarder

#	Tjekpunkt
1	Kan du erkende og vurdere personlige interesser og ambitioner hos relevante personer eller grupper?
2	Kan du vurdere enkeltpersoners og gruppers uformelle indflydelse i forskellige sammenhænge?
3	Er du selv i stand til at styre og bruge uformelle relationer til egen og din organisations fordel?
4	Kan du vurdere andres personlighed og arbejdsmetoder og anvende denne viden til gavn for dig selv og din organisation?
5	Kan du selv få indflydelse uden at have den formelle magt?
6	Kan du analysere en organisations uformelle organisation?

Figur 157. Tjekliste til forståelse af politik og magt

Land	Score
Danmark	90
Norge	84
Sverige	83
Tyskland	79
United Kingdom	73
USA	69
Polen	55
Kina	45
Indien	40
Ukraine	33
Rusland	28

Figur 158. Oplevet korrupsion, hvor 100 er 'very clean' og 0 er 'highly corrupt'

#	Tjekpunkt
1	Anerkender og forstår du konsekvenserne af samfundets kulturelle værdier, normer og krav?
2	Er du opmærksom på de kulturelle forskelle mellem dig selv, dine medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere?
3	Sørger du for at agere ægte inkluderende?
4	Faciliterer du en inkluderende kultur på arbejdspladsen?

Figur 159. Tjekliste til forståelse af kultur og diversitet

Tema	FN's verdensmål
Social bæredygtighed	1. Afskaf fattigdom 2. Stop sult 3. Sundhed og trivsel 4. Kvalitetsuddannelse 5. Ligestilling mellem kønnene 11. Bæredygtige byer og lokalsamfund 16. Fred, retfærdighed og stærke institutioner
Økonomisk bæredygtighed	8. Anstændige jobs og økonomisk vækst 9. Industri, innovation og infrastruktur 10. Mindre ulighed 12. Ansvarlig forbrug og produktion
Klimamæssig bæredygtighed	6. Rent vand og sanitet 7. Bæredygtig energi 13. Klimainsats 14. Livet i havet 15. Livet på land

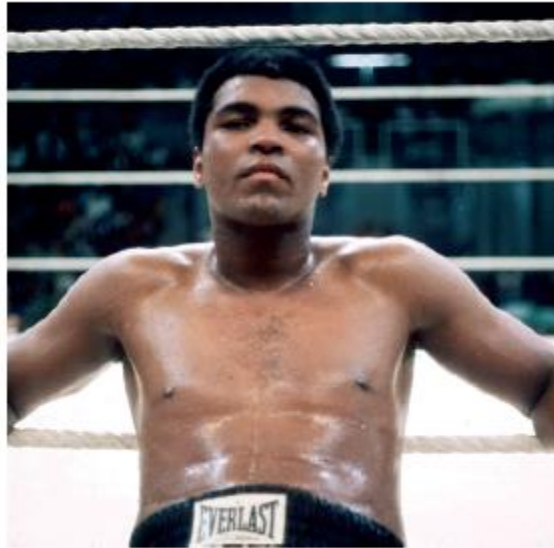
Figur 160. Bæredygtighed og FN's verdensmål



#	Tjekpunkt
1	Er du bevidst om, hvad social bæredygtighed er, og arbejder du for at understøtte social bæredygtighed?
2	Er du bevidst om, hvad klimamæssig bæredygtighed er, og arbejder du for at understøtte klimamæssig bæredygtighed?
3	Hvilke tiltag har du og din organisation sat i værk indenfor klimamæssig bæredygtighed?
4	Er der sammenhæng mellem din/jeres tiltag indenfor klimamæssig bæredygtighed og den profil, I markedsfører?
5	Undersøger du/I jævnligt, hvad andre mener om jeres indsats indenfor klimamæssig bæredygtighed?

Figur 161. Tjekliste til forståelse af grøn omstilling og bæredygtighed

Figur 162.  
Muhammad Ali



*Success is not achieved by winning all the time. Real success comes when we rise after we fall. Some mountains are higher than others. Some roads are steeper than the next. There are hardships and setbacks, but you cannot let them stop you. Even on the steepest road you must not turn back.*

