Dette er den anden udgave af Zoios Leadership Playbook.

Den første udgave blev udgivet i 2022, og denne anden udgave blev skrevet og afsluttet i sommeren 2023.

Flere forfattere har bidraget med deres personlige viden og erfaringer for at skabe dette playbook for ledere. Vi anerkender det store ansvar, der følger med at være leder for andre.

Copyright © 2023. Zoios. Alle rettigheder forbeholdes.

ZOIOS

Leadership Playbook

Værktøjer og rammer til at være en fremragende people-leder.

Skrevet af Niels Vium Kamstrup, Maria Engberg Nielsen og Louise Ohm.

Bidrag af Mark Waltenburg, Christian Højbo Møller, Karen Rafael og Rasmus Schmiegelow.

Indholdsfortegnelse.

Bogen indeholder syv kapitler med deep dives i de otte trivselsdrivere, de fire 1:1-samtaler og de syv personlighedsarketyper. Brug denne oversigt til at finde den relevante side, du har brug for, for at støtte din ledelse.

Forord. 5

Kapitel 1: Zoios i en nøddeskal.. 9

Kapitel 2: Dit nye trivselskompas. 17

- De 5 trin til at bruge din data. 20
- Driver #1: Bidrag. 25
- Driver #2: Udvikling. 33
- Driver #3: Social. 43
- Driver #4: Støtte. 53
- Driver #5: Mindful. 63
- Driver #6: Worklife. 73
- Driver #7: Anerkendelse. 83
- Driver #8: Optimisme. 93

Kapitel 3: Dialog med data. 103

Kapitel 4: Guides til dine 1:1-samtaler. 107

- Task check-ins. 113
- Trivselssamtaler. 119
- Udviklings- & feedback-samtaler. 127
- Lønsamtaler. 137

Kapitel 5: Psykologisk tryghed. 145

- Commitment-modellen. 161

Kapitel 6: Forandringsledelse. 167

Kapitel 7: De 7 talent-arketyper. 175

- Strategist. 179
- Coordinator. 183
- Accountable. 187
- Architect. 191
- Futurist. 195
- Psychologist. 199
- Achiever. 203

Afsluttende ord. 206

Bogens forfattere. 207



FORORD

Meningsfuld playbook.

Forudsætningen for oprigtige people-ledere.



Forord af Rasmus Schmiegelow
Co-founder af Goodiebox & Founder af Comme Deux.
Følg på

Dygtige people-ledere.

Fantastisk ledelse kræver essentielt set to ting:

1. At være en solid forretningsleder.
2. At være en ægte people leder

Denne playbook er forudsætningen for sidstnævnte.

Zoios hjælper først og fremmest din virksomhed med at indsamle tilstrækkeligt med data til at danne fundamentet for god trivsel. Derefter er det op til lederne at bruge disse data til bedre ledelse. Men det er ikke sådan lige til. Hvordan skal du forstå dataene? Hvordan faciliterer du resultaterne i dit team og i 1:1-samtaler? Og når det kommer til stykket: Hvilke initiativer skal du gennemføre for at skabe en kultur, hvor folk har et godt arbejdsliv og har tillid til de mennesker, de arbejder sammen med, herunder lederne selv?

Din virksomhed gennemfører allerede hyppige undersøgelser af jeres medarbejderes trivsel. Det er op til dig at imødekomme dette og gøre noget for at opfylde dine medarbejderes behov. Ellers er det bare spild af tid for alle.

Brug denne bog til at sikre, at dine medarbejdere ikke finder det meningsløst at blive spurgt til deres trivsel, og sørg for at vise dem, at deres input er værdifulde og nødvendige for din virksomhed.

Hos Goodiebox er det en absolut selvfølge, at lederne bruger Zoios korrekt. For vi vil aldrig kunne nå virksomhedens eller vores medarbejderes potentiale, hvis ikke medarbejderne føler sig engagerede, bemyndiget og tillidsfulde.

Vores medarbejderes trivsel er et helt centralt fokusområde. Og du bør have det samme fokus, hvis du vil være en ægte people-leder.

God fornøjelse med læsningen.



KAPITEL 1

Zoios i en nøddeskal.

Hvordan man vinder efter den tredje revolution.

Den tredje revolution.

Der kan siges at have været tre organisatoriske revolutioner.

I cirka 10.000 år var mennesker landmænd, men så ændrede den industrielle revolution de fleste samfund til fabrikker, hvor mekaniseret produktion og nye fremstillingsprocesser revolutionerede verden.

Den anden revolution opstod i det 20. århundrede, da vi gik fra fabrikker til kontorer med et skift mod en servicebaseret økonomi.

Den seneste revolution stammer fra en kombination af digitalisering og globalisering, men den store katalysator var Covid-19, som tvang os ud i et eksperiment med fjernarbejde, som ellers ville være sket langsomt og organisk. Kombineret med ankomsten af kunstig intelligens gennemgår organisationer i disse år mere forandring end normalt set på et halvt århundrede.

Tempoet i forandringer i organisationer, arbejdskultur og ledelse er dramatisk, og jeg mener, at det er meget sandsynligt, at vi om 50 år vil se tilbage på dette årti som et af de mest afgørende, når det kommer til forandringer. Vi er i øjet af orkanen.

Men hvordan kan vi virkelig følge med? Skal vi ændre os, når verden ændrer sig? Kan data og teknologi støtte os på denne rejse? Det er det, jeg gerne vil berøre.

Confucius sagde engang:

"At vide, at vi ved, hvad vi ved, og at vi ikke ved, hvad vi ikke ved, det er sand viden."

Strukturerede data fører til meget større præcision i at forudsige bredt værdifulde resultater som jobpræstation, stress eller medarbejdertrivsel.

Forestil dig, at du havde næsten realtidsindsigt i dit teams trivsel, så du kunne se udfordringer på forhånd, inden de bliver til problemer, og få konkrete anbefalinger til, hvordan du kan opbygge alt fra onboarding- og udviklingsplaner, spørgsmål til 1:1-samtaler, og hvordan man strukturerer processer eller dit team for at sætte dem op til succes.

Det er den fremtid, vi bygger for dig, men det er kun muligt, fordi vi har en klar vision formet af vores ønske om at gøre en social indvirkning.

Lad mig forklare de tre nøglefaktorer.

1. Behovet for indsigter i realtid.

Den accelererende hastighed af forandringer har også omfattende implikationer for ledelse. Ledere forventes nu ikke kun at være ledere, men også visionærer, der kan forudse og navigere i forandringer. De skal fremme kulturer af innovation og læring, fremme modstandsdygtighed og lede deres organisationer gennem konstant turbulens og usikkerhed.

Samtidig udvikler organisationsstrukturer og virksomhedskulturer sig med større hastighed. Traditionelle hierarkiske strukturer erstattes mere flydende, teambaserede strukturer. Koncepter som fjernarbejde og fleksible arbejdsordninger, der engang blev betragtet som usædvanlige, er nu blevet almindelige og transformerer måden, organisationer fungerer på, og medarbejdere arbejder.

Endelig ændrer den hurtige forandring selve markedsnaturen. Med disruptiv innovation kan start-ups hurtigt vælte etablerede markedsledere. Forretningsmæssig succes afhænger i stigende grad af evnen til at forudse forandringer, tilpasse sig hurtigt og fortsat innovere. I disse dynamiske omgivelser bliver evnen til at håndtere denne forandring effektivt en afgørende faktor for succes. Det har altid været sådan, men tempoet har ikke.

Verden oplever en hidtil uset hastighed af forandringer. Derfor har vi brug for data til at tage kvalitetsbeslutninger, inspirere de rette samtaler og sikre den rigtige prioritering af vores tid og indsats.

2. Vores fælles bevidsthed.

Mange virksomheder udformer deres egne data, metoder og spørgsmål. Disse virksomheder står straks på egne ben.

Der er ingen andre virksomheder med erfaringer, du kan lære af, læne dig op ad eller bruge til at tolke data, indsigter og resultater.

Zoios er en fælles bevidsthed. Alle data er struktureret, sat i en sammenhæng, benchmarket, forstået, kategoriseret og regelmæssigt sporet i 40 lande på tværs af en række sektorer og brancher i forskellige organisationer.

> *I stedet for at være i mørket ved vi faktisk, om en score er god eller dårlig, hvad det betyder, hvordan vi tolker resultaterne, og hvordan vi positivt kan påvirke det i fremtiden.*

Din individuelle data deles aldrig, og platformen er anonym, men hver virksomhed behøver ikke at lære alt selv. Alle inde i platformen opnår en fordel i forhold til dem uden for platformen.

3. Handlinger er det, der betyder noget.

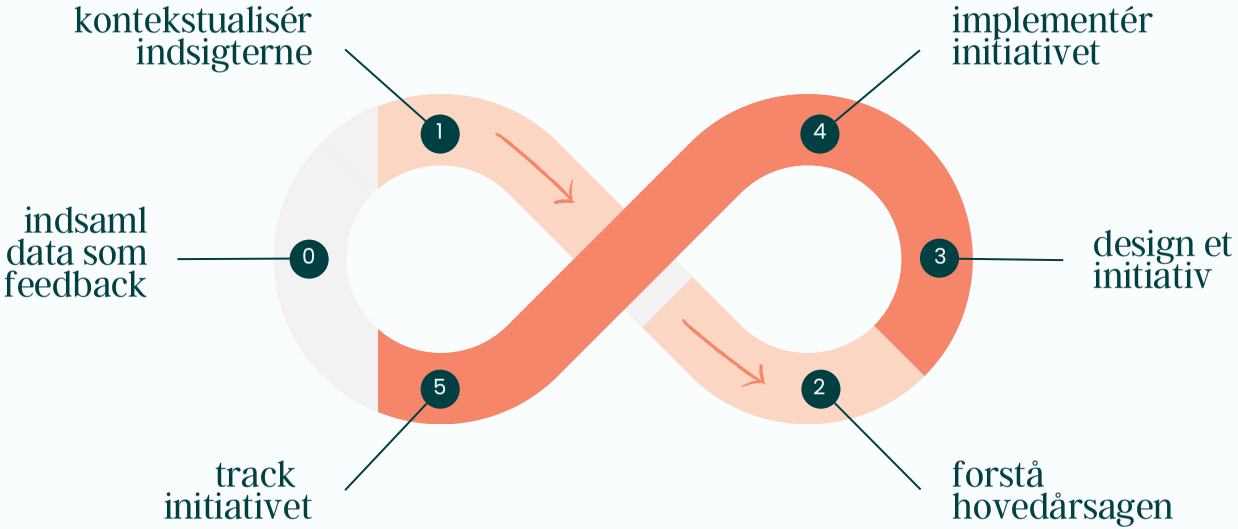
Verdens bedste data eller endda de mest fejlfri indsigter har lille indvirkning uden handling.

Dataene og indsigterne selv gør ingen forskel, men de kan styrke lederne i forhold til at tage kvalitetsbeslutninger, inspirere de rette samtaler og sikre den rette prioritering af tid og indsats.
Denne simple logik har betydet to ting for, hvordan Zoios er bygget, hvordan vi opererer og skaber indvirkning:

1. Vi bygger altid intuitive grænseflader, hvor klarhed er vigtigere end præcision: Det første skridt i forandring er erkendelse, og det kræver, at man faktisk forstår situationen og problemet.

2. Vi stræber altid efter at give handlingsorienteret og håndgribelig rådgivning, når det på pålidelig vis er muligt.

At lede i det nye paradigme.



KAPITEL 2

Dit nye trivselskompas.

Hvordan du bruger data til at navigere i din ledelse.



At arbejde med trivsel.

I dette kapitel kan du læse, hvorfor du bør arbejde med de 8 trivselsdrivere. Du får en konkret og håndterbar proces til at arbejde med driverne i din arbejdsgang som leder. Endelig indeholder kapitlet en dybdegående gennemgang af hver af de otte drivere, og hvordan du kan anvende disse i dit arbejde.

Hvorfor arbejde med de 8 drivere?
Først og fremmest er det at arbejde med Zoios' 8 trivselsdrivere en utrolig gavnlig øvelse. I gennemsnit øger virksomheder trivslen med 18% i de første 6 måneder. Derudover stiger jobtilfredsheden med 14% som en konsekvens af dette, og stressniveauerne falder med 19%.

Driverne blev ikke valgt tilfældigt eller ved brug af intuition; de er udvalgt på videnskabelig basis, fordi de har den stærkeste statistiske styrke.

At øge de 8 trivselsdrivere er ikke kun fordelagtigt for medarbejdernes trivsel og tilfredshed. Forretningsmæssigt er implikationerne også gode. Ifølge en stor undersøgelse foretaget af Gallup med 2.700.000 deltagere, fandt de, at teams i den øverste kvartil, sammenlignet med den nederste, har 81% mindre sygefravær, op til 43% færre opsigelser, 18% flere salg, 10% mere tilfredse kunder og i sidste ende skaber de 23% mere overskud.

De 8 drivere for trivsel.

Der er mange drivere for trivsel. Nogle er store og det, vi betragter som essentielle, mens andre er små og sjældent vigtige nok for os at fokusere på. Vores forskning og eksperimenter har gang på gang ført os til disse 8 drivere:



På de næste par sider præsenterer vi et framework for at anvende disse data til proaktiv forandring, der faktisk har en indvirkning på dit team, jeres trivsel og jeres performance.

Hvor ofte bør du måle?

Vores erfaring, samt mange andres, har vist, at trivsels- og engagementundersøgelser måler hvordan, det står til lige her og nu (primært den sidste måned eller de sidste par uger). Nogle hævder, at en dårlig dag påvirker folks svar, og selvom det bestemt sker, er det meget sjældent og ikke noget, vi ser meget af - der er ikke store udsving i folks svar. Vi skal måle regelmæssigt, men skal vi gøre det kvartalsvist, månedligt eller ugentligt? Vores erfaring er, at månedlige målinger giver det bedste indblik, samtidig med at der er plads til at evaluere og handle på dataen på en meningsfuld måde. Dette er også målefrekvensen, hvor ledere logger ind og bruger dataen hyppigst.

De 5 trin til at bruge din data.

1

Få et overblik.
Gå til din Zoios team *report* for et overblik over dit team, herunder indsigt i simple, men vigtige punkter som:

- Hvordan er teamets trivsels-score?
- Hvordan har den ændret sig over tid, og er månedens score faktisk god eller dårlig i sammenligning?
- Hvordan fordeler jeres medarbejdere sig i forhold til super, god, okay og dårlig trivsel?

Se dine team-indsigter og konteksten.
Gå til din team *drivers analysis* for at se, hvordan I scorer på hver af de 8 drivere, og præcis hvilke drivere, du skal fokusere på.

- Hvilke drivere er i øjeblikket vores styrker?
- Hvilke drivere viser potentiale for forbedring?
- Hvilke drivere er de mest vigtige for teamet?
- Hvilke drivere skal vi så fokusere på lige nu?

Hvordan kender vi driverens vigtighed?
Vi udfører avanceret statistisk analyse bagom (i vores motor) for at identificere forbindelsen mellem god trivsel og hver enkelt driver i præcis dit team. Det kræver ofte et par måneders data, men det er væsentligt for din prioritering. På den måde undgår vi at investere energi i en driver, der ikke scorer så højt, men som ikke er vigtig for medarbejderne i teamet.

2

Identificér den grundlæggende årsag.
Når du ved, hvilke drivere der har det største potentiale, og besluttet at forbedre dem, er næste skridt at identificere den grundlæggende årsag til scoren.

- Hvilken af de underliggende årsager for den specifikke driver, vurderer du, er årsagen til, at der er plads til forbedring?
- Gå til *kommentarer* fra dit team. Giver de dig et hint om årsagen bag?
- Er du allerede sikker på årsagen, eller skal du tale med dit team (individuelt eller samlet)?

3

Design det rette initiativ.
Når du er sikker på, at du har identificeret den korrekte årsag bag driveren, er det tid til at designe den passende respons - det rette initiativ.

- Se i boksen "Forbedringsforslag" i denne Leadership Playbook. Beskriver den et meningsfuldt initiativ til at bekæmpe hovedårsagen?
- Inspirerer coaching-spørgsmålene i forbedringsforslagene dig til en mere relevant idé, der passer godt ind i dit team eller enhed?
- Hvordan og hvornår vil du implementere det nødvendige initiativ?

4

Implementér initiativet.
Du har designet et initiativ, og det er tid til at udføre det. Uanset om det indebærer ændringer i processer, nye ressourcer, flere 1:1 samtaler, workshops, teammøder eller noget helt andet.

5

Track dit initiativ.
For at forstå, om dit initiativ havde den ønskede effekt, kan du følge med i udviklingen af scorerne og sammenligne resultaterne før og efter.

- Hvor hurtigt forventer du, at resultaterne eller effekten af initiativet træder i kraft?
- Hvilke drivere forventer du, at initiativet realistisk set vil påvirke?

Track dit initiativ i Zoios.
Du kan spore dit initiativ i Zoios. Gå til *analyser*-siden og klik på *tilføj initiativ*.

Denne funktion vil hjælpe dig med at følge med i resultaterne før og efter implementeringen af initiativet. Du kan se, hvordan initiativet påvirker de drivere eller målinger, som du forventer. Dette giver dig mulighed for at evaluere, om dine ressourcer blev godt brugt, eller om der er behov for ændringer.

Du kan også spore virkningen af eksterne begivenheder (som at miste en kunde, rejse finansiering, tilføje personer til teamet eller lignende).

I dybden med driverne.

På de næste sider finder du en dybdegående gennemgang af hver af de 8 trivselsdrivere. Beskrivelserne er designet til at være omfattende, men samtidig lette at fordøje. Vi håber, at du kan bruge håndbogen som et redskab i dit daglige ledelsesarbejde. Hver af de følgende dyk ned i driverne er struktureret som følger:

1. En kort forklaring af driveren.
2. Hvordan man tolker driverens score.
3. Hvordan man lykkes i sin ledelse.
4. De underliggende årsager bag en lav driverscore.
5. Samtalekort til dine 1:1-trivselssamtaler.
6. Forbedringsforslag til driveren.

Dette burde give dig al den information, du har brug for, for at forstå dit team bedre, identificere de udfordringer, I skal arbejde med, og implementere initiativer for at forbedre jeres trivsel.

1



DRIVER ÉT

Bidrag.

Om performance, værdiskabelse og at føle sig nyttig.

Bidrag.

Bidrag måler, hvorvidt medarbejdere føler, at de er nyttige, udretter noget, leverer et godt stykke arbejde, samt bidrager til virksomhedens mission og vision.

Hvordan scoren skal tolkes:

PROBLEM	BEKYMRING	UDFORDRING	OKAY	GOD	SUPER
0 - 49	50 - 59	60 - 69	70 - 79	80 - 89	90 - 100

Spørgsmålet bag denne driver er: "*Hvor ofte føler du, at du er nyttig, udretter noget og bidrager?*", og her er mere om, hvordan du lykkes med driveren.

Hvordan du lykkes:

For at sikre, at medarbejdere scorer højt på denne driver, kan du sørge for, at de:

- Forstår deres rolle og ansvarsområder.
- Forstår hvorvidt de performer, som de forventes at gøre, eller hvordan de kan komme til det, hvis de ikke gør.
- Får den nødvendige støtte og vejledning til at performe.
- Har de nødvendige ressourcer til at udføre deres arbejde.
- Føler at deres talenter og evner bliver sat i spil.
- Føler sig involveret i beslutningstagning, der påvirker hvordan de udfører deres arbejde.

Det første skridt til at forbedre scoren på trivselsdriveren er at forstå den underliggende årsag bag: Hvorfor føler folk **ikke**, at de kan udføre deres arbejde godt og bidrage, som det er i dag? Hvis de kan, hvorfor gør de det så ikke? Hvis de gør, hvorfor føler de så ikke, at de gør det?"

Typiske årsager bag en lav *bidrag*-score:

1. Uklare mål.
Medarbejderne ved ikke, hvornår de er succesfulde grundet manglende KPI'er eller andre målbare målsætninger.

2. Manglende fokus på brug af talenter.
Medarbejderne er tvunget til at bruge tid på ting, der ikke er en del af deres talenter eller styrker.

3. Problemer med at prioritere.
Medarbejderne har brug for hjælp til at prioritere, hvad der er vigtigst.

4. Manglende feedback.
Medarbejderne mangler feedback fra deres leder eller fra hinanden.

5. Mangel på involvering.
Medarbejderne føler sig ikke involverede i beslutninger, der vedrører deres opgaver eller arbejdsprocesser.

Bidrag spørgsmål.

Nogle gange skal du tale med dit team kollektivt eller individuelt for at forstå den underliggende årsag. For at spare dig selv tid på initiativer, der ikke gør en forskel, kan du bruge nedenstående spørgsmål til nøjagtigt at forstå, hvad der skal forbedres.

Trivselssamtalekort til bidrag.

- Kan du sætte nogle ord på de opgaver, du sidder med?
- I forbindelse med hvilke opgaver føler du dig mest udfordret på at kunne bidrage i så høj grad, som du ønsker?
- I hvilke situationer føler du dig mest udfordret på at kunne bidrage i så høj grad, som du ønsker?
- I hvilken grad føler du, at dine arbejdsopgaver giver dig mulighed for at sætte dine talenter/kompetencer i spil?
- Hvilke opgaver giver dig bedst mulighed for at sætte dine talenter/kompetencer godt i spil?
- I forbindelse med hvilke opgaver er det svært for dig at sætte dine talenter/kompetencer godt i spil?
- I hvor høj grad føler du, at der er klarhed omkring, hvad der forventes af dig i forhold til det arbejde, du leverer?
- Hvad kan jeg gøre for at støtte dig i at opnå endnu mere klarhed om dette?
- Hvad skal vi hver især gøre de kommende måneder for, at du i højere grad kan føle, at du bidrager?

Bidrag forbedringsforslag.

Når du har en idé om, hvad den underliggende årsag er bag scoren i netop dit team, kan du søge inspiration til at forbedre situationen nedenfor. Disse råd er blot forslag. Du kender dit team bedre end nogen anden.

Hvis *uklare mål* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Er det klart, hvilke forventninger der er til deres rolle?

- Du kan spørge medarbejderne, hvordan de tror, succes ville se ud i rollen, og finde ud af, om der er en forskel i forventningerne. Kommunikér også dine forventninger/hvordan du forestiller dig, at et succesfuldt resultat ville se ud.

Spørg dig selv: Hvilke parametre svarer til succes i deres rolle?

- Sørg for at uddybe andre succesparametre end de overordnede virksomheds- eller afdelingsmål, så det føles lettere og mere realistisk at opnå succes i rollen.

Spørg dig selv: Har medarbejderne tilstrækkelige, målbare mål? Og følger vi op på disse regelmæssigt?

- Sørg for at planlægge regelmæssige (kvartalsvise) udviklings- *&* feedback 1:1-samtaler med medarbejderne for at afstemme forventninger og sætte mål for, hvad de skal levere. Sigt mod at gøre målene så målbare som muligt for at gøre det muligt for medarbejderen at se deres udvikling. Vi anbefaler at fokusere på udvikling i form af karriere, personlige færdigheder og professionelle færdigheder - du kan bruge vores udviklingsplan skabelon (side 136) til dette formål. I disse samtaler opbygger du en klar plan for de næste tre måneder og aftaler hvem der skal gøre hvad for at lykkes med planen.

Hvis *manglende fokus på brug af talenter* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Kunne opgaverne fordeles anderledes i henhold til teammedlemmernes styrker og talenter?

- Det kunne være en idé at se nærmere på teamets opgavefordelingsproces. For at gøre dette bedst muligt, vær opmærksom på folks talenter og styrker. Du kan bruge trivselssamtalekortet for at blive mere bevidst om dette. Her ville det være en stor fordel aktivt at arbejde med Zoios' Personlighedsarketyper-rammeværk for at sikre, at du og medarbejderne ved, hvilke opgaver der passer bedre end andre.

Spørg dig selv: *Tager vi tilstrækkeligt hensyn til styrker og talenter i vores rekruttering for at sikre et godt match mellem medarbejderen og opgaverne?*

- Vi anbefaler at bruge Zoios' Personlighedsarketyper allerede under rekrutteringsprocessen. Dette vil hjælpe med at sikre, at rollen og ansvarsområderne matcher medarbejderens talenter og styrker, og hjælpe dig med at skabe den rette udviklingsplan tidligt i deres ansættelse.

Hvis *problemer med at prioritere* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Har vi en struktur for regelmæssigt at følge op på opgaver?

- Sørg for regelmæssigt at tjekke ind med dine medarbejdere ved (ugentlige) opgave 1:1-samtaler eller på teamniveau for at afstemme forventninger og hjælpe dem med at prioritere. Se side 115 for inspiration til, hvordan du faciliterer opfølgning på opgaver.

Spørg dig selv: Er dette et spørgsmål om arbejdsbyrden?

- I så fald bør du undersøge, om noget af arbejdsbyrden kan fordeles mellem andre teammedlemmer for at gøre prioriteringen lettere for alle.

Hvis *manglende feedback* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Giver jeg dem tilstrækkelig feedback?

- Sørg for at give medarbejderne tilstrækkelig feedback på deres arbejde, så de ved, at det har værdi. Da behovet for feedback er meget subjektivt, anbefaler vi at gøre dette i udviklings- *&* feedbacksamtalen. På side 130 kan du finde inspiration til, hvordan du faciliterer disse 1:1-samtaler, og hvilke spørgsmål du skal stille dine medarbejdere i vores 1:1-guide til udviklings- *&* feedbacksamtaler.

Spørg dig selv: Hvordan giver jeg feedback til medarbejderne?

- Mere vigtigt end hvor ofte du gør det, er hvordan du gør det. Sørg for at have en fast metode til at give feedback til hinanden, hvor du husker at øve konstruktiv kritik og ros. Hvis dine medarbejdere modtager feedback negativt eller ikke modtager ros, vil de helt sikkert ikke føle, at de bidrager.

Spørg dig selv: Fremmer og værdsætter vores kultur feedback?

- På lang sigt kan det være af stor værdi at sikre, at jeres kultur prioriterer feedback og anerkendelse, så medarbejderne ved, når de har succes. Sigt efter at skabe en kultur, hvor det er en naturlig del af jeres hverdag at booke hinanden ind til feedbacksessioner. Kommunikér til teamet, at feedback er en gave, og spørg dem, hvordan de ønsker at arbejde med feedback fremadrettet, så de opfordres til at give det til hinanden i stedet for kun at overlade det til dig.

Hvis *mangel på involvering* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Spørger jeg medarbejderne om deres input, når jeg træffer beslutninger, der påvirker deres arbejde?

- Hvis du har ekspertise inden for teamets arbejdsområde, kan det være let for dig at løse overordnede problemer, opstille processer og træffe beslutninger på teamets vegne. Dog kan medarbejderne føle, at deres meninger, færdigheder eller viden ikke tages i betragtning. Sørg for at inddrage dem i dine overvejelser og bede om deres input - forsøg derefter at tage hensyn til inputtet og vær transparent omkring, hvorfor du træffer beslutningerne, som du gør

Spørg dig selv: Glemmer jeg at delegere arbejde, som medarbejderne lige så godt selv kunne udføre?

- At vise dine medarbejdere tillid og give dem autonomi til at løse problemer, opstille processer og træffe beslutninger omkring deres arbejde kan være det, de har brug for at føle, at de bidrager. Når du delegerer arbejde, så se det som en win-win, da du også får mere tid til at håndtere andre essentielle ledelsesopgaver.

2



DRIVER TO

Udvikling.

Om at blive udfordret og vokse både personligt og professionelt.

Udvikling.

Udvikling måler, hvorvidt medarbejdere føler, at de udvikler sig ift. karriere, faglige færdigheder og personlige kompetencer

Hvordan scoren skal tolkes:

PROBLEM	BEKYMRING	UDFORDRING	OKAY	GOD	SUPER
0 - 49	50 - 59	60 - 69	70 - 79	80 - 89	90 - 100

Spørgsmålet bag driveren er: "*Hvor tilfreds er du med din personlige og professionelle udvikling?*" og her er mere om, hvordan du lykkes med driveren.

Hvordan du lykkes.

For at sikre, at dine medarbejdere scorer højt på denne driver, kan du sørge for, at de:

- Har en klar plan for at udvikle både faglige og personlige kompetencer, såvel som konkrete mål for at tracke succes.
- Har autonomien til at eksperimentere med deres opgaver på forskellige måder for at udvikle sig selv.
- Føler at de bliver tilstrækkeligt udfordret i deres rolle.
- Kender til mulighederne for at udvikle sig inden for virksomhedens rammer.
- Deler viden med hinanden og lærer fra andre, der har mere faglig ekspertise end dem selv.

Det første skridt til at forbedre scoren på trivselsdriveren er at forstå den underliggende årsag bag: Hvorfor føler folk **ikke**, at de udvikler sig? Mangler de udvikling? Hvis de rent faktisk udvikler sig, hvorfor føler de så ikke, at de gør det?

Typiske årsager bag en lav *udvikling*-score:

1. Ensformige opgaver.
Medarbejdere har for ensformige opgaver og bliver ikke tilstrækkeligt udfordret på ugentlig basis.

2. Manglende overblik over fremskridt.
Medarbejdere er ikke bevidste om, hvor meget de har udviklet sig for nylig.

3. Manglende viden om udviklingsmuligheder.
Medarbejdere mangler en konkret udviklings- og/eller karriereplan.

4. Mangel på faglig sparring.
Medarbejdere mangler professionel feedback, sparring, coaching eller mentoring fra nogen, der er mere erfarne end dem selv.

5. Manglende muligheder for optimering.
Medarbejdere mangler tid og/eller energi til at tænke ud af boksen og gøre tingene anderledes.

Udvikling spørgsmål.

Nogle gange skal du tale med dit team kollektivt eller individuelt for at forstå den underliggende årsag. For at spare dig selv tid på initiativer, der ikke gør en forskel, kan du bruge nedenstående spørgsmål til nøjagtigt at forstå, hvad der skal forbedres.

Trivselssamtalekort til udvikling.

- Hvor befinder du dig lige nu i forhold til din udvikling, hvis du skulle sætte nogle ord på det? (fagligt, personligt, karrieremæssigt)
  - Føler du, at fremtiden, karrieremæssigt, er så klar for dig, som du ønsker den?
  - Er der nogle kompetencer, som du føler, at du mangler i dit arbejde?
- Hvilke opgaver eller projekter får dig til at føle, at du udvikler dig?
- Hvilke opgaver eller projekter får dig ikke til at føle, at du udvikler dig?
- Hvordan vil du gerne udvikle dig fremadrettet henholdsvist personligt, fagligt og karrieremæssigt?
  - Hvilke personlige kompetencer ønsker du at tilegne dig i fremtiden?
  - Hvilke faglige ønsker du at tilegne dig i fremtiden?
  - Hvor ønsker du at bevæge dig hen karrieremæssigt?
- Hvad kan jeg som leder gøre for at supportere dig i din udvikling/de fremtidsønsker, du beskriver?
- Hvad skal vi hver især gøre de kommende måneder for, at du i højere grad kan føle, at du udvikler dig?

Udvikling forbedringsforslag.

NNår du har en idé om, hvad den underliggende årsag er bag scoren i netop dit team, kan du søge inspiration til at forbedre situationen nedenfor. Disse råd er blot forslag. Du kender dit team bedre end nogen anden.

Hvis *ensformige opgaver* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Giver jeg medarbejderne tilstrækkelig ansvar og frihed til at gøre tingene på deres egen måde?

- Overvej, om du viser dem tillid til at prøve at gøre tingene på forskellige måder for at udfordre sig selv, lade dem lære af deres fejl og succeser.

Spørg dig selv: Forstår jeg, anerkender jeg og handler jeg på medarbejdernes udviklingsønsker?

- Sørg for at planlægge regelmæssige (kvartalsvise) udviklings- & feedback 1:1-samtaler med medarbejderne for at afstemme forventninger og sætte mål for, hvad de skal levere. Sigt mod at gøre det så målbart som muligt for at gøre det muligt for medarbejderen at se deres udvikling. Vi anbefaler at fokusere på udvikling i form af karrier og personlige-og professionelle færdigheder - du kan bruge vores udviklingsplan skabelon (side 136) til dette formål. I disse samtaler opbygger du en klar plan for de næste tre måneder og hvilke handlinger der skal tages af hvem for at lykkes med planen.

Spørg dig selv: Kunne opgaverne fordeles anderledes i henhold til teammedlemmernes styrker og talenter?

- Det kunne være en idé at se nærmere på teamets opgavefordelingsproces. For at gøre dette bedst muligt, vær opmærksom på medarbejdernes talenter og styrker ved at bruge trivselssamtalekortene for Bidrag og Opmærksomhed under dine 1:1-samtaler. Her ville det være en stor fordel aktivt at arbejde med Zoios' Personlighedsarketyper for at sikre, at både du og medarbejderne ved, hvilke opgaver der passer bedre end andre.

Hvis *manglende overblik over fremskridt* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Giver jeg, som leder, den nødvendige feedback?

- Sørg for at give medarbejderne tilstrækkelig feedback på deres arbejde, så de er bevidste om deres fremskridt. Da behovet for feedback er meget subjektivt, anbefaler vi at gøre dette 1:1 ved task check-ins eller under udviklings- & feedback 1:1-samtalerne.
- Den kortsigtede lavthængende frugt: Book et 30-minutters møde med hver af dine medarbejdere for at fortælle dem (og vær meget specifik!) hvordan de har forbedret sig og udviklet sig i løbet af de sidste seks måneder. Gør det meget klart for dem, hvor de var for seks måneder siden, og hvor de er nu i sammenligning.

Spørg dig selv: Fremmer og værdsætter vores kultur feedback?

- På lang sigt kunne det også være af stor værdi at sikre, at din kultur prioriterer feedback og anerkendelse, så medarbejderne ved - og føler - når de gør fremskridt. Kommunikér til teamet, at feedback er en gave, og spørg dem, hvordan de ønsker at arbejde med feedback fremadrettet, så de opfordres til at give det til hinanden i stedet for kun at overlade det til dig.

Spørg dig selv: Har medarbejderne tilstrækkelige, målbare mål? Og følger vi op på disse regelmæssigt?

- Sørg for at planlægge regelmæssige (kvartalsvise) udviklings- & feedback 1:1-samtaler med medarbejderne for at afstemme forventninger og sætte mål for, hvad de skal levere. Sigt mod at gøre det så målbart som muligt for at gøre det muligt for medarbejderen at se deres udvikling. Vi anbefaler at fokusere på udvikling i form af karrier og personlige-og professionelle færdigheder - du kan bruge vores udviklingsplan skabelon (side 136) til dette formål. I disse samtaler opbygger du en klar plan for de næste tre måneder og hvilke handlinger der skal tages af hvem for at lykkes med planen.

Hvis *manglende viden om udviklingsmuligheder* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Har jeg Prioriteret at lave individuelle udviklingsplaner for medarbejderne?

- Hvis du har overordnede teammål, er det fantastisk. Men for at sikre, at dine medarbejdere udvikler sig i den rigtige retning - og at de føler, at deres udvikling er vigtig for jer som virksomhed - er det essentielt at tage dig tid til at lave udviklingsplaner med hver enkelt af dem. Udviklings- & feedbacksamtalen er også en fremragende måde at afstemme forventninger om fremtiden på.

Spørg dig selv: Er vores udviklingsplaner håndgribelige? Og husker vi at følge op på dem regelmæssigt?

- Vi anbefaler at planlægge regelmæssige (kvartalsvise) udviklings- & feedback 1:1-samtaler med medarbejderne. Sigter mod at gøre det så målbart som muligt for at gøre det muligt for medarbejderen at se deres udvikling. Vi anbefaler at fokusere på udvikling i form af karriere, personlige færdigheder og professionelle færdigheder - du kan bruge vores udviklingsplan skabelon (side 136) til dette formål. I disse samtaler opbygger du en klar plan for de næste tre måneder og hvilke handlinger der skal tages af hvem for at lykkes med planen.

Hvis *mangel på faglig sparring* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Giver jeg dem tilstrækkelig feedback?

- Sørg for at give medarbejderne tilstrækkelig feedback på deres arbejde, så de ved, at det har værdi. Da behovet for feedback er meget subjektivt, vil vi anbefale at gøre dette 1:1 enten under jeres task check-ins (side 113) eller under udviklings- & feedbacksamtalen (side 127), eller i de månedlige trivselssamtaler, hvor du kan fokusere på trivselssamtalekortene for Bidrag, Støtte og Anerkendelse.
- Den kortsigtede lavthængende frugt: Book et 30-minutters møde med hver af dine medarbejdere for at fortælle dem (og vær meget specifik!) hvordan de har forbedret sig og udviklet sig i løbet af de sidste seks måneder. Gør det meget klart for dem, hvor de var for seks måneder siden, og hvor de er nu i sammenligning.

Spørg dig selv: Hvor gode er vi til vidensdeling? ?

- Måske besidder nogle medarbejdere færdigheder og viden, som andre kunne lære fra. Opsæt en workshop, et mentorprogram eller en struktur for at sikre, at denne vidensdeling faciliteres.

Spørg dig selv: Har vi brug for nogen udefra til at give feedback eller uddanne medarbejderne med specifik ekspertise?

- Måske besidder nogle medarbejdere færdigheder og viden, som andre kunne lære fra. Opsæt en workshop, et mentorprogram eller en struktur for at sikre, at denne vidensdeling faciliteres.
- Hvis det ikke er muligt på grund af budgetter/ressourcer, brainstorm da med medarbejderne eller andre ledere i din organisation om, hvordan du eller de andre medarbejdere kan give den nødvendige professionelle sparring.

Hvis *manglende mulighed for optimering* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Skaber jeg et sikkert miljø for at begå fejl?

- At udvikle sig og tænke ud af boksen kræver, at man nogle gange tager springet og risikerer at fejle. Derfor er det afgørende at vide, at man bliver støttet i at prøve nye ting med risikoen for at fejle uden at blive bebrejdet. Hvis dette er noget, I generelt kunne blive bedre til i jeres team, anbefaler vi, at I arbejder med den psykologiske sikkerhed i jeres team - du kan finde mere inspiration til dette i vores kapitel om Psykologisk tryghed (side 145).

Spørg dig selv: Hjælper jeg medarbejderne med at prioritere tid til forbedringer?

- At lade medarbejderne vide, at du støtter dem i at finde nye og bedre måder at udføre deres opgaver på, vil give dem autonomi til at udvikle deres færdigheder selv. Dette vil også fungere på teamniveau, så medarbejderne kan brainstorme og lære af hinanden.

Spørg dig selv: Værdsætter og prioriterer vi at tænke ud af boksen i vores kultur?

- Nogle ting skal måske følge bestemte regler - men der er mange fordele ved at lade medarbejdere bruge tid på at tænke ud af boksen. På denne måde kan de føle, at deres udvikling prioriteres, og de kan endda finde bedre arbejdsmetoder. En måde at gøre dette på er altid at evaluere møder og processer, f.eks. ved at spørge: "Hvad fungerer godt, og hvad fungerer ikke godt med den måde, vi gør det på i dag?".

3



DRIVER TRE

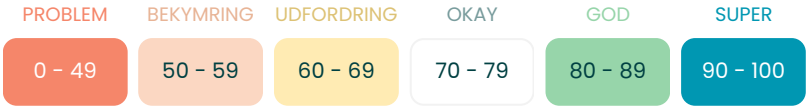
Social.

Om at have gode relationer på arbejdet.

Social.

Social måler, hvorvidt medarbejdere føler, at de har gode sociale relationer på arbejdet.

Hvordan scoren skal tolkes:



Spørgsmålet bag driveren er: *"Hvor tilfreds er du med dine sociale relationer på arbejde?", og her er mere om, hvordan du lykkes med driveren*

Hvordan du lykkes.

For at sikre, at dine medarbejdere scorer højt på denne driver, kan du sørge for, at de:

- Fremmer en kultur, hvor forskelligheder accepteres, hvor folk ikke bliver bedømt, og hvor alle føler sig inkluderede.
- Føler sig trygge ved at afsætte tid til sociale interaktioner på arbejdspladsen.
- Drøfter sociale konflikter, før de bliver en hindring for gode relationer.
- Har tilstrækkeligt med sociale arrangementer for at fremme gode sociale relationer.

Det første skridt til at forbedre scoren på trivselsdriveren er at forstå den underliggende årsag bag: Hvorfor føler folk **ikke**, at de har gode relationer? Er det mest arbejdsrelateret eller mere personlige relationer?

Typiske årsager bag en lav *social*-score:

1. Manglende tryghed ved at ytre sig.
Medarbejdere oplever et lavt niveau af psykologisk tryghed.

2. Manglende fysisk tid sammen.
Medarbejdere tilbringer for lidt tid sammen på kontoret - f.eks. mangler kammeratskabet på grund af fjernarbejde eller meget hjemmearbejde.

3. For få sociale arrangementer.
Medarbejdere mangler flere - eller den rigtige type - sociale arrangementer.

4. Overfladiske relationer.
Medarbejdere savner at kunne være fortrolige med kolleger en-til-en baseret på et dybere forhold eller venskab.

5. Manglende følelse af sammenhold.
Der mangler en delt følelse af at arbejde sammen og samarbejde.

Social spørgsmål.

Nogle gange skal du tale med dit team kollektivt eller individuelt for at forstå den underliggende årsag. For at spare dig selv tid på initiativer, der ikke gør en forskel, kan du bruge nedenstående spørgsmål til nøjagtigt at forstå, hvad der skal forbedres.

Trivselssamtalekort til social:

- Kan du sætte nogle ord på, hvordan du har det med dine relationer på arbejdet?
- Hvordan er din oplevelse af fællesskabet her på arbejdspladsen? (hvad er godt og hvad kan forbedres?)
- Er der nogen, som du har sværere ved at samarbejde med?
- Hvis ja, kan du sætte nogle ord på dette?
- Hvordan kan jeg støtte dig i dette?
- I hvilken grad føler du, at vi sørger for at inkludere alle?
- I hvor høj grad føler du dig tryg i relationen til dine kollegaer og mig som leder i forhold til at være dig selv og udtrykke eventuelle holdninger og følelser?
- Hvad synes du, at der skal til for at skabe en kultur, hvor vi har det virkelig godt socialt sammen?
- Hvordan kan jeg bidrage til at skabe den kultur?
- Hvad skal vi hver især gøre de kommende måneder for, at du har det bedst muligt socialt?

Social forbedringsforslag.

Når du har en idé om, hvad den underliggende årsag er bag scoren i netop dit team, kan du søge inspiration til at forbedre situationen nedenfor. Disse råd er blot forslag. Du kender dit team bedre end nogen anden.

Hvis *mangel på tryghed ved at ytre sig* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Er det sikkert at ytre sig eller vise sårbarhed i vores team?

- Der kan selvfølgelig være flere grunde til, at en person føler det sådan. Men generelt er det et tegn på, at teamkulturen mangler psykologisk tryghed, og du har en vigtig rolle i at ændre det. Psykologisk tryghed kan være et ret stort område at forstå og håndtere. Derfor råder vi dig til at læse vores kapitel om Psykologisk Tryghed (side 145), hvor du kan finde inspiration til, hvordan du arbejder med dette.

Hvis *manglende fysisk tid sammen* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Er dette et generelt behov for medarbejdergruppen?

- Hvis ja, kan du drøfte den (måske usagte) kultur for hjemmearbejde i teamet. Nogle kan have forventninger eller præferencer, som andre (eller du) ikke er opmærksomme på. Kommunikér også, at det er helt i orden at have individuelle behov og praktiske grunde til at have mere hjemmearbejde.
- Hvis kun få medarbejdere savner mere kontortid sammen, så tal med dem til 1:1-samtaler for at afdække deres behov. Hvis størstedelen af teamet foretrækker mere arbejde hjemmefra, så prøv at finde en løsning - måske hvor de mere sociale medarbejdere kan tilbringe mere tid på kontoret. Nogle gange kan det skyldes usagte normer i gruppen, at folk ikke møder op, selvom nogle har behovet, fordi de ikke forventer, at andre ønsker at komme til kontoret.

Spørg dig selv: Har vi en politik for hjemmearbejde?

- Hvis ja - overvej hvordan denne ser ud, og om der bør være nogen forbedringer i forhold til dine medarbejderes behov. Hvis du ikke har en politik omkring fjernarbejde, overvej da, om dette kunne være en løsning.

Hvis *for få sociale arrangementer* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Prioriterer vi ressourcer til at planlægge inkluderende sociale arrangementer?

- Sørg for at prioritere og planlægge flere sociale arrangementer. Måske ville nogen i teamet være gode til (og have det sjovt med) at koordinere dette - og som derefter ville have ansvaret for at planlægge noget, som alle kan deltage i? Evaluer efterfølgende og bestem, hvem der skal forberede det næste arrangement og hvornår.
- Ikke alle vil have behov for at deltage i disse arrangementer, og det er helt fint - kommunikér dette for at undgå konflikter i teamet. Bemærk, at hvis denne gruppe medarbejdere scorere lavt på Social-driveren, er det alligevel ikke på grund af denne underliggende årsag.

Spørg dig selv: Hvilken slags sociale arrangementer planlægger vi, og er de for alle?

- Sørg for at planlægge sociale arrangementer, der varierer, så alle har mulighed for at deltage - også dem, der ikke er de store festaber. Team-building-øvelser, padel-træning eller yoga kunne være nogle eksempler på alternative sociale arrangementer.

Hvis *overfladiske relationer* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Får medarbejderne muligheder for at skabe dybere sociale relationer på arbejdet?

- For det første, fremme en kultur, hvor det er socialt acceptabelt at tage tid til 1:1s / walk & talk med dine kolleger. Opfordre medarbejderne til at gøre dette ofte.

Spørg dig selv: Har vi brug for mere tid til teambuilding-øvelser, hvor vi lærer hinanden bedre at kende?

- At opleve hinanden uden for deres komfortzone, udfordre hinanden og samarbejde om at løse opgaver, der ikke er arbejdsrelaterede, kan være meget gavnligt for teamets mellemmenneskelige dynamik - det hjælper dem med at komme tættere på hinanden og blive mere fortrolige.

Spørg dig selv: Skal vi arbejde med tillid generelt i teamet?

- For at medarbejderne kan opbygge dybere sociale relationer og have meningsfulde samtaler, er psykologisk tryghed en forudsætning. Da det kan være et ret stort emne at forstå og håndtere, kan du finde vores kapitel om Psykologisk tryghed (side 145) med mere information om emnet og inspiration til, hvordan du arbejder med dette.

Hvis *manglende følelse af sammenhold* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Er der behov for mere (tværgående) samarbejde?

- Nogle medarbejdere kan savne mere samarbejde med andre. Vær nysgerrig - sammen med dem - om, hvordan det kunne se ud. Dette kan være tilfældet, hvis du ser lavere niveauer af Støtte.

Spørg dig selv: Er vi gode nok til at bede hinanden om hjælp?