#	Råd	Kommentar
1	Reflektér over dine egne handlinger, tanker, følelser og ønsker	Glæd dig over det, der gik godt, og lær af det, der kunne være gået bedre
2	Vær dig selv	Du skal ikke lave dig om, medmindre du selv ønsker det. Vær autentisk, vær dig selv
3	Arbejd på at opnå et realistisk selvbillede	Brug analyseværktøjer, få en coach eller/og brug folk, du kan stole på, som har en god dømmekraft og tør sige til dig, hvad de mener
4	Udvikl din evne til at regulere dig selv	Selvindsigt er også at kunne mærke, når man bliver vred. Lær at stoppe dig selv, inden du 'taber hovedet'. Læs eksemplet 'Claus' i afsnit 4.3.1
5	Vær altid åben overfor feedback	Bed selv om feedback fra dine medarbejdere, ledere, kunder, leverandører, samarbejdspartnere osv. Gør det til en fast ting, at få feedback efter møder og andre vigtige begivenheder
6	Lær at modtage positiv feedback	Filtrér den uærlige, sleske og rygklappende feedback fra og tag det med, som du kan bruge i din selvudvikling
7	Lær at modtage negativ feedback	Forlang en ordentlig tone, men bevar roen. Lyt til hele kritikken og stil uddybende spørgsmål, filtrér den uberettigede kritik fra og tag det med, som du kan bruge til din selvudvikling
8	Følg med i, hvad der sker i dit firma, din branche og i verden i det hele taget	Der er megen inspiration at hente i at se, hvad andre gør, lykkes og fejler med
9	Søg inspiration og variation	Læs bøger, tag på kursus og lyt til podcasts om ledelse og personlig udvikling. Prøv noget nyt, lad din hjerne blive udfordret
10	Hjælp andre ledere med deres udvikling	

Figur 163. Råd vedrørende selvindsigt og feedback

<b>Ord</b>	<b>Engelsk</b>	<b>Definition</b>	<b>Uddybning</b>
Integritet	Integrity	At handle selvstændigt, ærligt og i overensstemmelse med sine moralske principper	At der er en 'rød tråd' i dine værdier, følelser og handlinger samt en klar sammenhæng mellem det, du siger, og det, du gør
Pålidelighed	Reliability	At være omhyggelig og en, man kan stole på	At agere forudsigeligt i henhold til forventninger og det, der er aftalt
Kompromitteret	Compromised	At blive taget i eller tvunget til at gøre noget, der er imod ens værdier og principper	At blive skandaliseret og stillet i et ugunstigt lys

Figur 164. Definitioner vedrørende integritet og pålidelighed

#	Råd	Kommentar
1	Brug dine egne idealer, værdier og principper til at påvirke beslutninger	Medarbejdere, ledere, samarbejdspartnere, leverandører, kunder mm. skal vide, hvad du står for
2	Skub ikke ansvaret fra dig, men tag ejerskab for både positive og negative beslutninger	Tænk dig godt om, før du beslutter dig, men stå så fast og tag ansvaret for beslutningen
3	Sørg for, at der er overensstemmelse mellem dine ord og dine handlinger	Lad fx være med at oversælge jobs ved ansættelsessamtaler. Fortæl ærligt om de problemer og udfordringer, der er i jobbet og organisationen
4	Når du giver negativ feedback, så gå efter emnet/sagen, ikke efter personen	Det handler om at påvirke beslutninger og ændre adfærd, ikke om at såre mennesker
5	Pas på med, hvor tæt du kommer på dine medarbejdere og din chef	Måske kommer du i en situation, hvor du må afskedige en medarbejder, som du er personlig ven med
6	Behandl firmaets penge, som var det dine egne	Se eksemplet: Projektlederen
7	Respektér og forstå, at ikke alle har samme kultur og værdier som dig	Se eksemplet: Projektlederen
8	Tal aldrig ned til andre mennesker, hverken i ord eller handling, direkte eller indirekte	Se eksemplet: Projektlederen
9	Sig sandheden	I visse situationer kan det være fristende med en lille nødløgn for at slippe ud af en knibe, men i det lange løb er sandheden det bedste og også nemmest at huske
10	Erkend dine fejl og hold dig ikke tilbage for at give en direkte og velment undskyldning	Undgå fraser som: Jeg er ked af, at du har oplevet, at jeg... Er du gået over stregen, så sig undskyld!

Figur 165. Råd vedrørende integritet og personlighed

Figur 166. Eisenhowers matrix

	Haster	Haster ikke
Vigtigt	Gør det nu	Beslut og planlæg tid
Ikke vigtigt	Uddeleger, hvem kan gøre det for dig?	Gør det ikke

#	Råd om planlægning
1	Planlæg tid til at planlægge og tænke over de store linjer
2	Sørg altid for referat af møder og noter straks dine egne aktionspunkter i din kalender/dit planlægningsværktøj
3	Opdrag dine medarbejdere til ikke bare at sende problemer videre til dig. Kræv, at de i det mindste har 2-3 løsningsforslag, som du kan tage stilling til
4	Find balancen mellem tidsrøvere og nødvendig kommunikation til medarbejdere og kolleger
5	Lad være med at udskyde opgaver, prioritér med det samme. Brug Eisenhowers matrix
6	Sig nej til møder uden agenda
7	Minimer brug af tid på ting, der ikke giver mening, ikke ændrer noget (se ovenfor om e-mails)
8	Spild ikke andres tid