- Det kan være, at nogle medarbejdere føler sig alene med deres opgaver og udelukkende er ansvarlige for at lykkes, hvilket kan være stressende for dem. De er måske ikke gode til at bede om hjælp, eller de føler ikke, at de kan gøre det. Dette kan være tilfældet, hvis du ser lavere niveauer af mindfull eller Støtte. Sørg for at kommunikere, at det er vigtigt at bede om hjælp - og endnu bedre, gør det selv.

Spørg dig selv: Føler medarbejderne, at vi er på en spændende rejse sammen?

- Hvis du har gode, veldefinerede rollebeskrivelser og individuelle mål, kan den utilsigtede konsekvens være, at medarbejderne mangler følelsen af at arbejde mod den samme mission. Dette kan være tilfældet, hvis du ser lavere scores på Optimisme eller Bidrag. Vi anbefaler, at du kobler deres resultater og succeser med de overordnede teammål samt virksomhedens mission, så de føler, at de bidrager til noget større.

4



DRIVER FIRE

Støtte.

Om at få tilstrækkelig vejledning, hjælp og støtte.

Støtte.

Støtte måler, hvorvidt medarbejdere føler, at deres kolleger og ledere er tilgængelige, samt tilbyder dem den nødvendige hjælp og sparring

Hvordan scoren skal tolkes:

PROBLEM	BEKYMRING	UDFORDRING	OKAY	GOD	SUPER
0 - 49	50 - 59	60 - 69	70 - 79	80 - 89	90 - 100

Spørgsmålet bag denne driver er: "*I hvor høj grad føler du at du får den nødvendige sparring og støtte fra dine kollegaer og ledere?*" og her er mere om, hvordan du lykkes med driveren.

Hvordan du lykkes.

For at sikre, at medarbejdere scorer højt på denne driver, kan du sørge for, at de:

- Føler en oprigtig forståelse for deres udfordringer og vanskeligheder og ved, at du arbejder på at håndtere dem.
- Ved, at du tager dig tid til at hjælpe dem med at tackle udfordrende arbejde og forhindringer, hvor dit input er nødvendig.
- Har tid eller processer på plads, så alle hurtigt og effektivt kan få input på deres arbejde.
- Føler, at kolleger i deres team er villige til faktisk at hjælpe dem, når tingene er svære.

Det første skridt til at forbedre scoren på trivselsdriveren er at forstå den underliggende årsag bag: Hvorfor føler folk **ikke**, at de får den støtte, de har brug for? Skulle du og/eller dit team gøre mere? Mangler I måske processer?

Typiske årsager bag en lav *støtte*-score:

1. Mangel på tilstedeværelse fra lederen.
Medarbejdernes leder er ikke tilstrækkeligt til stede på daglig basis.
2. Mangel på struktur for 1:1-samtaler.
Medarbejdernes leder afholder for få 1:1-samtaler med dem.
3. Mangel på faglig sparring.
Medarbejderne mangler en professionel sparringspartner.
4. Utilstrækkelig kollegial støtte.
Medarbejderne er ikke gode nok til at støtte hinanden i vanskelige situationer.
5. Manglende feedback.
Medarbejderne mangler feedback fra deres leder eller fra hinanden.

Støtte spørgsmål.

Nogle gange skal du tale med dit team kollektivt eller individuelt for at forstå den underliggende årsag. For at spare dig selv tid på initiativer, der ikke gør en forskel, kan du bruge nedenstående spørgsmål til nøjagtigt at forstå, hvad der skal forbedres.

Trivselssamtalekort til støtte.

- I hvilke situationer oplever du, at du får den støtte og sparring, du har brug for?
- I hvilke situationer føler du, at du mangler støtte/sparring?
- Hvordan kan jeg som leder bidrage til , at du får den støtte og sparring, du har behov for?
- I hvilken grad oplever du, at vi supporterer og sparrer med hinanden i teamet?
- Hvad tror du, at der skal til for at skabe en endnu stærkere dynamik og følelse af støtte her i teamet?
- Hvad skal vi hver især gøre de kommende måneder for, at du får den støtte, du har brug for (fra teamet og fra mig som leder)?

Støtte forbedringsforslag.

Når du har en idé om, hvad den underliggende årsag er bag scoren i netop dit team, kan du søge inspiration til at forbedre situationen nedenfor. Disse råd er blot forslag. Du kender dit team bedre end nogen anden.

Hvis *mangel på tilstedeværelse fra lederen* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Viser jeg tilstrækkelig interesse for medarbejdernes opgaver og udfordringer?

- Selvom du selv tænker du gør, så spørg medarbejderne direkte, om de har brug for noget fra dig for at håndtere deres udfordringer og opnå succes.
- Hvis du er opmærksom på, at dette er noget, hvor du har potentiale for udvikling, kan du begynde at øve det - f.eks. ved at sætte mål eller påmindelser om at spørge mindst en af dine medarbejdere om dagen. Det kan virke mærkeligt i starten, men øvelse gør hjælper det til at blive en vane. Vær også åben over for medarbejderne og lad dem vide, at du øver dig som en del af din egen udvikling som leder. Dette vil både få dig til at virke mere menneskelig, styrke den psykologiske tryghed og lade dem vide, at dette ikke er en pludselig måde at forsøge at micromanage dem på.

Spørg dig selv: Er jeg for travl med møder til at være til stede hos mine medarbejdere?

- Som leder skal du sørge for, at du er tilgængelig for dine medarbejdere - og at de også oplever det. Du kan prøve at blokere tid i din kalender, hvor du ikke kan bookes til andre møder, og hvor du vil arbejde tæt på dine medarbejdere. Lad dem vide, at de altid kan komme til dig, især i disse tidsrum.*Ask yourself: Am I not physically close enough to them?*
- Hvis du ikke arbejder tæt sammen med medarbejderne, så sørg for at kigge forbi dem og sige hej engang imellem. Hvis I har meget hjemmearbejde, så sørg for at prioritere morgenmøder eller andre teammøder, så de føler, at du er tilgængelig og prioriterer dem. Som leder er din vigtigste rolle at sikre, at dine medarbejdere har succes.

Hvis *mangel på struktur for 1:1-samtaler* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Har vi en struktur for, hvornår og hvor ofte vi har 1:1-møder?

- Hvis ikke, kan medarbejderne måske mangle en mere struktureret tilgang fra dig. Nogle ledere har en tendens (med de bedste intentioner) til at lade medarbejderne vide, at de bare kan booke tid hos lederen, hvis de vil tale - og det kan være fint for nogle medarbejdere. Men andre kan have svært ved faktisk at tage initiativ, selvom de (måske ubevidst) har brug for at tale med dig. Vær opmærksom på, at der er flere typer 1:1-samtaler (se vores 1:1-guide side 127), men du kan eksperimentere med dit team for at finde ud af, hvad der fungerer bedst for dig og de enkelte medarbejdere.

Spørg dig selv: Når vi har vores 1:1-samtaler, har vi så en struktur for samtalen?

- Sørg for at have en dagsorden og måske endda forberede nogle spørgsmål i mødeindkaldelsen. Du kan bruge vores 1:1-framework som inspiration til dette, afhængigt af typen af 1:1-samtale. Struktur er vigtigt, fordi det er nemt at falde i fælden med "hvordan har du det?" - "Godt, tak", hvilket kan føles overfladisk og som spild af tid for begge parter. Når du forbereder nogle spørgsmål, vil det hjælpe dig til at hjælpe medarbejderen med at tale om de ting, de har brug for støtte til. Dette er naturligvis meget individuelt, ligesom behovet for støtte er. Men ved at stille de rigtige spørgsmål kan du navigere i samtalen.

Hvis *mangel på faglig sparring* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: *Hvor godt gør vi det med videndeling?*

- Måske besidder nogle af medarbejderne færdigheder og viden, som andre kan lære meget af. Opstil en workshop eller en struktur for at sikre, at denne videndeling faciliteres.

Spørg dig selv: *Har vi brug for en ekstern person til at give feedback eller uddanne medarbejderne inden for en bestemt område?*

- Du kan spørge medarbejderne om specifikke ønsker for læring inden for et område eller fra en bestemt person med ekspertisen. Vær også transparent, hvis det ikke er muligt at opfylde alle ønsker.

- Hvis det slet ikke er muligt på grund af budgetter/ressourcer, så brainstorm med medarbejderne eller andre ledere i din organisation om, hvordan dine medarbejdere så kan få den nødvendige faglige sparring.

Hvis *utilstrækkelig kollegial støtte* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Er vi gode nok til at bede hinanden om hjælp?

- Det kan være, at nogle medarbejdere føler sig alene i deres opgaver, og at de føler, at de er på egen hånd om at lykkes, hvilket kan være stressende for dem. De er måske ikke gode til at bede om hjælp, eller de føler ikke, at de kan gøre det. Dette kan være tilfældet, hvis du ser lavere niveauer af Mindful eller Socail. Sørg for at kommunikere, at det er vigtigt at bede om hjælp - og endnu bedre, gå forrest og gør det selv.

Spørg dig selv: Er der behov for mere (tvær-)samarbejde?

- Nogle medarbejdere kan have brug for mere samarbejde med andre. Vær nysgerrig - sammen med dem - på, hvordan det kunne se ud. Dette kan være fx tilfældet, hvis du også ser lavere score på Social.

Spørg dig selv: Er det sikkert for os at vise sårbarhed i vores team?

- Der kan være flere grunde til, at en person føler sig usikker ved at vise sårbarhed, men generelt er psykologisk tryghed en forudsætning for at føle sig okay med at gøre dette. Da det kan være et ret stort emne at forstå og håndtere, kan du finde vores kapitel om Psykologisk tryghged (side 145) med mere information og inspiration til, hvordan du arbejder med dette.

5



DRIVER FEM

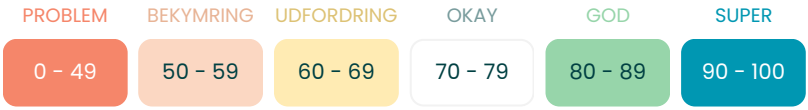
Mindful.

Om at bevare en god og stressfri sindstilstand.

Mindful.

Mindful måler, hvorvidt medarbejdere føler, at de er i en positiv sindstilstand, betydende at de er i stand til at håndtere deres opgaver uden at være for nervøse eller stressede.

Hvordan scoren skal tolkes:



De to spørgsmål bag denne driver er: “Hvor ofte føler du dig nervøs eller "stresset"?” + “Hvor ofte føler du dig tryg ved at kunne løse dine problemer og udfordringer?”, og her er mere om, hvordan du lykkes med driveren.

Hvordan du lykkes:

For at sikre, at medarbejdere scorer højt på denne driver, kan du sørge for, at de:

- Ikke har mere arbejde på samme tid, end de kan håndtere mentalt.
- Kan navigere selvstændigt mellem det, der er akut, og det der kan vente, hvis det er nødvendigt. Ellers skal du hjælpe dem med at prioritere deres arbejde.
- Har mål, der er inden for deres kontrol og er realistisk opnåelige.
- Arbejder på projekter, der spiller godt ind i deres talenter og evner, og ikke er alt for udfordrende.

Det første skridt til at forbedre scoren på trivselsdriveren er at forstå den underliggende årsag bag: Hvorfor føler folk sig **pressede**? Er det arbejdsbyrden? Er opgaverne for udfordrende? Er processerne for stressende?

Typiske årsager bag en lav *mindful*-score:

1. Overbelastning.
Medarbejderne føler, at de har for mange opgaver i forhold til den tid, de har til rådighed.

2. Manglende forventningsafstemning.
Medarbejderne føler, at der er usikkerhed/uenighed om, hvad der forventes af dem.

3. Manglende indflydelse.
Medarbejderne føler, at de ikke har tilstrækkelig indflydelse over de opgaver eller ansvarsområder, de har.

4. Krævende interessenter.
Kunder eller andre interessenter kræver for meget af medarbejderne.

5. Drænende opgaver.
Medarbejderne udfører for mange opgaver, der tapper dem for energi.

Mindful spørgsmål.

Nogle gange skal du tale med dit team kollektivt eller individuelt for at forstå den underliggende årsag. For at spare dig selv tid på initiativer, der ikke gør en forskel, kan du bruge nedenstående spørgsmål til nøjagtigt at forstå, hvad der skal forbedres.

Trivselssamtalekort til mindful.

- I hvilke situationer føler du dig selvsikker og rolig i forhold til, at du nok skal kunne løse dine arbejdsopgaver?
- I hvilke situationer/i forbindelse med hvilke opgaver føler du dig typisk presset?
  - Hvad er det, der i lige præcis de her situationer gør, at du føler dig presset? (opgavernes sværhedsgrad, mangel på indflydelse på opgavernes resultater, mængden af opgaver, en svær relation til en kollega)
  - Hvor ofte i løbet af en gennemsnitlig uge oplever du, at disse situationer opstår, hvor du føler dig presset?
- Hvad har du brug for fra mig som leder for at føle dig mindre presset?
- Hvad kan dine kollegaer gøre for at støtte dig?
- Hvad har du brug for selv at gøre for at føle dig mindre presset?

Mindful forbedringsforslag.

Når du har en idé om, hvad den underliggende årsag er bag scoren i netop dit team, kan du søge inspiration til at forbedre situationen nedenfor. Disse råd er blot forslag. Du kender dit team bedre end nogen anden.

Hvis *overbelastning* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Er opgaverne retfærdigt fordelt med hensyn til arbejdsmængde?

- Undersøg om noget af arbejdsbyrden kan fordeles på andre teammedlemmer for at lette byrden for de enkelte medarbejdere. Vær opmærksom på, at følelsen af overbelastning er meget subjektiv, så vi anbefaler, at du taler med hver medarbejder i en 1:1-samtale om, hvad der definerer en passende arbejdsmængde for dem - du kan finde inspiration til spørgsmål i Trivselssamtalekortet. Sørg derefter for at hjælpe dem med at balancere arbejdsbyrden.

Spørg dig selv: Er overbelastning et generelt problem i teamet?

- Hvis dette er tilfældet, skal du ansætte flere medarbejdere. Hvis det ikke er en mulighed, skal du finde andre måder at outsource opgaver til andre steder i virksomheden. Indtil det sker, så støt dit team med at prioritere opgaver og tilbyd din hjælp med operationelle opgaver, indtil arbejdsbyrden er afbalanceret igen, selvom denne løsning kun er midlertidig.

Hvis *manglende forventningsafstemning* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Kommunikerer jeg tydeligt mine forventninger?

- Sørg for at være helt transparent om dine forventninger til medarbejderne - og selvfølgelig, at de er fair. Dette vil hjælpe medarbejderne med at prioritere og også føle sig støttet i at træffe beslutninger, der måske ikke altid er nemme. At vide, at du står bag ift., hvad der skal prioriteres, kan give mere ro til prioritering og mindske følelsen af overbelastning. Arranger også hyppige (f.eks. ugentlige) task check-ins med medarbejderne for at sikre, at de ved, hvad der forventes af dem på hver opgave.

Spørg dig selv: Spørger jeg direkte medarbejdere, hvad deres forventninger er til dem selv? Og til mig?

- Uddyb ikke kun dine egne forventninger. En god forventningsafstmening involverer begge parter, og måske har medarbejderne langt højere forventninger til deres eget præstationsniveau, end du har. Sørg også for at spørge dem, hvad de forventer af dig, så du kan informere dem om, hvad du kan og ikke kan gøre for at hjælpe dem.

Hvis *manglende indflydelse* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Tager jeg hensyn til medarbejdernes ønsker og talenter, når jeg fordeler opgaver og projekter?

- Det sker ofte, at nogle medarbejdere tidligere har udført en bestemt opgave godt, og derfor bliver de ved med at få de samme eller lignende opgaver, fordi det måske er nemmere. For det første vil de måske gerne udvikle sig i andre retninger, og for det andet kan det være, at andre i teamet er endnu bedre egnet til opgaven (og også trives med den). Det kan på lang sigt være stressende for medarbejderen, hvis de ikke føler, at deres talenter bliver udnyttet. Derfor anbefaler vi, at du spørger dem i en (kvartalsvis) 1:1-samtale om udvikling og feedback, hvilke områder de gerne vil udvikle sig inden for. Du kan bruge vores skabelon til udviklingsplan (side 136) til dette formål. Det vil også være en stor fordel for dig at have indsigt i teamets talenter. Vi anbefaler at bruge Zoios' personlighedsarketyper til at hjælpe dig med at oprette den rigtige udviklingsplan tidligt i deres ansættelse.

Spørg dig selv: Træffer jeg beslutninger om arbejdsopgaver uden at spørge om input fra medarbejdere med ekspertisen?

- Du kan måske føle, at du hjælper dem ved ikke at inddrage dem i beslutninger om deres opgaver, fordi du ikke ønsker at forstyrre dem med "irrelevante" ting. Dog kan de føle, at det er meget relevant for dem at vide - selvom det måske ikke virker sådan for dig. Derfor bør du i det mindste informere dem, når du overvejer at træffe beslutninger, og bede dem om deres input. Du kan ikke altid tage hensyn til dem, og sørg for at informere dem om det. Men de kan have synspunkter, du ikke selv har overvejet, da de er eksperterne. De vil føle sig involveret og have en stemme i måden, de udfører deres opgaver på.

Hvis *krævende interessenter* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Lader jeg medarbejderne lufte deres frustrationer?

- Sørg først og fremmest for at være støttende ved at lade dem udtrykke deres følelser og frustrationer over for dig uden at føle sig dømt. Inden du går i handlingsmode, skal du bare prøve at lytte, så de føler sig hørt. Hvis de ønsker dit input, kan du guide dem til nogle konkrete næste trin, de kan tage for at håndtere interessenten.

Spørg dig selv: I disse situationer, spørger jeg åbent medarbejderne, hvad de har brug for fra mig og fra deres kolleger?

- Hvis I ikke har en kultur, hvor I beder hinanden om hjælp, kan det være svært at håndtere krævende interessenter. Gå forrest med at stille disse spørgsmål. Dette vil også gøre medarbejderne opmærksomme på, hvad de skal bede eksplicit om fra andre for at få den støtte, de har brug for.

Spørg dig selv: Har vi brug for et værktøj til at hjælpe medarbejderne med at håndtere krævende interessenter?

- Overvej at oprette en skabelon til at afstemme forventninger med interessenter, så relationen og samarbejdet bliver nemmere at opretholde på en bæredygtig måde.

Spørg dig selv: Ved medarbejderne, hvornår de skal sætte grænser for interessenterne?

- Fortæl dem, hvornår de skal sige "nok er nok". Ingen interessenter bør kræve uendeligt mange ting fra medarbejderen, men de kan have brug for at vide, at du støtter dem i at sætte grænser.

Hvis *drænende opgaver* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Er jeg opmærksom på, at det kan være stressende primært at udføre opgaver, der ikke passer til ens styrker?

- Det er en almindelig misforståelse, at stress primært skyldes overbelastning. Mange tænker ikke over, at udførelse af drænende opgaver over tid ligeledes kan være stressende for medarbejderen. Når medarbejdere føler sig udmattede, vil det på lang sigt påvirke deres stressniveau, da opgaverne vil tage længere tid at fuldføre. Derfor kan du overveje at gøre følgende:
    - Sørg for at planlægge regelmæssige (kvartalsvise) 1:1-samtaler om udvikling og feedback med medarbejderne for at afstemme forventninger og få indblik i, hvad de gerne vil gøre mere af i deres job. Find inspiration til, hvordan du faciliterer disse samtaler, og hvilke spørgsmål du kan stille dine medarbejdere i vores guide til 1:1-samtaler om udvikling og feedback på 136.
    - Undersøg teamets opgavefordelingsproces. For at gøre dette på den bedste måde, skal du være opmærksom på medarbejdernes talenter og styrker, ved at bruge Trivselssamtalekortene for Mindful og Bidrag på dine 1:1-samtaler for at blive mere opmærksom på dette. Her vil det desuden være en stor fordel aktivt at arbejde med Zoios' personlighedsarketyper for at sikre, at både du og medarbejderne ved, hvilke opgaver der passer bedre end andre.
    - Sørg for en overensstemmelse mellem styrker og arbejdsopgaver ved at teste for Zoios' personlighedsarketyper allerede under rekrutteringsprocessen. Dette vil hjælpe med at sikre, at rollen og ansvarsområderne passer til medarbejderens talenter og styrker, og det vil også hjælpe med at undgå udmattende opgaver i rollen.

6



DRIVER SEKS

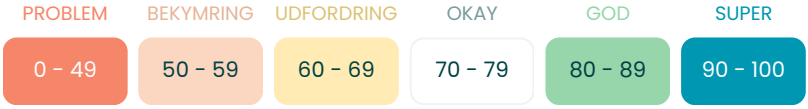
Worklife.

Om harmonien i ens liv i relation til arbejdet.

Worklife.

Worklife måler, hvorvidt medarbejdere føler, at de har en sund relation mellem fritid og arbejde.

Hvordan scoren skal tolkes:



Spørgsmålet bag denne driver er: "*Hvor tilfreds er du med balancen mellem arbejde og fritid?*" og her er mere om, hvordan du lykkes med driveren.

Hvordan du lykkes:

For at sikre, at medarbejdere scorer højt på denne driver, kan du sørge for, at de:

- Arbejder i overensstemmelse med deres præferencer.
- Forstår, hvad der forventes af dem i forhold til den tid, de bruger på arbejde.
- Føler sig trygge ved at bruge den fleksibilitet, der faktisk er tilgængelig for dem fra teamet eller organisationen.
- Tør at sætte personlige grænser, der tager hensyn til deres bedste interesse.

Det første skridt til at forbedre scoren på trivselsdriveren er at forstå den underliggende årsag bag: Hvorfor er folk **ikke** tilfredse med harmonien ift. arbejde og fritid? Vil de have mere fleksibilitet? Færre arbejdstimer? Klarere grænser?

Typiske årsager bag en lav *worklife*-score:

1. Overarbejde.
Medarbejderne føler, at de har så meget arbejde, at de er nødt til at bruge mange timer på kontoret eller tage arbejdet med hjem.

2. Slørede grænser.
Medarbejderne føler, at det forventes, at de reagerer på e-mails og andre arbejdsrelaterede ting i tidsrum, hvor de ikke selv mener, de bør arbejde.

3. Manglende forventningsafstemning.
Medarbejderne er uenige med deres leder om, hvor meget arbejde, der kræves.

4. Manglende fleksibilitet.
Medarbejderne savner fleksibilitet ift. hvornår og hvorhenne, de arbejder.

5. Manglende grænsesætning.
Medarbejderne er bange for at sætte grænser for, hvor meget de ønsker at arbejde.

Worklife spørgsmål.

Nogle gange skal du tale med dit team kollektivt eller individuelt for at forstå den underliggende årsag. For at spare dig selv tid på initiativer, der ikke gør en forskel, kan du bruge nedenstående spørgsmål til nøjagtigt at forstå, hvad der skal forbedres.

Trivselssamtalekort til worklife.

- Hvad indebærer en god worklife-balance for dig?
- Hvordan oplever du den balance, du har mellem tid på arbejde og tid ved siden af arbejdet?
    - Hvad skal der til for, at du føler, at der er en optimal balance mellem arbejdstid og fritid for dig
- Hvordan oplever du fleksibiliteten i forhold til dit arbejde?
    - Hvad skal der til for, at du føler, at der er en optimal fleksibilitet i forhold til dit arbejde?
- I hvilken grad føler du, at den kultur, vi har i teamet, tillader dig at opnå den balance, du ønsker mellem arbejdstid og fritid?
    - Hvad skal der til for, at teamet får en kultur, der understøtter dette endnu bedre?
- Hvad gør du selv for at opnå den balance mellem arbejde og fritid, du ønsker?
    - Er du for eksempel god nok til at tage hjem fra arbejde/holde fri, når du ønsker?
- Hvad har du brug for fra mig for at opnå den rette balance mellem arbejde og fritid?