Figur 167. Råd om planlægning

#	Tjekpunkt	Kommentar
1	Er der fuldstændig klarhed over, hvad det er du uddelegerer?	Er opgaven klart beskrevet? Har medarbejderen fået korrekte og udtømmende informationer om opgaven?
2	Er det aftalt tidsplan for løsning af opgaven?	Hvornår skal opgaven være løst?
3	Er der aftalt rammer for løsning af opgaven?	Metode, ressourcer, bemyndigelse til at tage de nødvendige beslutninger osv.
4	Er det den rigtige medarbejder du uddelegerer til?	Kan medarbejderen løse opgaven? Har medarbejderen den rigtige uddannelse, viden og erfaring? Er der tillid mellem leder og medarbejder, så medarbejderen føler sig tryk ved at påtage sig opgaven?
5	Sørgede du for at involvere og motivere medarbejderen, eller fortalte du ham blot hvad han skulle gøre?	Er der aftalt træning og støtte for medarbejderen?
6	Sørgede du for, at medarbejderen forstod sit ansvar?	Vigtigheden af opgaven. Betydningen af, at den bliver løst
7	Fulgte du løbende op på medarbejderen?	Ikke følge op på en kontrollerende måde, men vise interesse og tilbyde hjælp. Ikke glemme medarbejderen og opgaven, der er uddelegeret
8	Gav du medarbejderen feedback på sin opgaveløsning?	Mange ledere er konfliktsky og kan finde på ikke at sige til, hvis der er noget de er utilfredse med. Det er ikke fair overfor medarbejderen, som opgaven er blevet uddelegeret til. Vedkommende skal lære og udvikle sig, og det er lederens ansvar

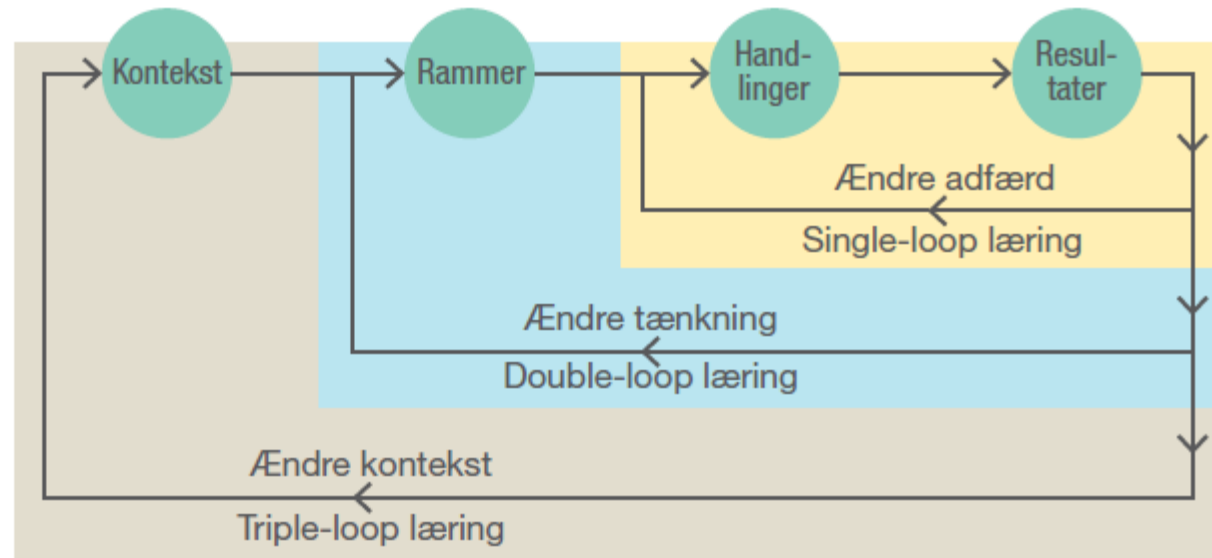
Figur 168. Tjekliste for uddelegering



Læringstype	Forklaring	Tænkning	Handling
Single-loop	Gør vi tingene rigtigt?	Vi ser på det, vi gør, og forbedrer måden, vi gør det på	Ændret adfærd
Double-loop	Gør vi de rigtige ting?	Vi ser på, det vi gør, og vurderer, om vi skal arbejde på en anden måde	Ændret tænkning
Triple-loop	Hvordan kan vi være sikre på, at det, vi gør, er rigtigt?	Vi hæver os op i 'helikopter-perspektiv' og ser på helheden, dvs. udøver metatænkning (tænker over vores tænkning om det, vi gør)	Ændret kontekst

Figur 169. Argyris & Schöns læringstyper

Figur 170. Argyris & Schöns model for læring



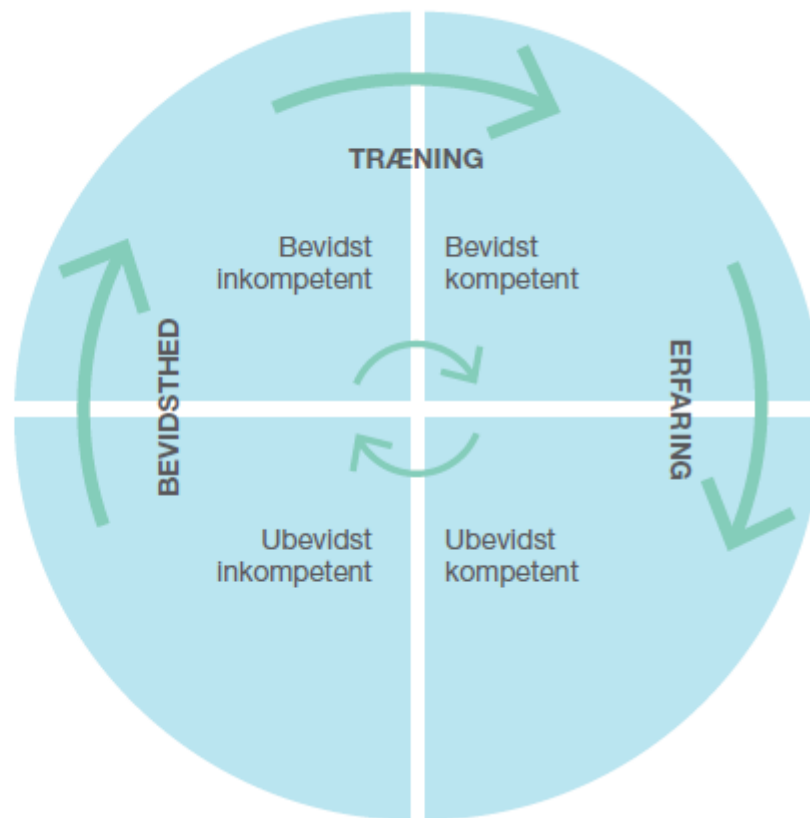
#	Fase	Læring ved hjælp af	Spørgsmål	Læringsstil
1	Konkrete oplevelser	Observation	Hvilke erfaringer har vi gjort os?	Oplever
2	Refleksion og observation	Refleksion Analyse	Hvad sker der, og hvad er betydningen af det der sker?	Reflektor
3	Abstrakt begrebsdannelse	Konklusion Mening Vurdering Løsninger	Hvad kan vi konkludere fra det vi har lært?	Teoretiker
4	Aktiv afprøvning og eksperimenteren	Afprøvning Nye erfaringer	Hvad kan vi bruge det lærte til?	Praktiker

Figur 171. David Kolbs fire læringsfaser



Figur 172. David Kolbs læringscirkel

Figur 173. Bevidstheds-  
kompetencemodellen



Fase	Forklaring	Kommentar	Eksempel
Ubevidst inkompetent	Jeg gør tingene forkert, men er ikke bevidst om, at det er forkert	I denne fase er jeg meget lidt modtagelig for læring. Jeg tror jo selv på, at jeg har styr på tingene	Den 12-årige dreng, der lige 'låner' forældrenes bil, men kører galt. 'Mandagstræneren', der præcist ved, hvad fodboldholdet skulle have gjort i gårsdagens kamp.
Bevidst inkompetent	Jeg gør tingene forkert, men er bevidst om, at det er forkert	I denne fase er jeg meget modtagelig for læring, for jeg ved, at der er meget, jeg ikke ved og kan	Den entusiastiske og motiverede student efter de første par måneder på et nyt studie. Den nye medarbejder efter de første par uger.
Bevidst kompetent	Jeg gør tingene rigtigt, men det kræver øvelse, bevidst tænkning og hårdt arbejde	I denne fase er jeg stadig modtagelig for læring og at udveksle erfaringer med andre for at dygtiggøre mig	Sidste års studerende inden afsluttende eksamen og første job. Medarbejderen, der efter et halvt års tid er kommet godt ind i arbejdet i det nye job.
Ubevidst kompetent	Jeg gør tingene rigtigt, men tænker ikke nærmere over det	Denne fase er risikabel, for hvis jeg kører for meget på 'autopilot' og ikke fortsat gør mig umage, risiker jeg at blive ubevidst inkompetent, og så er ringen sluttet	Den erfarne ingeniør, der efter 6-7 år i branchen er holdt op med at læse fagblade og -bøger og gå på kursus. Arbejdet går rutinemæssigt, men engang imellem springes der over, hvor gærdet er lavest.

Figur 174. De fire trin i bevidsthedskompetencemodellen

Figur 175. Dunning-Kruger-effekten