Worklife forbedringsforslag.

Når du har en idé om, hvad den underliggende årsag er bag scoren i netop dit team, kan du søge inspiration til at forbedre situationen nedenfor. Disse råd er blot forslag. Du kender dit team bedre end nogen anden.

Hvis *overarbejde* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Hvor mange timer arbejder medarbejderne faktisk, og er det mere end det, der blev aftalt under ansættelsesprocessen?

- Hvis ja, så book medarbejderen til en task check-in for at hjælpe dem med at prioritere det vigtigste. Vi anbefaler også, at du booker dem til en længere well-being1:1 og bruger samtalekortene for worklife og/eller Mindful til at diskutere, hvad der skal gøres ved de lange arbejdstider.

Spørg dig selv: Hvilke forventninger har jeg til medarbejderne, og hvor mange timer kræver disse forventninger at blive opfyldt?

- Hvis dine forventninger er for høje i forhold til det antal timer, der er til rådighed i dit team, er du nødt til enten at ansætte flere medarbejdere eller justere dine forventninger.

Spørg dig selv: Kommunikerer jeg klart mine forventninger?

- Sørg for at være fuldstændig gennemsigtig om forventningerne til medarbejderne - allerede i rekrutteringsprocessen - og selvfølgelig sikr, at disse forventninger er fair. Dette vil hjælpe medarbejderne med at prioritere og også føle sig støttet i at overholde de aftalte arbejdstider. At vide, at du støtter dem baseret på, hvad der skal prioriteres, kan give dem mere ro i sindet ved at gå hjem uden skyldfølelse.

Hvis *slørede grænser* er den underliggende årsag::

Spørg dig selv: Er det sandt, at vi forventer, at folk svarer på e-mails uden for arbejdstiden i vores kultur?

- Hvis dette er tilfældet, skal du være meget gennemsigtig omkring det - også under rekrutteringsprocessen. Du kan have en team-session om worklife for at undersøge de forskellige behov og forsøge at finde en balance, så alle føler sig hørt. Hvis du ønsker at ændre denne kultur - så vær transparent omkring det og sørg for at være frontløber for ændringen selv: Kommunikér, at du ikke forventer, at nogen svarer uden for arbejdstiden - og det vigtigste er, at du selv undgår at sende e-mails på dette tidspunkt.
- Hvis dette ikke er tilfældet, mangler der kommunikation. Inviter til en team-session om dette for at sikre, at medarbejderne får mulighed for at dele deres synspunkter og finde måder at støtte og minde hinanden om dette på. Kommuniker, at du ikke forventer, at nogen svarer uden for arbejdstiden - og prøv at undgå at sende e-mails selv.

Hvis *manglende forventningsafstemning* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Kommunikerer jeg klart mine forventninger?

- Sørg for at være fuldstændig transparent om forventningerne til medarbejderne - og selvfølgelig skal du sikre, at de er fair. Dette vil hjælpe medarbejderne med at prioritere og også føle sig støttet i at træffe beslutninger, der måske ikke altid er nemme. At vide, at du støtter dem baseret på, hvad der skal prioriteres, kan give dem mere ro i sindet ved at gå hjem, når arbejdsdagen er slut.

Spørg dig selv: Spørger jeg dem direkte, hvad deres forventninger er til sig selv? Og til mig?

- Du skal ikke kun uddybe dine egne forventninger - en god forventningsafstemning involverer begge parter, og det kan være, at medarbejderne har langt højere forventninger til deres egen præstation end dig. Sørg også for at spørge dem, hvad de forventer fra dig, så du kan informere dem om, hvad du kan og ikke kan gøre for at hjælpe dem.

Spørg dig selv: Er der uenighed mellem medarbejderne og mig om, hvad der forventes af dem?

- Hvis de føler, at dine forventninger til dem er for høje, kan det være, fordi du selv er meget ambitiøs og hurtig til at løse opgaver. Det er måske ikke tilfældet for dine medarbejdere, der har andre talenter, og derfor kan det være stressende for dem at føle, at de ikke lever op til dine forventninger. Inviter dem til en 1:1-samtale for at drøfte, hvordan worklife-balance ser ud for dem, da det er meget subjektivt, hvad det betyder for den enkelte. Du kan finde inspiration til spørgsmål at stille medarbejderne i trivselssamtalekortene for Bidrag og Mindful.

Hvis *manglende fleksibilitet* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Har vi en politik for hjemmearbejde?

- Hvis ja, skal der foretages ændringer i henhold til medarbejdernes behov, eller skal det forklares mere detaljeret?
- Hvis ikke, overvej at etablere nogle retningslinjer for hjemmearbejde, der tager hensyn til, at medarbejdere har forskellige behov. Vi anbefaler at tale med medarbejderne om dette for at tage deres synspunkter i betragtning, inden der træffes en beslutning. Afgør, hvilken grad af fleksibilitet du ønsker i din kultur, og kommuniker klart for at undgå tvetydighed.

Spørg dig selv: Kunne arbejdstiden være mere fleksibel end 8-16?

- Hvis medarbejderne føler sig begrænset til kun at arbejde i "normale" kontortimer, men gerne vil have en mere fleksibel arbejdstid, så find ud af, om det virkelig er vigtigt, hvornår de udfører deres arbejde. Måske skal de være tilgængelige for deres kolleger i nogle timer om dagen. Overvej dog, om resten af timerne kan fordeles over dagen for at imødekomme private anliggender, der kræver mere fleksibilitet for medarbejderne. Sørg også for at diskutere det med teamet, så alle er enige om, hvad der er acceptabelt, og hvad der ikke er.

Hvis *manglende grænsesætning* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Har vi generelt en kultur i vores team, hvor medarbejderne er bange for at sætte personlige grænser?

- Det kan være et tegn på, at teamkulturen mangler psykologisk tryghed, og du har en vigtig rolle i at ændre det. Psykologisk tryghed kan være et komplekst område at forstå og håndtere. Derfor anbefaler vi dig at læse vores kapitel om psykologisk tryghed (side 145), hvor du kan finde inspiration til, hvordan du kan arbejde med dette.

Spørg dig selv: Giver jeg - som leder - medarbejderne et trygt rum til at sætte grænser for deres egen arbejdstid?

- Hvis du fornemmer, at nogen arbejder mere, end de måske selv foretrækker, er det vigtigt at være proaktiv for at undgå, at de brænder ud på et tidspunkt. Inviter dem til en trivsels-1:1 og find inspiration i samtalekortet for Mindful ift. spørgsmål at stille dem. Fokuser på at lytte til dem og hjælp dem med at sætte grænser ved f.eks. at fortælle dem dine forventninger og invitere dem åbent til at sige, hvad de synes om det. Hvis de føler, at de skal arbejde ekstra for at bidrage, kan du også inkludere spørgsmål fra samtalekortet for Bidrag.

7



DRIVER SYV

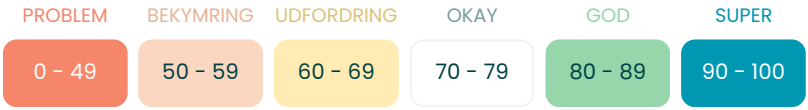
Anderkendelse.

Om at føle sig set, værdsat og anerkendt for sin indsats.

Anerkendelse.

Anerkendelse måler, hvorvidt medarbejdere føler sig tilstrækkeligt set, hørt, anerkendt og belønnet for deres indsats.

Hvordan scoren skal tolkes:



Spørgsmålet bag denne driver er: "*I hvor høj grad føler du, at du bliver anerkendt og belønnet for dit arbejde?*" og her er mere om, hvordan du lykkes med driveren.

Hvordan du lykkes:

For at sikre, at medarbejdere scorer højt på denne driver, kan du sørge for, at de:

- Selv føler, at de udfører godt arbejde. Ellers kan det være svært at internalisere komplimenter og føle sig værdsat.
- Modtager masser af positiv feedback, men også konstruktiv feedback, der viser mere indsats og opmuntring.
- Forstår og anerkender kompensationsordningen, hvad de får, og hvorfor.

Det første skridt til at forbedre scoren på trivselsdriveren er at forstå den underliggende årsag bag: Hvorfor føler folk sig **ikke** værdsat eller anerkendt? Burde de? Hvis ja, hvorfor gør de så ikke? Virker det ikke til at realisere sig hos dem?

Typiske årsager bag en lav *anerkendelse*-score:

1. Utilstrækkelig mængde.
Medarbejderne føler, at de sjældent bliver anerkendt for det arbejde, de udfører.

2. Manglende kompensation.
Medarbejderne føler, at de modtager uretfærdigt lav løn eller generel kompensation ift. deres indsats og bidrag.

3. Manglende feedback.
Medarbejderne modtager ikke nok feedback til at vide, om de gør det godt.

4. Uegnet type af anerkendelse.
Medarbejderne føler ikke, at de modtager anerkendelse på den ønskede måde.

5. Fokus på fejl.
Medarbejderne føler, at der er mere fokus på fejl end på succeser.

Anerkendelse spørgsmål.

Nogle gange skal du tale med dit team kollektivt eller individuelt for at forstå den underliggende årsag. For at spare dig selv tid på initiativer, der ikke gør en forskel, kan du bruge nedenstående spørgsmål til nøjagtigt at forstå, hvad der skal forbedres.

Trivselssamtalekort til anerkendelse.

- I hvilke situationer føler du dig set, hørt, anerkendt og belønnet for dit arbejde?
  - Hvor ofte i løbet af en gennemsnitlig uge føler du, at du bliver anerkendt for dit arbejde?
- I hvilke situationer føler du dig ikke set, hørt, anerkendt og belønnet for dit arbejde og din indsats?
- I hvor høj grad føler du, vi har en god anerkendelseskultur i teamet?
  - Hvordan synes du, vi kan blive bedre til at anerkende hinanden i teamet?
  - Hvad kan du selv gøre for at få dine kollegaer til at føle sig set, hørt og anerkendt?
- Hvad har du brug for fra mig for i højere grad at føle dig set, hørt og anerkendt for dit arbejde?

Anerkendelse forbedringsforslag.

Når du har en idé om, hvad den underliggende årsag er bag scoren i netop dit team, kan du søge inspiration til at forbedre situationen nedenfor. Disse råd er blot forslag. Du kender dit team bedre end nogen anden

Hvis *utilstrækkelig mængde* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Hvad gør jeg for at sikre, at mine medarbejdere føler sig set, hørt og anerkendt for deres arbejde?

- For at implementere det rigtige initiativ, så medarbejderne føler sig ordentligt anerkendt, er det afgørende at få deres input om, hvad der ville fungere bedst for dem. Når du kender svaret (eller svarene) på dette, er løsningen ret simpel - gør mere af det. Vær opmærksom på, at det er meget individuelt, så spørg dem på en trivsels-1:1, hvordan de vil føle sig tilstrækkeligt anerkendt.

Hvis *manglende kompensation* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Er lønnen faktisk utilstrækkelig?

- Hvis du ved, at lønnen er utilstrækkelig for en eller flere af dine medarbejdere, er det vigtigt at tale med dem om, hvad dette betyder for dem: Hvilken form for kompensation søger de i stedet for? Se side 137 for inspiration til, hvordan du håndterer lønsamtaler,

Spørg dig selv: Hvad gør jeg for at afstemme forventningerne til fremtidig løn?

- Sørg for at spørge medarbejderen ved dine lønsamtaler, hvilken form for kompensation de forventer, og hvor meget de forventer, at den vil stige i fremtiden. Informer dem om, hvad der er muligt inden for den rolle, de har. Som leder bør du være i stand til at svare på, hvad der kræves for at opnå en højere lønpakke.

Spørg dig selv: Ved jeg, hvad der ville få mine medarbejdere til at føle sig retfærdigt kompenseret?

- Der er andre former for kompensation end løn. Tal med dine medarbejdere om, hvad der får dem til at føle sig værdsatte og anerkendt for deres indsats. Og overvej at kompensere dem på forskellige måder - f.eks. gennem anerkendelse og medarbejdergoder.

Hvis *manglende feedback* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Giver jeg dem tilstrækkelig feedback?

- Sørg for at give medarbejderne tilstrækkelig feedback på deres arbejde, så de ved, at det har værdi. Da behovet for feedback er meget subjektivt, vil vi anbefale at gøre dette på Udvilklings- og feedback-1:1's. Du kan finde inspiration til, hvordan du faciliterer disse 1:1-samtaler og hvilke spørgsmål du skal stille dine medarbejdere i vores guide på side 136.

Spørg dig selv: Hvordan giver jeg feedback til medarbejderne?

- Vigtigere end hvor ofte du gør det, er hvordan du gør det. Sørg for at have en fast metode til at give feedback til hinanden, hvor du husker at praktisere konstruktiv kritik og ros. Hvis dine medarbejdere modtager feedback på en negativ måde eller ikke får ros, vil de med sikkerhed ikke føle sig anerkendt.

Spørg dig selv: Fremmer vores kultur feedback og anerkendelse?

- På lang sigt kunne det også være af stor værdi at sikre, at din kultur prioriterer feedback og anerkendelse, så medarbejderne ved - og føler - hvornår de har succes. Stræb efter at skabe en kultur, hvor det er en naturlig del af hverdagen at booke hinanden til feedbacksamtaler. Kommuniker til teamet, at feedback er en gave, og spørg dem, hvordan de ønsker at arbejde med feedback fremover, så de opmuntres til at give det til hinanden i stedet for kun at overlade det til dig.

Hvis *uegnet type af anerkendelse* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: På hvilke måder anerkender jeg medarbejderne, og hvad kunne være andre måder at gøre det på?

- For at implementere det rette initiativ, så medarbejderne føler sig korrekt anerkendt, er det afgørende at få deres input om, hvad der ville fungere bedst for dem. Derfor anbefaler vi at planlægge 1:1-samtaler med dine medarbejdere ved hjælp af Trivselssamtalekortet for inspiration til spørgsmål, du kan stille dem om dette.

Spørg dig selv: Er vi måske ikke opmærksomme på forskellene i denne henseende i vores team?

- Hvis du mener, at I allerede giver hinanden meget anerkendelse, kan I måske lære noget af at tale om det på teamniveau, da der måske er nogle, der foretrækker at få det leveret på andre måder. Vi har en tendens til at anerkende andre på samme måde, som vi selv gerne vil anerkendes, og selvom intentionen er god, lander det ikke altid, som vi håber hos modtageren. At tage en bordet rundt om, hvordan hver medarbejder foretrækker anerkendelse, kunne hjælpe teamet med at forstå hinanden bedre.

Hvis *fokus på fejl* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Hvordan skaber vores organisatoriske praksis og processer plads til anerkendelse?

- Sørg for, at medarbejderne har gode betingelser for at give hinanden feedback og anerkendelse. Hvis der er meget fokus på individuelle processer og konkurrence, er dette endnu vigtigere, og du bør overveje, hvordan du kan styrke følelsen af teamwork og kollektivisme.
- Planlæg en workshop om psykologisk tryghed med fokus på anerkendelse eller en "anerkendelsesworkshop" med tre punkter på dagsordenen. En forudsætning for, at dette fungerer, er at have et højt niveau af psykologisk tryghed. Se side 145 for inspiration om, hvordan du kan forbedre psykologisk tryghedi dit team.
    - I hvilke situationer er vi allerede gode til at anerkende hinanden?
    - Hvordan kan vi blive bedre til at anerkende hinanden i vores hverdag?
    - Anerkendelse rundt om bordet: "Fortæl din kollega én ting, du kan lide ved at arbejde sammen med dem."

Spørg dig selv: Hvordan dyrker jeg en kultur med feedback og anerkendelse?

- Husk, at du som leder sætter eksemplet og går forrest. Så en god start ville være at huske at anerkende dit team ofte og skabe et sprog og rum, hvor de også kan anerkende hinanden.



DRIVER OTTE

Optimisme.

Om at være optimistisk omkring fremtiden for ens rolle, team og organisation.

Optimisme.

Optimisme måler, hvorvidt medarbejdere føler sig optimistiske omkring fremtiden ud fra den information, de lige nu besidder.

Hvordan scoren skal tolkes:

PROBLEM	BEKYMRING	UDFORDRING	OKAY	GOD	SUPER
0 - 49	50 - 59	60 - 69	70 - 79	80 - 89	90 - 100

Spørgsmålet bag denne driver er: "*Hvor ofte føler du dig optimistisk omkring fremtiden i (jeres virksomhed)?*" og her er mere om, hvordan du lykkes med driveren

Hvordan du lykkes:

For at sikre, at medarbejdere scorer højt på denne driver, kan du sørge for, at de:

- Forstår og støtter den langsigtede strategiske vision for teamet og organisationen.
- Føler sig trygge, selv midt i usikkerhed, pga. jobsikkerhed og psykologisk tryghed.
- Tror på, at problemer eller udfordringer vil blive adresseret, diskuteret og løst.

Det første skridt til at forbedre scoren på trivselsdriveren er at forstå den underliggende årsag bag: Hvorfor føler folk sig **ikke** optimistiske? Hvorfor ser de måske ikke en lys fremtid? Frygter de for deres job eller køber de ikke ind i rejsen?

Typiske årsager bag en lav *optimisme*-score:

1. Manglende jobtryghed.
Medarbejderne er bange for, at de ikke har en plads i virksomheden i fremtiden.

2. Skepsis.
Medarbejderne er kritiske over for ledelsens beslutninger, den strategiske retning eller manglende gennemsigtighed.

3. Håbløshed.
Medarbejderne står over for seriøse dilemmaer eller udfordringer, som de ikke tror kan løses på kort sigt.

4. Manglende psykologisk tryghed.
Medarbejderne oplever en lav grad af psykologisk tryghed.

5. Manglende fællesskabsfølelse.
Medarbejderne mangler en følelse af fælles succes.

Optimisme spørgsmål.

Nogle gange skal du tale med dit team kollektivt eller individuelt for at forstå den underliggende årsag. For at spare dig selv tid på initiativer, der ikke gør en forskel, kan du bruge nedenstående spørgsmål til nøjagtigt at forstå, hvad der skal forbedres.

Trivselssamtalekort til optimisme.

- I hvor høj grad føler du dig optimistisk omkring din egen situation, rolle og muligheder i organisationen?
- I hvor høj grad føler du dig optimistisk omkring virksomhedens fremtid? (vision, mission og forandringer)
- Hvad gør dig usikker i forhold til virksomhedens fremtid eller din egen rolle?
- Hvad gør dig rolig i forhold til virksomhedens fremtid eller din egen rolle?
- I hvilken grad tænker du, at der er sat en klar retning for teamet?
- Hvad har du brug for fra dit team for at føle mest mulig optimisme omkring din egen rolle og/eller virksomhedens fremtid?
- Hvad har du brug for fra mig for at føle mest mulig optimisme omkring din egen rolle og/eller virksomhedens fremtid?

Optimisme forbedringsforslag.

Når du har en idé om, hvad den underliggende årsag er bag scoren i netop dit team, kan du søge inspiration til at forbedre situationen nedenfor. Disse råd er blot forslag. Du kender dit team bedre end nogen anden.

Hvis *manglende jobtrygbed* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Er det klart, hvordan deres fremtid og potentiale for karriereudvikling kan se ud i virksombeden?

- Du kan prøve at spørge medarbejderne, hvor klart det er for dem, hvordan deres fremtid og karriereudvikling i virksomheden ser ud, og dermed lære om du bør bruge noget tid på at tale med dem. Hvis det er tilfældet, så book dem til en "walk and talk" eller lignende - spørg dem, hvorfor det ikke er klart, hvordan du kan gøre det klarere, og fortæl dem, hvorfor de bør være rolige. Du kan også overveje at inddrage en udviklingsplan i denne samtale, hvis sådan en eksisterer, eller oprette en sammen med medarbejderen (se udviklings- og feedback 1:1-plan).

Spørg dig selv: Er det klart, hvad deres rolle består af, og hvordan de bidrager?

- Overvej, om forventningerne til deres arbejde, grænserne for deres rolle, samt hvordan de bidrager til de overordnede virksomhedsmål er klare nok ved at spørge medarbejderne om dette. Hvis det ikke er klart nok, så book dem til en 1:1-samtale for at tale om dette mere grundigt - du kan bruge samtalekortet for Bidrag.

Spørg dig selv: Kommunikerer du ofte nok om økonomi?

- Hvis dine medarbejdere føler sig usikre på, om de vil miste deres job inden for en vis periode på grund af at være en del af en mindre virksomhed, markedets ændringer eller andre økonomiske udfordringer, er det en god idé at berolige dine medarbejdere ved at lade dem vide flere detaljer om økonomien. Folk frygter nogle gange det værste, og i så fald kan gennemsigtighed virkelig hjælpe. Sørg for, at folk faktisk forstår de tal, du præsenterer - og at de føler sig trygge ved at stille spørgsmål, de måske føler er "dumme".

Spørg dig selv: Er der en god grund til, at medarbejderen skal være bekymret for dette?

- Hvis der er en chance for, at medarbejderen har ret - at de kan miste deres job - så bør du være så ærlig som muligt over for dem, men sig, hvilke konkrete ting du vil gøre for at undgå, at det sker.

Hvis *skepsis* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Skaber du et trygt rum, hvor medarbejderne frit kan dele bekymringer, spørgsmål og frustrationer?

- Sørg for at give medarbejderne hyppige muligheder for at dele deres skepsis med ledelsen og få deres spørgsmål og bekymringer besvaret. Dette kan gøres gennem townhall-møder eller teammøder. En forudsætning for, at dette skal lykkes, er at have et højt niveau af psykologisk tryghed. Se side 145 for inspiration om, hvordan du kan forbedre psykologisk tryghed i dit team.

Spørg dig selv: Hvor transparent er du omkring ledelsesbeslutninger og økonomi?

- Medarbejderne kan være skeptiske på grund af manglende viden om ledelsesbeslutninger og/eller økonomi. Derfor er det en god idé at berolige dine medarbejdere ved at lade dem vide flere detaljer om årsagerne til dine beslutninger, og hvorfor du bruger økonomiske ressourcer, som du gør.

Spørg dig selv: Er den strategiske retning og begrundelsen for den tilstrækkeligt tydelig for medarbejderne?

- Overvej at invitere til et teammøde om strategien, hvor alle frit kan stille spørgsmål og dele deres tanker. Tag hensyn til, hvad de siger, og forklar HVORFOR så godt som muligt. Hvis nogle medarbejdere stadig har svært ved at forstå eller acceptere det, så inviter dem til en 1:1 for at diskutere det yderligere: Vær nysgerrig efter deres synspunkt og husk, at hvad der føles som "modstand" for dig, sandsynligvis mere er et udtryk for deres passion for virksomheden og dens fremtid.

Hvis *håbløsbed* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Er der plads til, at medarbejderne kan dele deres udfordringer og dilemmaer, og er der en klar plan for, hvordan de kan løses?

- Sørg for at arrangere 1:1-samtaler, hvor medarbejderne åbent kan dele udfordringer og dilemmaer med dig. Du kan bruge samtalekortet for Optimisme som inspiration. Lav også en klar handlingsplan sammen med dem om, hvordan de kan overvinde udfordringen eller dilemmaet på kort sigt - eller i det mindste næste skridt derfra, hvis udfordringen er for stor til at løse her og nu.

Spørg dig selv: Er der noget, jeg som leder kan gøre for at hjælpe med at løse de udfordringer eller dilemmaer, de oplever?

- Spørg medarbejderne, hvordan du kan hjælpe dem med at overvinde de udfordringer eller dilemmaer, de står over for. Som leder er det dit ansvar, at medarbejderne har de bedst mulige betingelser for at udføre deres arbejde og trives, mens de gør det. Hvis de på en eller anden måde er fastlåste, og du kan gøre noget for at hjælpe dem, så er det en god idé at prioritere det for at vise, at du tager dem seriøst. Selv hvis du ikke kan hjælpe dem med det konkrete dilemma eller udfordring, så sørg for, at de ved, at du vil lytte til deres frustrationer.

Spørg dig selv: Hvordan sørger jeg for at holde medarbejdernes håb oppe?

- Det er en god idé at følge op på deres dilemmaer og udfordringer, hvordan de skrider frem herfra, og hvordan I som team og som ledere vil overvinde dem på kort sigt. Hvis udfordringerne er midlertidige, så husk dem på, at de kun eksisterer i en begrænset periode.

Hvis *manglende psykologisk tryghed* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Er det sikkert at ytre sig eller vise sårbarhed i vores team?

- For at dit team skal føle sig trygt og optimistisk, også i udfordrende tider, har du en vigtig rolle i at sikre, at de er trygge nok til at have de mere vanskelige samtaler og ytre sig om bekymringer, fejl osv. Psykologisk tryghed kan virke en smule stor og flygtig at forstå og håndtere. Derfor anbefaler vi dig at læse vores kapitel om Psykologisk Tryghed (side 145), hvor du kan finde mere information om emnet og inspiration til, hvordan du kan øge dette i dit team.

Hvis *mangel på fællesskab* er den underliggende årsag:

Spørg dig selv: Er vi gode nok til at bede hinanden om hjælp?

- Det kan være, at nogle medarbejdere føler sig alene i deres opgaver, og at de føler, at de er på egen hånd om at lykkes, hvilket kan være stressende for dem. De er måske ikke gode til at bede om hjælp, eller de føler ikke, at de kan gøre det. Dette kan være tilfældet, hvis du ser lavere niveauer af Mindful eller Støtte. Sørg for at kommunikere, at det er vigtigt at bede om hjælp - og endnu bedre, gå forrest og gør det selv.

Spørg dig selv: Er der behov for mere (tvær-)samarbejde?

- Nogle medarbejdere kan mangle mere samarbejde med andre. Vær nysgerrig - sammen med dem - på, hvordan det kunne se ud. Dette kan være fx tilfældet, hvis du også ser lavere score på Støtte.

Spørg dig selv: Føler medarbejderne, at vi er på en spændende rejse sammen?

- Hvis du har gode, veldefinerede rollebeskrivelser og individuelle mål, kan den utilsigtede konsekvens være, at medarbejderne mangler følelsen af at arbejde mod den samme mission. Dette kan være tilfældet, hvis du ser lavere scores på Optimisme eller Bidrag. Vi anbefaler, at du kobler deres resultater og succeser med de overordnede teammål samt virksomhedens mission, så de føler, at de bidrager til noget større.

Spørg dig selv: Hvordan fejrer vi vores succeser som et team?

- Sørg for at samle medarbejderne for at fejre jeres succeser som et team undervejs og anerkende hinandens indsats.

Vi har nu gennemgået de otte trivsels-drivere og inspirations-spørgsmål at stille teamet. Da det kan være udfordrende at omsætte indsigterne, vil vi nu gå i dybden med dynamikken i gode samtaler mellem ledere og medarbejdere i de følgende to kapitler.



KAPITEL TRE

Dialog med data.

Hvordan du bruger data med dit team.

Led med data og dialog.

Vi elsker data om mennesker, men én ting er sikker: Det kan og bør ikke stå alene. Det bør drive dialogen.

For at være en fremragende people-leder skal du gå fra data og tilbage til den gode gamle dialog. Det er der ingen tvivl om. Vores generelle erfaring er, at de bedste ledere er transparente, ærlige og åbne. At dele de indsigter, du får, kan til dels være vanskeligt - især hvis situationen ikke er helt rosenrød på alle områder

De fleste gode ledere bruger indsigterne og anbefalingerne, de får, i deres samtaler med deres team både individuelt og kollektivt. Desuden kommunikerer de værdien og anvendeligheden af den tilbagevendende feedback.

Én ting at bemærke: Det er aldrig en god idé at sige til dit team eller et teammedlem: "Du ser stresset ud, er du det?", da det vil ødelægge tilliden til anonymiteten. I stedet skal du stille et åbent spørgsmål ved at sige: "Vi måler disse 8 faktorer (forklar dem kort). Hvilken synes du er mest interessant at tale om i dag?" og hvis de ikke kan svare: "Jeg så, at vi scorede lavt på faktor x denne måned. Vil du gerne tale om det, så jeg forstår nuancerne af, hvad det handler om?".

Du vælger graden af åbenhed, tillid og hensigt. Men på højre side finder du nogle best practice-eksempler på, hvordan dygtige people-ledere bruger feedback fra dataene. Du kan vælge engagementetsniveauet for dig selv og dit team.

	PÅ **INDIVIDUELT** NIVEAU	PÅ **KOLLEKTIVT** NIVEAU
SUPER	Du strukturerer alle trivsels-samtaler baseret på de mest afgørende drivers.	Du faciliterer kvartalsvise workshops for at forstå nuancerne og lægger en plan for, hvad I skal gøre.
GOOT	Du bruger proaktivt dit teams trivselsdata på 1:1-samtaler for at sikre, at alle høres (og at de ved det).	Du faciliterer en team-workshop for at forstå nuancerne og lægger en plan for, hvad I skal gøre med det.
OKAY	Du fortæller dine medarbejdere på 1:1, at du bruger teamets trivselsdata.	Du fortæller dit team, at du kigger på dataene. Måske viser du dem de forskellige driver-scores.
UDFORDRING	Du kigger på trivselsdataene og træffer beslutninger pba. dem, men du taler ikke om det.	Du kigger på trivselsdataene og træffer beslutninger pba. dem, men du taler ikke om det.
BEKYMRING	Du kigger ikke på trivselsdataene overhovedet.	Du kigger ikke på trivselsdataene overhovedet.
	Dette beskriver, hvordan du bruger det i 1:1-interaktioner med de mennesker, du leder.	Dette beskriver, hvordan du bruger insigterne og anbefalingerne i dit team.



KAPITEL FIRE

Guides til dine 1:1-samtaler.

Hvordan du mestrer de fire forskellige samtaler.

Introduktion til dette kapitel.

Hvor ofte holder du 1:1 samtaler med dine medarbejdere? Og hvad centrerer de sig omkring? Føler du, at du har nok indsigt i, hvor skoen trykker i forhold til dine medarbejderes udvikling, trivsel, kompensation og produktivitet?

Lige præcis denne indsigt støtter vi dig i at opnå gennem dette kapitel, som består af en guide til at føre meningsfulde samtaler med dine medarbejdere. 1:1 samtalerne er centreret omkring medarbejderen, og det overordnede formål med samtalerne er netop at skabe en praksis, der sørger for, at medarbejderne er produktive, trives, udvikler sig og er tilfredse med deres kompensation.

I mange tilfælde er der presset en enkelt udviklings- eller trivselssamtale ind om året eller hvert halve år. Og denne kommer måske ofte til at handle om noget helt andet end udvikling eller trivsel, fordi der lige er noget fagligt eller opgavemæssigt, der ligger mere til højrebenet at få drøftet, når nu muligheden byder sig for at have den ledelsesmæssige sparring i en ellers travl hverdag.

Derudover kan det være, at du som leder sidder med en følelse af, at det er lidt nemmere at gribe de opgave-centrerede samtaler an end dem, der drejer sig om medarbejderens følelser, eller udviklingsønsker, som du måske/måske ikke kan efterleve. ointen er bare, at hvis du ønsker, at have den viden, der skal til for, at du proaktivt kan forhindre dine medarbejdere i at forlade virksomheden - ved at sikre, at de trives og har en oplevelse af at udvikle sig - så er det vigtigt, at du også tager de lidt mere følelsestunge og svære samtaler med dem.

Desuden er det væsentligt at adskille eksempelvis de opgave-centrerede samtaler fra udvikling- og trivselssamtaler.

For at få mest muligt værdi ud af 1:1 samtalerne er det væsentligt, at der er en agenda. Desuden er det afgørende, at begge parter er velforberedte. Som udgangspunkt er det som leder dit ansvar, at disse samtaler bliver afholdt, at skabe plads i din kalender og at sende kalenderinvitationer ud til dine medarbejdere. Længden og hyppigheden af den enkelte samtale varierer afhængigt af typen af samtale og specifikke behov. Nogle samtaler tager 20 minutter og andre 90 minutter. Det vigtige er ikke så meget længden men i højere grad ikke at forsømme muligheden for en samtale.

Det er vigtigt, at du tager noter undervejs, så du kan følge op på mål og aftaler fra samtalerne, og så medarbejderne rent faktisk rykker sig og føler, at du tager dem seriøst. Hvis I bruger Zoios funktionen Journal i jeres organisation, er dette et oplagt værktøj til notetagning under og efter samtalerne og til at opretholde et overskueligt overblik over mål og aftaler.

Dit udgangspunkt.

Hvilke samtaler skal du så holde som leder, og hvordan griber man de "sværere" samtaler an?

Måske har du indtil nu kun holdt løn- og opgave-orienterede samtaler med dine medarbejdere og synes, det virker lidt uoverskueligt og svært at skulle til at holde trivselssamtaler.

Måske holder du allerede de 4 typer af samtaler, som vi mener, er essentielle kontinuerligt at holde med sine medarbejdere.

Uanset hvor mange af disse samtaler, du holder med dine medarbejdere og hvor ofte, kommer vi i det følgende med nogle konkrete bud på, hvilke samtaler du som leder bør holde med dine ansatte, hvorfor du bør holde disse og hvordan du kan gribe det an.

De 4 typer af 1:1-samtaler

I vores optik bør enhver leder have fire forskellige typer af 1:1-samtaler med hver medarbejder i deres team for at sikre, at alle i teamet er produktive, trives, udvikler sig og er tilfredse med deres kompensation. Formålet med dette framework er at give et best practice-forslag til, hvordan du som leder kan strukturere disse fire samtaler. Vi har valgt at slå udvikling, performance og feedback sammen til én samtale, som vi i dette framework kalder Udvikling- og feedback-samtalen, fordi det er så nærliggende at tale feedback og performance, når man taler om udvikling. De 4 typer af samtaler er således:

UGENTLIGE
Task **check-ins.**

MÅNEDLIGE
Trivselssamtaler.

1:1

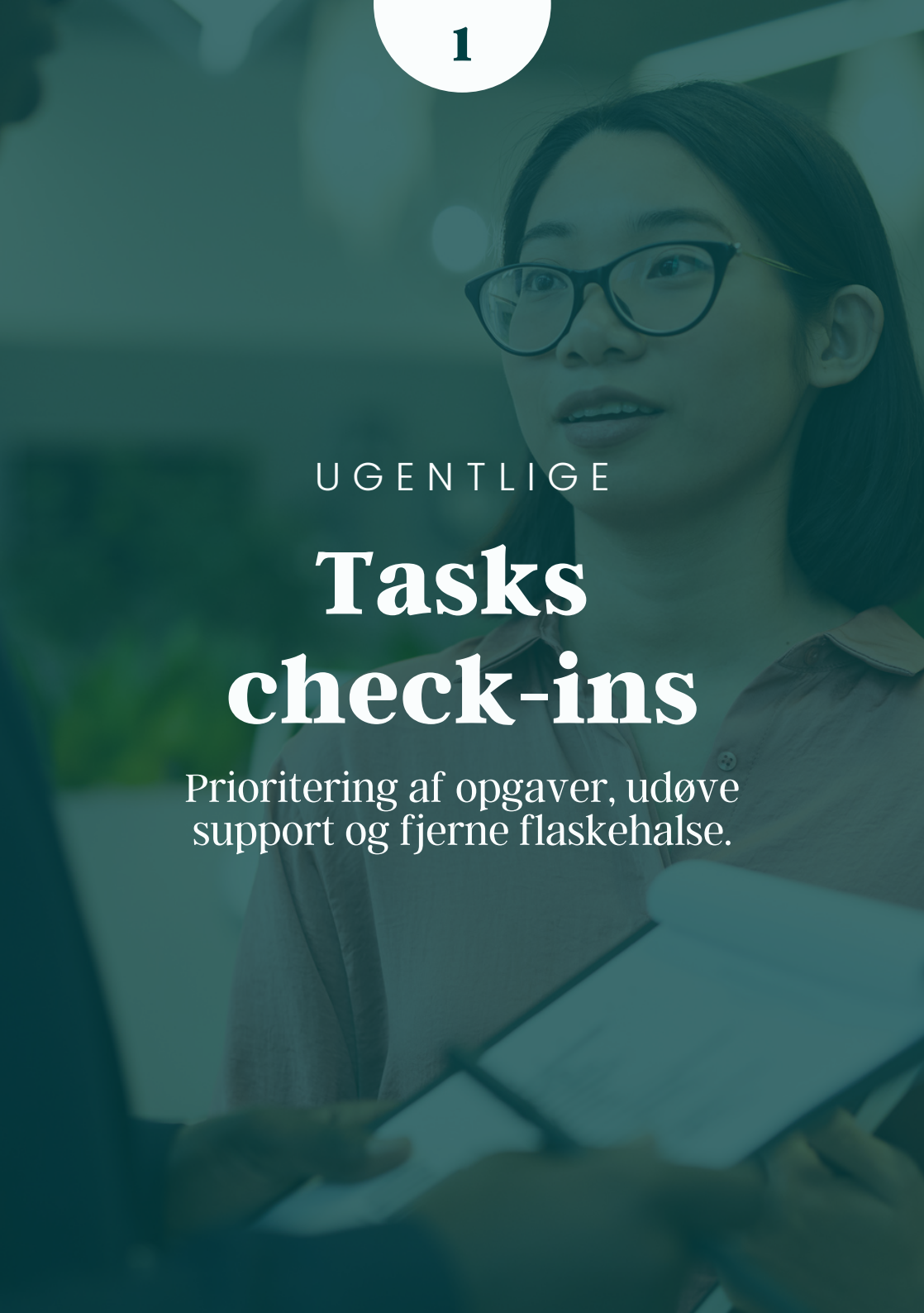
KVARTALSLIGE
Udvikling- & feedback-samtaler.

ÅRLIGE
Lønsamtaler

I de følgende afsnit vil vi præsentere vores best practice-forslag for hver af de 4 samtaletyper med konkrete forslag til værktøjer og inspiration til spørgsmål, som du kan tage i brug, når du skal holde dine 1:1 samtaler. Vi vil for hver af samtaletyperne have samme struktur:

1. Formålet med samtalen.
2. Sådan sikrer du den gode samtale.
3. Struktur for samtalen.

1



UGENTLIGE

Tasks check-ins

Prioritering af opgaver, udøve support og fjerne flaskehalse.

Formålet med task check-ins.

Med task check-ins er det at:

- Sikre, at medarbejderen arbejder på de rigtige opgaver og placerer sin tid og ressourcer det rigtige sted (ift. teamets/virksomhedens overordnede mål).
- Sikre, at forventninger er afstemt ud fra hver opgave, samt at medarbejderen ved, hvordan han/hun skal tilgå opgaven, så den ikke føles uoverskuelig og dermed bliver drænende eller tager uhensigtsmæssig lang tid at gennemføre.
- Skabe et trygt rum, hvor medarbejderen kan spørge om hvad som helst vedrørende de aktuelle opgaver og dermed undgår at sidde fast i en frustration, undren, følelse af manglende bidrag eller mangel på sparring.
- Støtte medarbejderen bedst muligt i udførelsen af de aktuelle opgaver. Som leder er din fornemmeste opgave at hjælpe dine medarbejdere til at lykkes.

Sådan sikrer du gode task check-ins.

Task check-ins er den type af 1:1 samtaler, som det typisk giver mening at afholde hyppigere end de andre. Et mere praktisk bud på, hvordan jeres task check-ins kan foregå, er, at du som leder sender en invitation ud til medarbejderen, således at I har et gentagende 20-minutters møde i kalenderen hver uge eller hver anden.

Inden du holder task check-ins med dine medarbejdere, er det en fordel, at du har brugt 5 minutter på at:

- Indstille dig på den pågældende medarbejder og de opgaver eller projekter, som vedkommende sidder med nu.
- Gøre dig nogle tanker om, hvorvidt der er noget, du selv har brug for at følge op på eller afstemme med medarbejderen.

Ligeledes er det væsentligt for værdien af mødet, at medarbejderen har gjort sig nogle tanker om, hvor vedkommende eventuelt kunne have brug for noget sparring, svar på spørgsmål eller andet.

Framework og struktur for task check-ins.

Som leder er det dit ansvar at føre samtalen og sørge for, at medarbejderen får mulighed for at komme på banen med opgaverelaterede tanker, ideer, spørgsmål etc. Et mere konkret bud på agendaen for samtalen kan være at stille medarbejderen følgende spørgsmål:

Foreslået agenda for en task check-in.

1. Forståelse af konteksten.
Er der sket noget den seneste uge, som vi skal vende, inden vi går til det med opgaverne?

2. Aktuelle opgaver.
Hvilke opgaver sidder du med lige nu, og er det de rigtige?

3. Forventningsafstemning.
Ved du, hvad der er forventet af dig for hver af opgaverne?

4. Behov for støtte.
Hvad har du brug for fra mig for at imødekomme forventningerne?

5. Afrunding.
Er der andet, du har brug for, for at komme stærkt videre herfra?

Team task check-in?

Selvom vi opstiller task check-ins som en del af vores 1:1-framework, er ikke sikkert, at det i lige præcis dit team giver mening (altid) at tage de opgave-centrerede samtaler 1:1.

I nogle teams giver det mere mening at afholde disse samtaler som et møde med alle teammedlemmer på en gang. Det kan fx være, at jeres arbejde er meget projektstyret og består af tæt samarbejde på daglig basis, eller at I på anden vis sidder meget med de samme arbejdsopgaver eller projekter og eventuelt også udfordringer i forbindelse med disse.

Derfor kan I overveje, om det giver mest mening i jeres specifikke situation at afholde denne type af samtaler i hele teamet. Dog bør man have in mente, at den enkelte medarbejders behov for fx individuel sparring, et trygt rum til at dele bekymringer eller frustrationer omkring opgaver ikke skal kompromitteres.

2



MÅNEDLIGE

Trivselssamtaler.

Om at trives og have det godt
på arbejdet.

Formålet med trivselssamtalen.

Proaktivitet i forhold til en medarbejders trivsel øger chancen for at tage hånd om de ting, der ikke går godt, før det er for sent. Med trivselssamtalen er det hensigten at:

- Give medarbejderen plads til at åbne op for eventuelle ønsker eller udfordringer i og omkring deres arbejde.
- Skabe en mulighed for, at medarbejderen kan få drøftet det, vedkommende har på hjerte.
- Give leder og medarbejder et udgangspunkt for en god og meningsfuld samtale og mulighed for at drøfte nogle af de overvejelser, som medarbejderen gør sig ifm. besvarelse af den månedlige survey, da trivselssamtalen oplagt kan centrere sig om de 8 essentielle drivere for trivsel.

Det kan derfor være relevant inden samtalen at kigge på, hvilke(n) driver(e), der særligt kræver dit fokus for at øge trivslen i dit team og at præsentere det for medarbejderen som et muligt omdrejningspunkt for samtalen. Hvis teamet scorer lavt på én driver, betyder det dog ikke, at det vil give mening at tale om for den enkelte medarbejder.

> *Derfor er det væsentligt at være opmærksom på, at det stadig skal være medarbejderen, der bestemmer trivselssamtalens fokus.*

Derudover skal du sikre, at medarbejderen ikke føler sig nødsaget til at bryde anonymiteten ved surveyet. Formålet er, i samspil, at skabe de bedste forudsætninger for, at medarbejderen trives på arbejdspladsen og i udførelsen af sine arbejdsopgaver. Det handler derfor, som udgangspunkt, ikke om virksomheden eller lederen, men snarere om medarbejderen.

> *Derfor bør du som leder indstille dig på at lytte 80% af tiden og kun snakke, når det er nødvendigt.*

Sådan sikrer du gode trivselssamtaler.

Vi foreslår, at du som leder booker en gentagende 60-minutters trivselssamtale i kalenderen med hver medarbejder. For at lykkes med dine trivselssamtaler og have en god, åben og ærlig dialog omkring de spørgsmål, der er præsenteret i samtalekortene, er psykologisk tryghed en forudsætning.

> *Du kan som leder stille nok så mange gode spørgsmål, men hvis dine medarbejdere ikke oplever, at jeres relation er tryg nok til at besvare disse, er samtalen meningsløs.*

Derfor er det vigtigt at:

- Skabe et rum og en relation, hvor medarbejderen føler sig tryg nok til at dele sine holdninger, følelser og åbne op omkring lidt sværere emner. Du kan læse mere om psykologisk tryghed, og hvordan du øger denne hos den enkelte medarbejder og i dit team i kapitel 5.
- Sørge for at lytte og kommunikere en handlingsplan samt rent faktisk at handle på medarbejderens feedback, så vedkommende føler sig set, hørt og endnu mere motiveret til at åbne op til næste trivselssamtale.

Ligesom ved de andre typer af 1:1 samtaler er det hensigtsmæssigt at sikre en vis struktur på trivselssamtaler for at få det maksimale ud af tiden. Derudover er det en god idé at både medarbejder og leder ved, hvad der er på agendaen for mødet, så der er mulighed for at forberede sig.

Et eksempel kunne være at sende medarbejderen et forslag til en agenda (se næste side) forud for mødet, hvor medarbejderen bliver bedt om at forberede sig ved fx at reflektere over, hvilke drivere der er mest relevante for dem at fokusere på til samtalen.
Som udgangspunkt anbefaler vi at afsætte en time til hver trivselssamtale. Dog er det ikke sikkert, at alle trivselssamtaler varer så længe, da det kan variere afhængig af den enkelte medarbejders behov.

Framework og struktur for trivselssamtalen.

Vi anbefaler, at man åbner samtalen med en løs dialog omkring, hvordan det går, så medarbejderen har mulighed for at bringe en god idé, et ønske eller en udfordring på banen. Derfra kan I vælge den driver, der ifølge medarbejderen er mest behov for at tale ud fra.

Hvis der ikke er behov for at tale ud fra nogen specifik driver, så vælg den næste i rækken (hvis I for eksempel lige er startet, så vælg driveren "Bidrag").

Vælg gerne afslutningsvist et par områder, I hver især kan have fokus på fremadrettet i forbindelse med, hvad I har talt om. Disse kan I aftale at følge op på til næste trivselssamtale om en måned.

Foreslået agenda for en trivselssamtale.

1. Kort, åben dialog.
Hvordan går det for tiden? Hvis de svarer "fint", så spørg "hvad er det, der går fint?".

Spørg derudover, om der er noget specifikt, de kunne tænke sig at vende med dig.

2. Dagens driver(e).
Hvilke(n) af de 8 drivere har du lyst til at snakke om i dag?

3. Fokusområde.
Hvad skal vi hver især gøre i de(n) følgende månd(er) for at arbejde med dettes fokusområde?

4. Opsummering.
Opsummer samtalen, jeres individuelle aftaler, og de overordnede takeaways.

For inspiration til spørgsmål at stille til de enkelte drivere kan du gå til Kapitel 2.

3



KVARTALSLIGE

Udvikling- & feedback-samtaler.

Om personlig, professionel og karrieremæssig udvikling, samt feedback.

Formålet med udviklings- og feedback-samtaler.

> *Udvikling er nødvendig for fremtidige præstationer såvel som trivsel. Feedback er nødvendig for en produktiv udvikling.*

Med udviklings- og feedback-samtalen er det hensigten at:

- Sikre, at dine medarbejdere har mulighed for at arbejde med deres udvikling – fagligt og personligt – på en struktureret måde.
- Afstemme opgaver og ansvar, så medarbejderen oplever den rette balance mellem udfordring og kompetencer.
- Afstemme dine medarbejderes karrieremål- og ønsker, samt sikre at de er tilfredse med den retning og hastighed, de udvikler sig i.
- Sikre, at I som team har de rette kompetencer og roller udfyldt.
- Skabe et rum, hvor medarbejderne kan modtage konstruktiv feedback fra dig som leder.

Sådan sikrer du gode udviklings- og feedback-samtaler.

Du kender den måske som den årlige medarbejderudviklingssamtale (MUS). For at sikre ovenstående er det ikke nok med en enkelt udviklingssamtale om året. Vi foreslår, at:

- Du inviterer hver medarbejder til fire 90 minutters samtaler om året, således at I har en samtale hvert kvartal.
- Du, forud for samtalen, bruger 5 minutter på at skabe dig et overblik over den pågældende medarbejders udviklingsplan inden, hvis en sådan eksisterer, og hvordan aktuelle projekter/opgaver taler ind i denne. Du kan med fordel opfordre din medarbejder til at gøre det samme.
- Både du og medarbejderen forinden hver udviklings- og feedback-samtale reflekterer over nogle spørgsmål, som I kan drøfte på mødet, og som I desuden kan benytte til at tilpasse udviklingsplanen løbende (se side 136 for inspiration).

Dette er for at sikre, at I begge er forberedt til samtalen og får mest mulig værdi ud af den. Samtidig stilles der ved denne type samtale typisk nogle spørgsmål, som kan være vanskelige at svare uden at have reflekteret over dem inden mødet.

Vi foreslår, at du beder medarbejderen sende sin besvarelse på refleksionsspørgsmålene til dig forinden samtalen, så du har mulighed for at overveje, hvordan medarbejderens udviklingsønsker stemmer overens med der, hvor I er på vej hen som team/organisation, hetunder de organisatoriske mål, budgetter mm. og de kompetencer, I har behov for.

Framework og struktur for udviklings- og feedback-samtalen.

I den første samtale handler det om at udfylde udviklingsplanen (se eksempel på s. 138) sammen, herunder at afdække medarbejderens forventninger, mål og ønsker til udvikling i organisationen det næste år. Det kan desuden være en god idé i denne samtale at drøfte, hvordan I vil måle fremskridt, samt hvordan I vil give feedback. I de efterfølgende 3 samtaler handler det om at følge op på, hvordan det går med udviklingen og at give/modtage feedback. Sørg løbende for at revidere udviklingsplanen og foretage ændringer i denne hvis relevant.

Et forslag til en agenda kunne således se ud som følgende:

1. Refleksioner.
I deler hver især de refleksioner, I har gjort jer forinden samtalen i henhold til refleksionsspørgsmålene

2. Opfølgning på udviklingsplan.
I vurderer, hvordan det går med denne, og om noget skal ændres.

3. Konstruktiv feedback.
Du giver som leder din medarbejder noget feedback på, hvad vedkommende gør rigtig godt, og på hvilke områder du ser, at der er plads til forbedring.

4. Opsummering.
Hvad skal ske indtil vores næste udviklings- og feedback-samtale, og hvad tager du med dig i dag?

Når I har haft de fire kvartalslige samtaler det første år, starter "cyklussen" på ny. Her kan I bruge næste udviklingssamtale på at kigge tilbage på, hvad medarbejderen har opnået udviklingsmæssigt i det forgangne år samt lave en ny udviklingsplan ud fra medarbejderens aktuelle ønsker, mål og ambitioner for det kommende år.

Gode spørgsmål til udviklings- og feedback-samtalen.

På de følgende sider er noget inspiration til, hvilke spørgsmål du kan stille medarbejderen til udviklingssamtalerne i henhold til ovenstående struktur. Best practice er at udvælge 8 til 12 spørgsmål fra listen ud fra, hvad du tænker, der er mest relevant at tale om.

Refleksionsspørgsmål til medarbejderen.

- Hvor klar er din fremtid for dig i virksomheden de næste 2-3 måneder?
- Hvor føler du, at du ligger på en skala fra, at du bliver udfordret for meget og har for meget ansvar til, at du slet ikke bliver udfordret/har for lidt ansvar?
- I hvor høj grad føler du dig inspireret, og at du har mulighed for at være kreativ i dit arbejde? Hvad kunne bidrage til, at du i endnu højere grad føler det?
- Er der noget, der forhindrer dig i at opnå dit fulde potentiale i dit arbejde?
- Hvis der ikke var nogle begrænsninger, hvad ser du så allerhelst dig selv arbejde med i virksomheden om 1 år? 5 år?
- Hvilke opgaver/ projekter føler du, at du udvikler dig mest i? Hvilke giver dig mest energi at udføre?
- Hvilke opgaver/projekter kunne du godt tænke dig at beskæftige dig mere med i fremtiden? Hvilke kræver det så, at du bruger mindre tid på?
- Er der nogen specifikke områder, hvor du føler, at du har brug for yderligere udvikling eller træning? Hvilke?
- Hvilke egenskaber kunne du godt tænke dig kom noget mere i spil i dit arbejde?
- Hvordan oplever du balancen mellem teamwork og individuelt arbejde? Hvornår føler du, at du udvikler dig mest - når du arbejder sammen med andre eller individuelt?
- Hvordan tror du, at du kunne forbedre dine samarbejdsevner med andre teammedlemmer?
- Hvordan ønsker du at udvikle dig personligt i virksomheden?
- Hvad skal der ske det næste kvartal for, at du udvikler dig i den ønskede retning? Hvordan kan vi - næste gang vi har udviklingssamtale - vide, om du er kommet i mål med dine mål og ønsker for din udvikling?

Opfølgning på udviklingsplan.

- Hvordan går det med at følge udviklingsplanen?
- Hvad har du opnået siden vores sidste samtale, som har givet dig en følelse af, at du udvikler dig?
- Hvordan har du arbejdet med de fastsatte mål, og hvilke resultater har du opnået?
- Hvad har været nogle af de største udfordringer/forhindringer med hensyn til at at forfølge dine udviklingsmål -og ønsker?
- Hvordan kan jeg støtte dig i at overkomme disse udfordringer?
- Hvordan har dine udviklingsmål og karriereønsker udviklet sig siden vores sidste samtale, og hvilke justeringer skal vi foretage i din udviklingsplan for at afspejle disse ændringer?
- Hvad er de næste skridt i forhold til at udvikle dig i den ønskede retning?
- Hvilken støtte har du brug for i forbindelse med dette?

Feedback-spørgsmål til dig som leder.

- På hvilke områder/opgaver/projekter ser du, at medarbejderens udvikling kommer til udtryk? Og hvordan?
- Hvad vil du gerne anerkende medarbejderen for? Hvad har vedkommende gjort virkelig godt siden sidste samtale?
- På hvilke områder/opgaver/projekter ser du, at der er plads til forbedring? Og hvad kan medarbejderen helt konkret gøre i forbindelse med det?
- Hvordan vil du støtte medarbejderen i sin udvikling indtil næste samtale?

Udover ovenstående spørgsmål kan feedback'en eksempelvis tage udgangspunkt i resultater fra 360 graders-reviews eller peer reviews, hvis dette er noget i arbejder med, eller ønsker at arbejde med, i jeres team.

Husk at din feedback skal være konstruktiv og anerkende dine medarbejderes succes og bidrag. Desuden bør din feedback være specifik og målrettet, så medarbejderen forstår, hvor der er plads til forbedringer, og hvad de skal fortsætte med at gøre.

Udviklingsplan.

	Karrieremål	Faglig udvikling	Personlig udvikling
Objectives Hvor kunne jeg godt tænke mig at udvikle migg?	X vil gerne blive teamleder inden for det næste år.		
Actions Hvad skal jeg gøre for det?	X skal lære hvad det vil sige at være leder - læse en bog om ledelse. X skal hjælpe den nuværende teamleder. Deltage i et ledelsesprogram.		
Success Hvordan ved jeg, at jeg har opnået det?	Når X bliver forfremmet som teamleder i et team bestående af mindst 3 medarbejdere.		
Forhindringer Hvad kan komme i vejen for det?	Nuværende opgaver og ansvarsområder.		
Support Hvad har jeg brug for af større?	X skal bruge støtte fra andre teamledere og fra egen leder.		
Review Lykkedes jeg med udviklings-punktet?			

4

ÅRLIGE

Lønsamtaler.

Om at evaluere året, arbejdet
og kompensationen.



Formålet med lønsamtalen.

De fleste medarbejdere forventer at drøfte løn mindst én gang om året, og det er afgørende at møde denne forventning med åbne arme.

> *Formålet med lønsamtalen er derfor at sikre, at medarbejderkompensationen er fair og passende i forhold til medarbejderens performance, potentiale, ansvar og roller.*

Løn er en "hygiejnefaktor": Høj løn øger ikke nødvendigvis motivationen, men mangel på en opfattet fair løn kan føre til stor utilfredshed. Derfor kan måden, samtalen håndteres på, være lige så vigtig som lønstigningen selv.

Det vigtige i den forbindelse er, at medarbejderne føler sig set, hørt og anerkendt for deres indsats og potentiale, og at de forstår grundlaget for den kompensation, de modtager (for eksempel hvorfor de ikke modtager en højere løn, hvis de ønsker det).

Derfor kan andre faktorer end selve lønnen, herunder personalegoder eller belønning i form af anerkendelse, også have betydning for medarbejdernes følelse af, hvorvidt kompensationen er fair.

Løn er en af de fire vigtigste søjler.

Kompensation er ikke den eneste faktor, du bør diskutere i de fleste lønsamtaler. Dette er ikke for at aflede opmærksomheden fra lønnen, men for at sikre, at folk forstår dynamikken i en lønsamtale og finder den bedste kombination for deres præferencer. Her er de fire søjler eller faktorer, som folk bør optimere i forbindelse hermed:

PENGE **Kompensation.**	INDSATS **Tid.**
UDVIKLING **Muligheder.**	SJOV **Glæde.**

Den perfekte rolle giver dig en retfærdig kompensation for den indsats, du ønsker at yde, med de muligheder, du ønsker eller forventer, og endeligt den glæde, du forventer fra rollen. Det er sjældent meningsfuldt eller rationelt at diskutere kompensation, medmindre alt andet holdes konstant, hvilket sjældent er tilfældet, da folks præferencer ændrer sig over tid.

Lad os uddybe de tre søjler ud over kompensation for at sikre, at du optimerer rollen, ikke kun lønnen.

Indsats og tid.
Du skal afstemme forventningerne til tid og arbejdsbyrde. Inden for finanssektoren er det ikke usædvanligt at arbejde 50 eller 60 timer om ugen. Hvis stillingen kræver 40 timer, vil det naturligt afspejles i kompensationen i forhold til lignende stillinger i andre organisationer. Hvis personen derimod foretrækker at arbejde 60 timer, er det kun rimeligt, at det afspejles i deres kompensation.

Udviklingsmuligheder.
De udviklingsmuligheder, du tilbyder, vil påvirke attraktiviteten af stillingen. At give folk ressourcer i form af tid eller penge til at udvikle sig mere end forventet, er en utrolig måde at kompensere mennesker med den præference. Udvikling bør forventes, men at få ekstra ansvar eller muligheder for at avancere har en værdi, der naturligt betyder en lønstigning. For nogle er værdien af udviklingsmuligheder lav og bør ikke maksimeres, men for andre er det alt. Giv dem flere muligheder. Nogle argumenterer for, at dette rationelt set sker på bekostning af kompensationen.

Glæde og sjov.
I Danmark betales renovationsarbejdere godt, fordi de fleste opfatter jobglæden som meget lav. På den anden side vil en stilling med meget sjove ansvarsområder have betydning for attraktiviteten af rollen og afspejles i kompensationen. Forestil dig, at du fjernede mindre behagelige opgaver fra deres arbejdsopgaver og tillod dem kun at fokusere på de ting, de virkelig kunne lide hele tiden. Hvilken værdi ville det have for dem?

Sådan sikrer du gode lønsamtaler.

Vi foreslår, at du som leder booker en årlig 60-minutters lønsamtale i kalenderen med hver medarbejder.

Inden lønsamtalen kan du som leder forberede dig ved at bruge 1-2 timer per medarbejder på at:

Ting at overveje før samtalen.

- Tal med din egen overordnede og/eller HR for at afstemme, hvor mange penge, du kan bruge på lønforhøjelser i dit team, og hvad I potentielt kan tilbyde af andre former for kompensation/belønning.
- Kortlæg præstation og potentiale for medarbejderen (her kan du med fordel tage udgangspunkt i udviklingsplanen på baggrund af udvikling- og feedbacksamtalen:
    - Hvad har den overordnede værdiskabelse fra denne medarbejder været i forhold til, hvad der er forventet i rollen?
    - Har medarbejderen nået sine (udviklings)mål?
    - Hvor meget potentiale ser du i medarbejderen i fremtiden? (skal medarbejderen f.eks. forfremmes snart, eller udvide sine ansvarsområder?).
- Skriv lønstigningen/kompensationen ned for hver medarbejder og forberede de specifikke årsager bag dette tal, samt hvordan du vil skabe et trygt og konstruktivt rum, når du mødes med medarbejderen. Husk at anerkende medarbejderen for de bidrag og den indsats, vedkommende har ydet det sidste år.

Hvis en medarbejder er utilfreds med den kompensationen, du kan tilbyde vedkommende, kan du overveje at spørge ind til, hvad der, udover en lønstigning, skulle til for, at medarbejderen føler sig set og anerkendt for sin indsats. Nogle gange kan denne samtale være bedre at tage i den opfølgende snak, hvor følelserne har lagt sig, og medarbejderen har mulighed for at se på situationen med friske øjne.

Framework og struktur for lønsamtalen.

I det følgende kommer vi med et bud på, hvilke områder I kan komme omkring på en lønsamtale, og hvordan denne overordnet kan struktureres:

1. Præsenter formålet.
Præsenter for medarbejderen, hvorfor I sidder her: I har en aftale om årligt at tale igennem kompensationsvilkårene for at sikre, at medarbejderen bliver tilpas kompenseret ift. performance, potentiale, rolle og ansvar.

2. Fremlæg kompensationen.
Fortæl medarbejderen, hvilken analyse du har lavet for at komme til det, du mener, medarbejderen skal have i løn fremadrettet. Sig herefter tallet og afvent, hvad medarbejderen siger til det.

3. Gå i dialog.
Alt efter, hvordan du har præsenteret kompensationen, og hvad kompensationen består af ift. hvad medarbejderen havde forventet, vil reaktionen være forskellig. Uanset hvad, er det afgørende, at medarbejderen føler sig forstået, mødt og anerkendt. Så stil de gode spørgsmål: "Hvad havde du forventet at få og hvorfor?"

Husk også at anerkende for de gode ting, medarbejderen bidrager med. Også selvom du tænker, det er kontraintuitivt at anerkende en medarbejder, mens du eventuelt tilbyder dem lavere lønforhøjelse, end de havde regnet med.

4. Forhandling.
Hvis medarbejderen kræver en bedre kompensation end det, du har præsenteret, og du er åben overfor at forhandle, starter forhandlingen her. Vores purpose i Zoios er ikke at guide dig til, hvordan du forhandler dig til det bedste resultat her. Men dybest set handler det om, at medarbejderen skal føle sig forstået. Et godt råd er blot lytte til det, medarbejderen siger, og så sige, at du vil overveje det og vende tilbage på et senere tidspunkt.

5. Opsummering og next steps.
Opsummér de vigtigste punkter i samtalen, inklusive eventuelle aftalte ændringer af kompensation samt de næste skridt herfra. Mærk desuden efter i samtalen, om der er behov for et kort opfølgende møde for at afklare forvirring eller for at imødekomme ting, der ikke blev besvaret, eller som var svære at snakke om undervejs.

Et konkluderende råd er at huske på, at en lønsamtale fyldt med uenighed ikke behøver at betyde, at I får en dårlig relation til hinanden bagefter. Man kan godt være komplet uenige omkring kompensationen, men stadigvæk have en god relation og samarbejde og endda være venskabelige bagefter. Det er meget normalt, at man lige skal processere selve oplevelsen af at have været uenige.



KAPITEL FEM

Psykologisk tryghed.

Hvordan man forstår og opbygger psykologisk tryghed.

Intro til psykologisk tryghed.

Når det kommer til at skabe og øge trivsel, er psykologisk tryghed en kæmpe grundsten. Psykologisk tryghed er altafgørende for, hvorvidt medarbejderne deler deres tanker med dig, og dermed for, hvorvidt du ved, hvor du skal sætte ind for at se de resultater, du ønsker, i jeres trivselsdata. Desuden for at medarbejderne er engagerede og har lyst til at blive i organisationen, hvorfor man ikke kan adskille sit arbejde med trivsel fra arbejdet med psykologisk tryghed. I dette kapitel zoomer vi derfor ind på, hvad psykologisk tryghed er, hvorfor det er vigtigt for dig som leder at arbejde med, samt hvordan du helt konkret kan gribe det an.

Hvordan skal psykologisk tryghed forstås?

Forskning viser, at psykologisk tryghed er den faktor i vores arbejdsmiljø, der bedst forudsiger performance. Derfor er det ikke kun afgørende for dine medarbejderes trivsel, men også for forretningen.

Overordnet kan psykologisk tryghed beskrives som følgende:

Psykologisk tryghed refererer til den fælles overbevisning i et team om, at ***det er sikkert at tage interpersonelle risici uden frygt for negative konsekvenser*** *for ens selvbillede, status eller karriere.*

Det indebærer altså en fælles oplevelse af, at det er sikkert og trygt at være sig selv og tage chancer. Her refererer chancer til at træde frem og vise sårbarhed, udtrykke tvivl, stille spørgsmål, dele sine holdninger, foreslå løsnninger eller ideer, udfordre andres beslutninger eller perspektiver, samt dele usikkerheder og fejl. Alt dette med sikkerheden om ikke at blive udstillet, straffet, ydmyget og lign.

Typiske misforståelser:

1. Psykologisk tryghed handler om, at alle har det godt samt at reducere presset fra forventninger.

En misforståelse vedrørende psykologisk tryghed, der eksisterer blandt mange ledere, er, at det er noget fluffy følelsesmæssigt noget, der handler om, at alle er glade og har det godt. Lad os starte med at afkræfte den misforståelse. Psykologisk tryghed handler om at forstå menneskets natur og anerkende, hvad der helt grundlæggende er nødvendigt for, at individer kan udvikle sig, lære og performe i fællesskaber. Det handler i langt højere grad om at være i stand til at navigere gennem vanskeligheder end blot at søge komfort og lykke. Psykologisk tryghed er en forudsætning for at have modet til at tale om væsentlige udfordringer og kompleksiteter. Det vil sige at udtrykke sin tvivl om, hvordan man løser en opgave i stedet for bare at løse den og håbe på det bedste, hvilket kan have alvorlige konsekvenser.

Psykologisk tryghed handler heller ikke om at sætte lavere standarder eller reducere arbejdsbyrden eller presset. Tværtimod er trygheden langt mere afgørende og essentiel i situationer, hvor vi stræber efter noget, sætter høje forventninger til hinanden og står over for udfordrende opgaver, der kræver samarbejde. For det er her, at der opstår et behov for åben dialog om, hvordan vi kan overvinde forhindringer på vejen, hvis vi skal overkomme dem på bedste vis

2. Psykologisk tryghed handler om venlig, værdsættende og tillidsbaseret ledelse.

Ifølge den danske bestsellerforfatter inden for ledelse, Christian Ørsted, antager de fleste danske ledere, at den uformelle og ikke-hierarkiske danske form for ledelse automatisk fører til større åbenhed og ærlighed i vores organisationer end i andre kulturer, og at psykologisk tryghed derfor allerede er til stede og ikke noget, vi behøver at bruge så meget tid på at arbejde med.

Ledere overvurderer konsekvent niveauet af psykologisk tryghed i deres teams og antager, at det tilstrækkeligt at fortælle deres medarbejdere, at deres dør altid er åben. Dette resulterer da også i, at nogle medarbejdere træder frem og deler - men kun dem, der allerede føler sig psykologisk trygge. Så hvordan sikrer du, at du hører fra alle dem, der ikke træder frem, når du siger, at din dør altid er åben?

Ifølge Ørsted forveksler de fleste ledere psykologisk tryghed med venlig, værdsættende og tillidsbaseret ledelse. En vigtig skelnen her er, at når du som leder viser tillid til dine medarbejdere, betyder det ikke, at der er psykologisk tryghed i dit team.

Hvad er så forskellen på tillid og psykologisk tryghed?

Ifølge forfatter og foredragsholder inden for virksomhedsledelse, Patrick Lencioni, skelnes der mellem to former for tillid, som ledere kan udvikle med teams: 1) Predictive trust, som vedrører tilliden til, at dine medarbejdere, leder eller kolleger udfører deres arbejdsopgaver og holder, hvad de lover, og 2) Vulnerability-based trust, som omhandler oplevelsen af at være tryg ved at tale åbent og ærligt og udtrykke sin holdning. I sin bog, The five dysfunctions of a team, påpeger Lencioni, at vulnerability based-trust er den vigtigste form for tillid, når man arbejder med teams.

Vulnerability-based trust kan dermed sidestilles med psykologisk tryghed, hvorfor det måske kan betale sig for dig som leder at overveje, hvilken type tillid der eksisterer i dit team, og i hvilken grad.

Lencioni's 5 dysfunktioner i et team.

Modellen er en ramme designet til at vejlede teams mod øget samarbejde, kommunikation og effektivitet. Den er baseret på forståelsen af, at teams er sårbare over for fem almindelige dysfunktioner, der kan hæmme deres præstation.
Lencioni illustrerer disse dysfunktioner som pyramideniveauer, hvor hvert niveau bygger på det foregående nedefra og op, som følger:

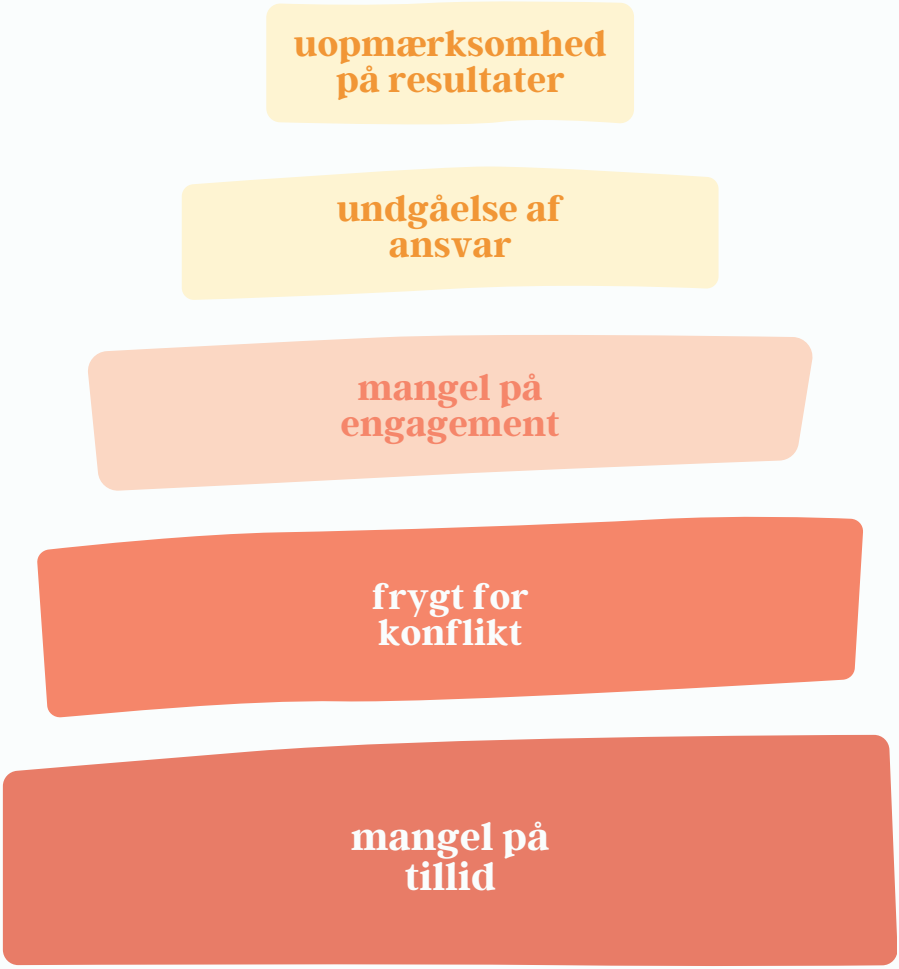
1. Mangel på Tillid.
Teams uden tillid er ude af stand til at danne solide og sammenhængende enheder. Medlemmer her skjuler ofte deres svagheder og fejl og tøver med at bede om hjælp eller give konstruktiv feedback.

2. Frygt for Konflikt.
Teams uden tillid kan ofte ikke deltage i åbne og passionerede debatter om vigtige emner, men tyer til skjulte diskussioner og forsigtige kommentarer, hvilket hæmmer innovation og kreativitet.

3. Mangel på Engagement.
Uden at lufte deres meninger under åben debat, køber teammedlemmer sjældent - hvis nogensinde - ind på eller engagerer sig i beslutninger, hvilket fører til uklarhed om retning og prioriteringer.

4. Undgåelse af Ansvar.
Uden engagement tøver teammedlemmer ofte med at holde hinanden ansvarlige for at overholde beslutninger og performance-standarder, hvilket fører til forringelse af arbejdskvaliteten.

5. Uopmærksomhed på Resultater.
Den ultimative dysfunktion opstår, når teammedlemmer sætter deres individuelle behov (såsom ego, karriereudvikling eller anerkendelse) - eller endda behovene i deres afdelinger - over de kollektive mål.



Ifølge Lencioni kræver løsningen af disse dysfunktioner målrettede strategier, der fremmer tillid, og konstruktiv konflikt, skaber engagement, sikrer ansvarlighed og fastholder fokus på resultater. Modellen for de Fem Dysfunktioner er en praktisk vejledning, som mange organisationer har brugt til at forbedre teamdynamikken og, i sidste ende, deres effektivitet og produktivitet. Ovenfor er en mere visuel beskrivelse af modellen.

Hvorfor bruge tid og ressourcer på at arbejde med psykologisk tryghed?

Du tænker måske lige nu, at niveauet af psykologisk tryghed i dit team ikke gør en betydelig forskel for bundlinjen, eller at det er en omgang følelsesmæssigt volapyk. I så fald kunne du måske være interesseret i at vide, hvad Amy Edmondson opdagede om sammenhængen mellem en gruppe hospitalsmedarbejderes performance og deres niveau af psykologisk tryghed. Desuden hvorfor det sidstnævnte, af biologiske årsager, giver mening at arbejde med i dit team.

> *Der er mindst 4 grundlæggende årsager til at bekymre sig om psykologisk tryghed i dit team.*

1. Vores hjerne.

Den første årsag, vi vil fremhæve, omhandler hjernens funktion og menneskets natur. En af de ting, der stresser os mest, er utryghed i vores sociale relationer. Vi er sociale væsener, og det værste, vi kan opleve, er at blive ekskluderet eller efterladt af gruppen.

Når der er ingen eller meget lidt psykologisk tryghed, og vi føler os usikre i vores sociale relationer, opfatter vores hjerne det som en trussel, fordi det at forblive i gruppen fra naturens side er en forudsætning for, at vi kan overleve.

2. Samarbejde.

Når vi føler os psykologisk trygge i vores team, er vi meget mere komfortable med at stille spørgsmål, søge feedback og hjælp, tilbyde støtte og dele vores bekymringer, kompetencer og viden. Psykologisk tryghed sikrer effektiv problemløsning og konflikthåndtering i teamet. Når individer føler sig trygge nok til at udtrykke forskellige meninger og deltage i konstruktiv dialog, fører det til bedre beslutningsprocesser og resultater. Dette reducerer interpersonelle konflikter og forbedrer teamwork. Vi er også mere tilbøjelige til at indrømme, når en opgave dræner os for energi, eller vi støder på en mur med en opgave og søge hjælp fra vores kolleger. Vi kender hinandens styrker og udviklingspunkter, hvordan vi skal anerkende hinanden, samt hvornår vi skal tilbyde vores hjælp. Dette resulterer i meget større samarbejde og individuel præstation end i et team, hvor vi ikke har tid til at hjælpe eller sparre med hinanden, og hvor vi undgår at bede om hjælp i frygt for at virke "svage" eller dårlige til vores arbejde.

3. Læring og vækst.

En anden vigtig følge af psykologisk tryghed, som forbedrer dit teams succes er, at vi lærer af vores fejl og er mere innovative. Det skyldes blandt andet, at medarbejderne er mere tilbøjelige til at dele ideer, udfordringer og læringer samt tage risici og prøve ideer af uden frygt for at fejle og blive dømt.

Vores trusselsystem, det stærkeste af de tre emotionsregulerende systemer, tager over, og kamp-/flugt-/frys-systemet aktiveres. Manglen på psykologisk tryghed opfattes af vores hjerne lige så farligt som naturkatastrofer eller at stå over for en livstruende situation. Den fysiske reaktion resulterer i et tab af evnen til at tænke logisk, være kreativ og innovere, hvilket er essentielt for os for at kunne fungere og performe i vores job. I det øjeblik hjernen går i overlevelsestilstand, fokuserer vi på truslen og ikke på vores arbejdsopgaver.

Amy Edmondson, professor i lederskab ved Harvard Business School, har forsket i psykologisk tryghed gennem flere år. I forbindelse med et forskningsprojekt, der havde til formål at undersøge, om bedre hospitalsteams laver færre medicineringsfejl, viste det sig, til Edmondsons overraskelse, at de bedste teams begik flere fejl. Ved nærmere undersøgelse af resultaterne fandt Edmondson ud af, at det i høj grad handlede om, at disse teams var bedre til at rapportere og diskutere deres fejl i teamet end andre. Hun fandt en korrelation mellem teams med større åbenhed/ærlighed og flere rapporterede fejl. Det viste sig, at disse teams præsterede bedre (færre dødsfald i deres afdeling og mere tilfredse patienter) end de teams, der ikke rapporterede deres fejl. Kan du forestille dig, hvordan dit team ville fungere og lære af hinanden, hvis medarbejderne åbent delte ud af deres fejl, ideer, læringer mm.?

Mini-øvelse for ledere.

Prøv denne øvelse for at forstå, hvad der sker rent fysiologisk, når vi mangler psykologisk tryghed:

1. Luk dine øjne og brug et par minutter på at genkalde en situation, hvor du har følt dig holdt udenfor eller ekskluderet i en social sammenhæng.
2. Prøv at genkalde flere detaljer fra situationen - hvor var du, og hvem var du sammen med?
3. Prøv at huske omgivelserne og ansigterne på de mennesker, der var tilstede. Hvilke tanker gik gennem dit hoved? Hvordan føltes det i din krop?

Nu vil du måske føle ubehag og have det som om, situationen fandt sted lige i dette øjeblik. Det ville i hvert fald give mening, da hjernens alarmsystem aktiveres ved blot at tænke på noget, du engang oplevede, som involverede en social trussel.

4. Trivsel.

Høj grad af psykologisk tryghed indebærer en kultur, der opmuntrer til åben kommunikation, støtte, tillid, gensidig respekt og effektiv problemløsning. Dette betyder også, at gruppemedlemmer oplever mindre stress, angst og frygt for at blive dømt. Det hjælper os med at undgå følelser som ensomhed, skyld og skam, som opstår ved oplevelsen af at være utilstrækkelig i gruppen. Den åbne og støttende kultur i et team med høj psykologisk tryghed bidrager derfor til at reducere udbrændthed og fremme overordnet mental og følelsesmæssig trivsel.

Sådan skaber du psykologisk tryghed.

Så hvordan skaber du psykologisk tryghed, hvis det ikke er tilstrækkeligt at fortælle medarbejderne, at din dør altid er åben?

Konceptet kan virke fluffy og overvældende at arbejde med. Derfor vil vi i det følgende foreslå nogle konkrete og håndgribelige handlinger og værktøjer, som du kan benytte i din daglige ledelse. Disse vil være nogle gode skridt hen imod at øge den psykologiske tryghed i dit team



1. Sæt scenen.

Ifølge Amy Edmondson er det vigtigt, at lederen sætter scenen og gør det legitimt at tale om fejl, tage risici samt dele viden og bekymringer. Nærmere bestemt kan dette gøres ved at italesætte arbejdet som "a learning problem, not an execution problem". Dette indebærer at kommunikere, at det er okay at begå fejl og dele dem, når vi gør det; ærlig talt lærer vi og vokser mere ved at gøre dette. Desuden involverer dette skridt at opmuntre medarbejderne til at dele usikkerheder og bekymringer.

For at gøre det mere praktisk og håndgribeligt kan du gøre dette ved at stille dig op under fælles forsamlinger som town halls - eller før dine sædvanlige møder begynder - og give det en stemme. Prøv at starte med at dele noget sårbart om dig selv. Det kan være noget, du oplevede for noget tid siden, eller en fejl, du for nylig har begået, som du lærte noget af. Derudover kan du gøre dette ved at være transparent omkring de udfordringer og usikkerheder, I står overfor som en virksomhed, og hvad der specifikt er udfordrende for dig som leder. Vær modig nok til at vise din egen sårbarhed. Det handler om at gå forrest og sætte normerne som leder. Derefter er det langt mere sandsynligt, at dine medarbejdere vil begynde at gøre det samme som dig.

Sørg også for at skabe rammerne for, at medarbejderne lærer hinanden at kende og bliver komfortable med hinanden på et mere personligt niveau. Det kan for eksempel være gennem forskellige teambuilding-øvelser, walk & talks, fælles fysiske aktiviteter, sociale arrangementer, eller små sociale traditioner i teamet. En anden meget effektiv måde at gøre dette på er ved aktivt at arbejde med personligheds- og talentprofiler. Det skaber et udgangspunkt, hvorfra medarbejderne kan opbygge sociale relationer på arbejdet, hvilket spiller en enorm rolle i at afgøre, om der er det rigtige fundament for at øge den psykologiske tryghed.

2. Inviter til deltagelse.

Det er svært at etablere psykologisk tryghed, hvis du som leder tror, at du alene har alle løsningerne og de rigtige svar. Derfor er det afgørende at være ydmyg ved at erkende, at dine medarbejdere måske har et mere præcist eller genialt svar end dig.

Bed dine medarbejdere om feedback og lad dem opleve, at du værdsætter deres stemme og tager dem alvorligt.

- *"Jeg tænkte på at gøre dette eller sige dette, men hvad tænker du?"*
- *"Hvad ville du gøre i denne situation?"*
- *"Hvordan ville du foretrække, at det skulle være?"*

Sænk farten og lyt.

Prøv at medbringe et spørgsmål til hvert møde, du har med dine medarbejdere, som du synes ville være godt at høre deres input eller perspektiv på. Eller et spørgsmål, som du ved, de har mere viden om, end du har. Og bemærk så, hvad der sker. Det stimulerer deres ønske om at dele ting med dig, om at være kreative, innovative og udtrykke deres ideer. Sørg for, at alle i dit team bliver spurgt. Det er en god ide at stille dine medarbejdere mange åbne spørgsmål generelt, også om hvordan de har det eller ting, som du husker skete i deres weekend f.eks., og sørg for at inddrage alle fra teamet i fælles samtaler.

Sæt tempoet ned og lyt. Når vi skynder os mod mål, ender vi ofte med at nå vores mål langsommere, fordi der er mange fejl eller forhindringer, som vi opdager for sent, og som vi kunne have kendt til tidligere i processen, hvis vi havde været tålmodige nok til at lytte til vores medarbejdere. Hvis du vil have dine medarbejdere til at dele vigtig viden med dig, er det derfor vigtigt, at du gør en indsats for at lytte og tage dig god tid til det.

ørg desuden for, at der i et trygt rum også stilles spørgsmål om ting, der måske er svære at sætte ord på. Dette kan for eksempel være gennem team-sessioner om psykologisk tryghed (se side 163 for inspiration til, hvordan du kan facilitere disse).

3. Reager konstruktivt.

Vis at du værdsætter det, og vær nysgerrig og konstruktiv, når dine medarbejdere deler ideer, meninger, bekymringer, udfordringer med mere, uanset om det omhander til kaffemaskinens kvalitet, det projekt de arbejder på, eller personlige udfordringer. Hvis du reagerer konstruktivt, når medarbejdere deler noget, er det meget mere sandsynligt, at de vil fortsætte med at dele med dig igen.

ær nysgerrig på det, de deler:

- *"Okay, det er interessant, det vil jeg gerne høre mere om"*
- *"Er der andre perspektiver, vi skal tage i betragtning?"*

Denne udveksling af ideer og perspektiver er afgørende for psykologisk tryghed og for dit teams succes. Tag deres tanker i betragtning, når du træffer beslutninger og byg videre på deres ideer.

Du finder på de næste to sider en commitment-model for psykologisk tryghed - på team- og individniveau.

Disse kan hjælpe dig med at nagivere i de forskellige commitment-steps, som du kan tage som leder ift. psykologisk tryghed på jeres arbejdsplads.

Psykologisk tryghed - commitment-model (team-niveau).

Fremme bevidsthed	Måle temperaturen	Indlede åbne dialoger	Søge fælles feedback	Bygge et trygt miljø	Implementere målbare initiativer og handlinger
Du anerkender vigtigheden af psykologisk tryghed på arbejdspladsen og forstår dens komponenter. Dette indebærer at lære om psykologisk tryghed og dens indvirkning på teamets produktivitet, innovation og generelle trivsel.	Du gør løbende en indsats for at fornemme det nuværende niveau af psykologisk tryghed i dit team, og hvad der er afgørende for, at medarbejderne i netop dit team føler sig psykologisk trygge. Dette kan gøres gennem 1:1 samtaler eller teammøder, der er fokuseret på at drøfte teamets kultur eller miljø.	Du stiller et spørgsmål til hvert møde du har med teamet, og du sørger for, at alle i dit team bliver spurgt. Du er nysgerrig efter, hvad dit team deler, og du tager deres tanker i betragtning og bygger videre på deres ideer.	Du anmoder regelmæssigt om feedback under team-sessioner og evaluerer konsekvent jeres møder.	Du sørger for at skabe et rum, hvor tungere spørgsmål eller samtaleemner kan komme på banen og drøftes. For eksempel gennem månedlige team-sessioner med fokus på psykologisk tryghed eller på de drivere, der anbefales for dig at fokusere på i Zoios-platformen	Du måler den psykologiske tryghed i dit team hver måned, diskuterer resultaterne under psykologisk tryghed team-sessioner og handler på dem. Du udvikler klare, konkrete mål og initiativer i forhold til at øge den psykologiske tryghed i dit team.



Psykologisk tryghed - commitment-model (1:1-niveau).

Fremme bevidsthed	Indlede åbne dialoger	Opfordre til feedback	Udøve aktiv lytning	Vise sårbarhed	Fremme nysgerrighed og åbenhed
Du anerkender vigtigheden af psykologisk tryghed på arbejdspladsen og forstår dens komponenter. Dette indebærer at lære om psykologisk tryghed og dens indvirkning på teamets produktivitet, innovation og generelle trivsel.	Du viser interesse for medarbejderen ved at stille åbne spørgsmål og spørge ind til, hvordan de har det, oplevelser og deres personlige liv, både i 1:1 samtaler og generelt, f.eks. ved kaffemaskinen eller under frokosten. Dette skaber grobund for en dybere relation og at de deler mere ud, fordi de kan mærke du reelt har en interesse i dem.	Du søger regelmæssigt feedback fra medarbejderen og opfordrer til at dele synspunkter - "Hvad synes du om dette?", "Hvad ville du gøre i denne situation?" osv.	Du prioriterer aktiv lytning og afsætter tid og opmærksomhed til virkelig at forstå medarbejderen. Tag regelmæssigt spørgsmål med til møder for at hjælpe medarbejderen med at føle sig set og hørt.	Du demonstrerer psykologisk tryghed ved at dele dine egne fejl, usikkerheder og udfordringer, f.eks. i 1:1 samtaler. Denne grad af autencitet opfordrer til lignende åbenhed fra medarbejderens side.	Du engagerer dig dybt i medarbejderens tanker, der deles under 1:1 sessioner, bygger videre på vedkommendes ideer og kommunikerer hvordan du vil tage det med dig videre i beslutningsprocesser.



Sådan faciliterer du en workshop om psykologisk tryghed.

Ligesom musklerne i din krop, opstår og vokser psykologisk tryghed heller ikke natten over. Det er vigtigt at træne psykologisk tryghed og være vedholdende og konsekvent omkring det. En team-session om psykologisk tryghed er en god mulighed for at gøre netop dette. Det giver også en mulighed for at have de svære - men nødvendige - samtaler, der ikke nødvendigvis er mulighed for at tage op i en travl hverdag. Vi anbefaler, at du inviterer til en regelmæssig team-workshop hver måned (1-2 timer lang) og planlægger din tilgang før workshoppen. Det er dit ansvar at tage initiativet til sådan en workshop, og du skal fortælle dine medarbejdere, hvorfor det er vigtigt for dig at arbejde med psykologisk tryghed. Du bør også selv deltage i samtalerne og lytte aktivt under workshoppen.

Dog behøver du ikke være den, der faciliterer workshoppen. Det kan lige så godt være en HR-ansat eller nogen fra en anden afdeling, der faciliterer den, da de er mindre subjektive og involverede, end du selv er.

Der er ingen opskrift på den perfekte psykologisk tryghed-workshop. Indholdet i workshoppen kan variere meget og afhænger også af størrelsen og det rigtige fit for dit team. Det følgende kan benyttes som inspiration.

Workshop-agenda inspiration.

En overordnet agenda for workshoppen kan eksempelvis se således ud:

- 14:00 - 14:20 Introduktion - hvad er psykologisk tryghed?
- 14:20 - 14:25 Præsentation af team øvelse.
- 14:25 - 15:00 Øvelse i "mini" teams (3-6 personer).
- 15:00 - 15:30 Opsummering og evaluering.

Før workshoppen anbefaler vi at sende en e-mail, en Slack-besked eller lignende til deltagerne for at sætte scenen og skabe de bedst mulige betingelser for en succesfuld workshop. Dette indebærer at opfordre medarbejderne til aktivt at lytte til hinanden og undgå at afbryde eller kommentere for meget på hinandens udtalelser. Selvfølgelig er det tilladt at stille spørgsmål, hvis man bliver nysgerrig eller har afklarende spørgsmål. Derudover er det en god idé at opfordre deltagerne til at undlade at medbringe telefoner, computere og andre distraktioner, så de kan være så nærværende som muligt og skabe et trygt rum for deres kolleger til at dele.

Som en del af workshoppen anbefaler vi at:

1. Dele viden (helst også nogle data, forskning på området og fakta) om, hvad psykologisk tryghed er, og hvorfor det er vigtigt. En god idé er også at blive enige om, hvad psykologisk tryghed betyder for netop dit team ved at spørge teammedlemmerne. Engagér medarbejderne hele vejen igennem workshoppen.

Sørg for at skabe en fælles forståelse af, hvad psykologisk tryghed er, og de værdier, I forbinder det med. Det er anbefalelsesværdigt, at alle der deltager i workshoppen forstår formålet med at arbejde med psykologisk tryghed i teamet, før du, eller personen der faciliterer workshoppen, præsenterer øvelserne.

2. Forbered en eller to meningsfulde øvelser, som medarbejderne kan lave i grupper af 3-6 personer.

- Som et eksempel kunne øvelsen relateres til en af driverne i platformen, som du kan se har brug for opmærksomhed. Hvis det er anerkendelse, kunne du fx spørge: "Hvad forbinder du med anerkendelse, og hvad forbinder du ikke med anerkendelse?". Eller "Hvor ofte og på hvilken måde foretrækker du at modtage anerkendelse?". Øvelsen kan her bestå i, at medarbejderne tager en runde, hvor hver af dem får lov til at svare og dele eksempler i de mindre grupper.
- Et andet eksempel på en øvelse kunne være at tage en runde i grupperne, hvor de stiller hinanden spørgsmålene: "Hvad er den største udfordring, du står overfor lige nu på arbejdet?" og "Hvordan kan vi som team støtte dig i dette?", hvor hvert af gruppemedlemmerne får lov til at dele deres svar på spørgsmålene med hinanden.

Når hele teamet er samlet igen, kan du opsummere workshoppen ved at stille dem spørgsmål som:

- Hvad var interessant ved dagens workshop?
- Hvad var svært?
- Hvad tager du med dig fra denne workshop?

Overvej at blive enige om følgende: *Hvad er den ene ting, du som leder/vi som team vil gøre anderledes i de næste 30 dage for at øge vores psykologiske tryghed?*



KAPITEL SEKS

Forandrings-ledelse.

Sådan guider du mennesker gennem forandringer.

Skrevet af Karen Rafael.

At guide mennesker gennem forandringer.

I løbet af de seneste årtier er hastigheden af forandringer steget betydeligt, og organisationer står konstant over for revolutionerende teknologier, skiftende markedstendenser og uforudsigelige økonomiske forhold. At guide dit team gennem de barske vinde af forandring er en af dine afgørende opgaver som leder.

Selvom vi har en tendens til at betragte organisationer som lukkede systemer, der kan formes og tilpasses, handler forandringsledelse i sidste ende om at guide individer gennem transformation. Hvis mennesker ikke ændrer adfærd, ændres organisationer ikke.

Som du sandsynligvis allerede har oplevet i din ledelsesrolle, er mennesker vanedyr, og forandringer har en tendens til at udfordre deres komfortzoner og udløse modstand og frygt. Effektiv forandringsledelse anerkender disse følelsesmæssige aspekter.

Men hvordan går du til det? Biblioteket inden for forandringsledelse er omfattende og bringer mange forskellige perspektiver, og du ønsker måske at gennemføre et meget strømlinet forandringsprogram ved hjælp af en anerkendt ramme som ADKAR. For enkelhedens skyld har vi opsummeret fem nøglepunkter, der vil hjælpe dig med at overveje, hvordan du som leder bør drive en forandringsagenda - både inden for og uden for dit team. Ikke mindst vejleder vi dig i, hvordan du kan bruge Zoios som en hjælpende hånd gennem hele forandringsprocessen.

1. Planlæg. Planlæg. Planlæg.

Det er næsten en no-brainer. En veldefineret plan for forandringsledelse er afgørende for en succesfuld implementering. Start med at fastsætte klare mål og formål samt definere omfanget af forandringen. Hvis din organisation allerede har en overordnet plan for forandring, kan det give mening at nedbryde den i mål for dit team og give dem bemyndigelse til at hjælpe med at nå teamets mål.

Nedbryd forandringen i håndterbare faser eller milepæle og etabler en tidsplan for hver fase. Overvej potentielle risici og udvikl strategier for risikoreduktion. Er der nogen i dit team, der er i fare for at sige op? Planlæg, hvem der skal overtage deres ansvarsområder, hvis det skulle ske.

Selvom planlægning er af allerstørste vigtighed, skal du betragte en forandringsproces som en ustruktureret, ikke-lineær indsats. Planlæg at skulle revidere din plan; du vil se, hvad der fungerer, og hvad der ikke gør, under forandringsprocessen. Ikke mindst vil du få feedback fra dit team, og du skal tilpasse din plan i overensstemmelse hermed.

2. Vær specifik. Undgå at skjule fakta.

Nogle gange er du den, der har identificeret behovet for forandring. Andre gange kan det være blevet pålagt dig fra toppen af organisationen, hvilket gør dig til den forandringsagent, der er ansvarlig for at guide dit team gennem forandringen, uanset om du kan lide det eller ej. Hvis det sidstnævnte er tilfældet, skal du udføre dit forarbejde ved at forstå de fulde konsekvenser af forandringen og dens indvirkning på teamet, især hvis du tror, at forandringen vil være upopulær blandt dine teammedlemmer.

Ved at være informeret og forberedt vil du fremstå som pålidelig og rolig. Vær specifik, når du kommunikerer med dit team, selv når det drejer sig om ubehagelige sandheder vedrørende forandringen. Hvis du ikke har øjeblikkelige svar på et bestemt spørgsmål, så svar ærligt, "Jeg ved det ikke, men lad mig finde ud af det."

Ved at være åben og transparent lægger du grundlaget for at etablere en høj grad af psykologisk tryghed inden for dit team. Dit team vil øjeblikkeligt mærke, hvis du forsøger at skjule vigtige detaljer, som senere vil blive afsløret for dem.

3. Tal til begge sider af hjernen.

En effektiv forandringsplan inkluderer en overbevisende vision og målrettet kommunikation, der vil hjælpe med at overbevise folk om, at forandringen er nødvendig. En overbevisende vision vil hjælpe dig med at beskrive den ønskede fremtidige tilstand, og den bør være inspirerende, realistisk og ikke mindst i overensstemmelse med organisationens værdier og mål.

Konceptet med elefanten og rytteren er en metafor, der bruges i forandringsledelse for at beskrive de to vigtigste komponenter, der driver organisationsforandring. Elefanten repræsenterer individernes følelsesmæssige og instinktive side, mens rytteren repræsenterer den rationelle og analytiske side. Det er afgørende at adressere begge aspekter for en vellykket implementering af forandring.

For at håndtere elefanten skal du appellere til følelser, skabe en overbevisende vision og kommunikere fordelene ved forandringen på en måde, der resonerer med folks værdier og aspirationer. At håndtere rytteren indebærer at give klare og logiske forklaringer på forandringen samt præsentere data og beviser for at støtte behovet for forandring (som du allerede har forberedt i trin 1!).

De fleste forandringsplaner tager kun hensyn til den rationelle rytter ved at vise mål, forretningsmæssige målsætninger og konkrete tal. Men i virkeligheden sætter du dig op til fiasko, hvis du negligerer at anerkende menneskers følelsesmæssige reaktion på forandringen.

4. Brug modstand som en drivkraft.

Det kan være udmattende, når dine teammedlemmer ikke støtter forandringen, men er skeptiske og nægter at engagere sig.

En nyttig måde at håndtere modstand på er at afkode, hvilken type modstand der er på spil. Rick Maurers "3 Levels of Resistance"-framework giver indsigt i de forskellige lag af modstand, som individer kan udvise under forandringsprocesser.

1. Jeg forstår det ikke (information).
2. Jeg kan ikke lide det (emotionel).
3. Jeg kan ikke lide dig (personlig).

Det første niveau, "Jeg forstår det ikke," repræsenterer modstand, der stammer fra manglende forståelse eller bevidsthed om den foreslåede forandring. Denne type modstand kan tackles gennem effektiv, målrettet kommunikation. Når denne modstand er i spil, giver det mening at gennemgå indholdet i din kommunikationsplan og se, om der er kognitive huller i din formidling. Men vær opmærksom på, at mange ledere lægger for meget vægt på dette niveau og blot gentager, hvad de allerede har kommunikeret. Dette vil ikke hjælpe dig med at overvinde modstand.

Det andet niveau, "Jeg kan ikke lide det," afspejler modstand, der opstår på grund af personlige præferencer eller følelsesmæssige reaktioner på forandringen. At tackle dette niveau kræver at engagere dit team, inddrage dem i beslutningsprocessen og fokusere på fordelene ved forandringen. Hvis du fornemmer følelsesmæssige reaktioner fra dine teammedlemmer, så book 1:1-møder med dem og stil spørgsmål for at hjælpe med at finde rodårsagen.

Det tredje niveau, "Jeg kan ikke lide dig," er den mest udfordrende form for modstand, da den repræsenterer modstand drevet af interpersonelle dynamikker eller negative opfattelser af forandringsagenten, enten dig selv eller en anden person i organisationen. For at komme til bunds i dette problem, skal du anstrenge dig for at opbygge tillid og håndtere eventuelle underliggende konflikter, der måtte have eksisteret før den faktiske forandring. Læs kapitlet om psykologisk tryghed for tips og tricks til at øge graden af psykologisk tryghed inden for dit team.

Uanset niveauet af modstand er det nødvendigt at afdække den egentlige årsag til modstanden, før du blot gentager det, du allerede har kommunikeret. Måske var din kommunikation ikke effektiv i første omgang, eller måske skal du løse en konflikt, som du ikke troede havde nogen sammenhæng med forandringen. Ikke desto mindre, når du arbejder med og ikke imod modstanden, vil du opdage, at det er en drivkraft for din forandringsagenda og hjælper med at skabe en endnu sundere arbejdsmiljø som resultat.

5. Mål dit teams trivsel og engagement.

Zoios tilbyder en praktisk måde at spore succesen af din forandringsindsats, især hvordan den påvirker dit teams motivation, engagement og engagement.

Gå til 'Analyses'-sektionen i menuen til venstre og opret et ny initiativt, f.eks. "Ny hjemmearbejdspolitik". Herfra kan du tilføje de overordnede målinger, du gerne vil spore (trivsel, stress, eNPS) eller specifikke faktorer, som du tror kan blive påvirket (f.eks. "Mindful" og "Worklife"). Vælg den gruppe, du ønsker at spore, vælg "Periode" som din tidsramme og vælg den specifikke tidsramme, du ønsker at spore. Dette vil give dig mulighed for at vende tilbage til Zoios for regelmæssigt at spore, om forandringen har en negativ eller positiv indvirkning på nogen af disse målinger.

Disse fem punkter er på ingen måde udtømmende. Der er mange detaljerede trin-for-trin-rammer, som du kan anvende som en hjælpende hånd. Men lad dig ikke fange af den lineære, fastlåste tankegang, når du anvender disse rammer; effektiv forandring indebærer konstant at genbesøge og revidere din forandringsplan og komme i øjenhøjde med de personer, der påvirkes af forandringen.



KAPITEL SYV

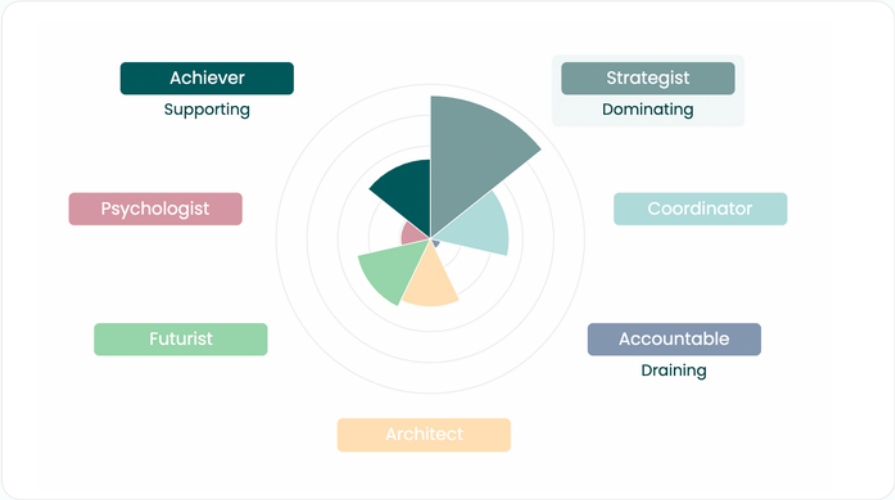
De 7 talent-arketyper.

Sådan individualiserer du din ledelsesindsats.

Anvend de 7 talent-arketyper.

Din organisation anvender måske ikke Zoios' 7 talent-arketyper endnu, eller måske er I slet ikke startet. Alligevel har vi inkluderet vores personlighedsframework i denne playbook. To af de mest effektive værktøjer til teamledelse og personledelse er pålidelig feedback om trivsel samt personlighedsprofiler, der giver indsigt i, hvordan man bedst leder hinanden.

Nogle individer er utroligt alsidige, mens andre har mere definerede kompetenceområder og motivationsfaktorer. Der er ikke nødvendigvis en rigtig eller forkert tilgang, men disse indsigter kan bruges i næsten alle aspekter af ledelse; fra opgavedelegering og udvikling til onboarding, konflikthåndtering, motivation og kommunikation.



Arketyperne tjener flere formål, såsom rekruttering, sammensætning af det rette team, identifikation af teamets styrker og udfordringer, opbygning af empati og forståelse for andre teammedlemmer, identifikation af motivation, samt at finde egnede ansvarsområder for potentielt skjulte talenter.

Forstå din virksomhedskultur og teamdynamik.

De fleste teams og organisationer vil typisk have flere af nogle arketyper end andre. Selvom det kan være fornuftigt at stræbe efter talentdiversitet, er det ikke altid målet, og det bør det heller ikke være.

Brug talentdiversitetsscoren, samt din nye forståelse for teamets dominerende og drænende arketyper, til at forudse og forstå teamets mangler - og vurder, om de skal adresseres.



Hvis dit team har svært ved bestemte opgaver, tankegange eller dele af processer, skyldes det ofte en mangel på bestemte talentprofiler, og det er afgørende at være opmærksom på og bevidst om dit teams styrker og udfordringer for at sikre både præstation og trivsel. Samtidigt vil nogle mennesker med bestemte arketyper naturligt være en fordel med kravene for bestemte roller og positioner, så at sigte efter maksimal talentdiversitet i et team er heller ikke altid klogt.

1



ARKETYPE ÉT

Strategist.

Fremragende til at forudse, analysere og problemløse.

1. Strategists.

Strategists er meget rationelle og analytiske, tænker og handler hurtigt, ser muligheder, er naturligt selvsikre og kan lide at sætte retningen.

Talenter og styrker.

- ✅ Strategists ser naturligt tingene fra et strategisk perspektiv og ved, hvordan man identificerer løsninger baseret på data og rationale.
- ✅ De er stærke kommunikatørerer, der kan formulere en plan, samt tage lead på team-opgaver.
- ✅ De elsker at sætte mål for sig selv og løse problemer, men finder det også meningsfuldt at hjælpe andre med at vokse.

Typiske udfordringer.

- ⚠️ Strategists er utålmodige, hvilket kan føre til hurtige og ufuldkomne løsninger.
- ⚠️ De kan virke lidt kolde, intimiderende og manipulerende.
- ⚠️ De tror for det meste, at de har ret, medmindre de præsenteres for bedre fakta.

Ledelse af denne arketype.

- ☑ Giv dem mere autonomi og ansvar, end du normalt ellers ville gøre.
- ☑ Lad dem tage styringen - både i møder og på projekter.
- ☑ Undgå at give dem meget repetitive opgaver (især hvis opgaverne er enkle).
- ☑ Vær rationel, når du diskuterer med dem.

Hvis du er drænende strategist.

- ⚠ Drænende strategists er mindre tilbøjelige til - helt intuitivt - at forudse fremtidige udfordringer.
- ⚠ De er mindre tilbøjelige til hurtigt at løse problemer i komplekse situationer.
- ⚠ De er mindre tilbøjelige til at være datadrevne og at tænke meget analytisk og rationelt.
- ⚠ De er mindre tilbøjelige til at være selvsikre, og det at kommunikere en plan kan virke skræmmende for dem.

2



ARKETYPE TO

Coordinator.

Fremragende overblik og evne til at koordinere arbejde

2. Coordinators.

Coordinators er ofte meget forstående og inkluderende over for andre, har et stort overblik, er kreative, tænker fremad og er dygtige til koordinering og planlægning.

Talenter og styrker.

- ✅ Coordinators koordinerer nemt arbejdet - både gennem processer og mennesker.
- ✅ De implementerer processer eller rammer for, hvordan man arbejder for at sikre levering på den mest effektive måde - også i kaotiske situationer.
- ✅ De inkluderer andre og er gode til at sætte deres kollegaers talenter i spil.

Challenges and weaknesses.

- ⚠️ Coordinators er ikke nødvendigvis særlig detaljeorienterede.
- ⚠️ De skynder sig nogle gange gennem opgaver uden at reflektere over potentielle forhindringer eller udfordringer.
- ⚠️ De har en tendens til at være mere motiverede i løbet af de første 80% af et projekt, hvilket betyder, at de hellere vil starte et nyt projekt end at afslutte det første.

Ledelse af denne arketype.

- ☑ Husk, at de gerne vil informeres og inkluderes.
- ☑ Lad dem lede projekter, så snart de er klar.
- ☑ Omfavn deres interesse for, samt evne til, at bygge frameworks og processer.

Hvis du er drænende coordinator.

- ⚠ Drænende coordinators har sjældent det store overblik over mange ting.
- ⚠ De har ofte brug for hjælp til at planlægge fremad, prioritere og sætte rammerne.
- ⚠ De har sandsynligvis svært ved at tilpasse arbejdet og at genoptage det efter ny information.
- ⚠ De glemmer ofte ting, de skal gøre, hvis ikke disse ting er skrevet ned.



ARKETYPE TRE

Accountable.

Fremragende til at sikre detaljer og at levere det, de lover.

3. Accountables.

Accountables er super ansvarlige og disciplinerede, de trives normalt bedst med en vis struktur og en fast to-do-liste, og de er retfærdige og principfaste.

Talenter og styrker.

- ✅ Accountables er gode til at eksekvere og påtage sig ansvar.
- ✅ De skaber struktur omkring dem selv for at sikre, at de lever op til egne og andres forventninger.
- ✅ De er retfærdige og principfaste, holder aftaler, og leverer til tiden - en kollega, du virkelig kan regne med.

Typiske udfordringer.

- ⚠️ Accountables er typisk langsomme startere, fordi de først har brug for en solid plan, da de er perfektionister.
- ⚠️ De klarer sig ofte ikke så godt med mange afbrydelser.
- ⚠️ De betragtes ofte som rigide på grund af deres retfærdighedssans og principfasthed.

Ledelse af denne arketype.

- ☑ Vær specifik omkring dine forventninger, og lad dem tage ansvar.
- ☑ Giv aldrig løfter, du ikke kan holde og undgå at komme for sent.
- ☑ Forstå, at ting 'skal gøres rigtigt', og drøft tidligt i processen, hvad „rigtigt“ er.

Hvis du er drænende accountable.

- ⚠ Drænende accountables er mindre tilbøjelige til at tage hensyn til retfærdighed - fx i jagten på at nå et mål.
- ⚠ De kan føle sig drænet af gentagne/administrative opgaver, når der ikke er umiddelbare kortsigtede konsekvenser ved ikke at udføre dem.
- ⚠ De fokuserer på det store billede og er mindre bekymrede for detaljerne i planen ("Jeg er sikker på, vi finder ud af det senere").
- ⚠ De er mindre tilbøjelige til at bekymre sig om deadlines, præmisser eller løfter, de har givet til andre mennesker, og de kan føle sig drænet, når andre mennesker er for rigide.



ARKETYPE FIRE

Architect.

Fremragende til at sikre kvalitet og optimere løsninger.

4. Architects.

Architects er ægte tænkere, der kritisk afvejer mange tanker på daglig basis. De sætter typisk en høj standard for kvalitet og søger efter sammenhængen og fuld forståelse af tingene.

Talenter og styrker.

- ✅ Architects er gode tænkere med et mindset, der udfordrer og forbedrer status quo.
- ✅ De sikrer output af høj kvalitet fra start, fordi de ikke går igang før fundamentet er perfekt.
- ✅ De vil ofte være fremragende performere på længerevarende opgaver og projekter, især dem, der kræver grundige refleksioner og/eller data-analyser.

Typiske udfordringer.

- ⚠️ Architects har svært ved at tilpasse sig hurtige og "uigennemtænkte" løsninger.
- ⚠️ De kan virke unødigt kritiske.
- ⚠️ Deres eksekvering kan virke langsom, da vurderings- og tankeprocessen, inden der træffes beslutninger, tager tid.

Ledelse af denne arketype.

- ☑ Vær grundig, når du giver dem en opgave - de elsker at have så mange oplysninger som muligt, før de løser den.
- ☑ Giv dem mentalt udfordrende opgaver og tid nok til at løse dem.
- ☑ Sørg for, at de har tid til at reflektere, når du beder dem om feedback eller handling.

Hvis du er drænende architect.

- ⚠ Drænende architects har generelt mindre tendens til at dvæle ved konsekvenserne eller fejl i deres planer.
- ⚠ De bruger mindre tid på at opbygge et solid grundlag, inden de begynder.
- ⚠ De er meget mindre kritiske over for løsninger og har generelt et mindre kritisk syn.
- ⚠ De føler sig sandsynligvis drænet, når tingene bevæger sig for langsomt.

5



ARKETYPE FEM

Futurist.

Fremragende til idéudvikling
og opstart af nye projekter.

5. Futurists.

Futurists er fyldt med ideer og elsker at starte projekter. De er fleksible og sympatiske, samt glade for at udvikle sig selv og tilegne sig ny viden.

Talenter og styrker.

- ✅ Futurists har mange idéer grundet deres opfindsomme natur.
- ✅ De starter hurtigt og udmærker sig i de tidlige stadier af nye projekter med deres "go-getter" attitude og inspirerede sind.
- ✅ De er nysgerrige, charmerende, imødekommende, og ofte behagelige at være i rum med.

Typiske udfordringer.

- ⚠️ Futurists kan mangle grundighed og kritisk eftertanke.
- ⚠️ De kan have svært ved at afslutte en opgave, da nye opgaver fanger deres interesse.
- ⚠️ De er ofte for utålmodige til længerevarende projekter og regulære processer.

Ledelse af denne arketype.

- ☑ De har mange stærke ideer, så hjælp dem med at vælge en vindende idé (og dermed indsnævre deres fokus).
- ☑ Kommunikér, at du ved, at de sidste 20% ikke er motiverende, men stadig skal gøres, og at "vi vil gøre, hvad vi kan" for at gøre det effektivt og smertefrit.
- ☑ Vær forsigtig med at tildele dem lange projekter med mange processer.

Hvis du er drænende futurist.

- ⚠ Drænende futurists har sværere ved at opstarte nye opgaver.
- ⚠ De føler sig mere drænet af brainstorming-sessioner og samtaler om fremtiden.
- ⚠ De er mindre tilbøjelige til at drømme om fremtiden.
- ⚠ De er mindre tilbøjelige til aktivt at undersøge og lære selv.

6



ARKETYPE SEKS

Psychologist.

Fremragende til at forstå, opfatte og engagere andre mennesker.

6. Psychologists.

Psychologists kan nemt skabe forbindelse til og forstå andre mennesker, ser potentialet i andre og hjælper dem med at vokse, og er ofte positive med et højt energiniveau.

Talenter og styrker.

- ✅ Psychologists er utrolige gode lyttere på grund af deres empati, samt at de intuitivt ved hvem folk er som person og kan mærke hvordan de har det.
- ✅ De opbygger naturligt stærke relationer med sympati, charme, og fremragende kommunikationsevner.
- ✅ De ser potentiale i andre og bruger deres evne til at sætte deres kollegaers talenter i spil.

Typiske udfordringer.

- ⚠️ Psychologists kan have svært ved at prioritere opgaver frem for sociale relationer.
- ⚠️ En negativ social atmosfære ville påvirke deres humør og energiniveau.
- ⚠️ Opgaver, der ikke er menneske-relaterede, motiverer dem ikke så meget.

Ledelse af denne arketype.

- ☑ Lad dem udføre arbejde, der kræver interaktion med mennesker.
- ☑ Vær tålmodig, når de ønsker at have en længere og dybere samtale.
- ☑ Vær bevidst omkring dine ord for at undgå at såre deres følelser.

Hvis du er drænende psychologist

- ⚠ Drænende psychologists har mindre tendens til at værdsætte personlige relationer som nøglen til deres eget velvære.
- ⚠ De er mindre tilbøjelige til at se eller forstå, hvorfor andre tolkede interaktioner, som de gjorde.
- ⚠ De er mindre tilbøjelige til at være en drivkraft i det sociale miljø på arbejdspladsen.
- ⚠ Generelt fokuserer de mere på ting eller resultater end på mennesker.

7



ARKETYPE SYV

Achiever.

Fremragende til at forblive målrettet, gøre en solid indsats og fjerne flaskehalse.

7. Achievers.

Achievers kan lide at konkurrere (selv hvis det er med sig selv), hader at tabe, har en stærk arbejdsmoral og er normalt ret selvsikre i deres evner.

Talenter og styrker.

- ✅ Achievers er målrettede, fokuserede, og disciplinerede - villige til at gøre „hvad end der skal til“ for at vinde.
- ✅ De udviser selvtillid, er disciplinerede og tager ansvar.
- ✅ De har en stærk og konkurrencedygtig arbejdsmoral og naturlige problemknusere.

Typiske udfordringer.

- ⚠️ Achievers kan virke intimiderende for andre grundet deres høje ambitioner, samt høje arbejdsmoral og sommetider mængde af timer på arbejde.
- ⚠️ De vil ofte forfølge deres personlige mål i stedet for teamets mål.
- ⚠️ De er ofte demotiverede, hvis de ikke vinder eller er en top performer.

Ledelse af denne arketype.

- ☑ Omfavn at de er ambitiøse og sæt klare mål med dem.
- ☑ Anerkend altid deres indsats og tøv ikke med at gøre det foran andre.
- ☑ Hav regulære samtaler med dem om arbejdsmængde og sørg for at denne passer til deres appetit.

Hvis du er drænende achiever.

- ⚠ Drænende achievers trives mindre sandsynligt i en konkurrencepræget atmosfære.
- ⚠ De vil i højere grad søge andres input og være mindre selvoverbevisende og selvsikre, når de er i centrum.
- ⚠ De fokuserer mindre på deres individuelle mål og succes.
- ⚠ De er mindre tilbøjelige til at være disciplinerede og fokuserede i at løse problemer over tid.

Afsluttende ord.

Nu hvor vi har undersøgt de mange aspekter af trivsel, 1:1-samtaler, psykologisk tryghed osv., er det tid til at gå ind på arbejdspladsen og anvende de indsigter, vi har opnået.

Hensigten med denne playbook er ikke kun at give dig en omfattende, men også pragmatisk guide, som du kan hente inspiration fra, men også at hjælpe dig med at blive en leder for fremtiden.

Vi håber, at du finder det nyttigt og giver dig nye idéer til at forbedre trivsel og jobtilfredshed for dem omkring dig.

God vind med det!

Team Zoios.

Bogens forfattere.



Niels Vium Kamstrup. Follow on

Niels arbejder som Head of Consulting i Zoios og har en kandidat i Erhvervsøkonomi og Psykologi fra Copenhagen Business School. Sideløbende med studiet har Niels drevet sin egen konsulentvirksomhed, hvor han har holdt foredrag og workshops om ledelse, samtidig med at have optaget 226 interviews med inspirerende erhvervsfolk til sin podcast om ledelse, "Mindcast". Niels har tidligere arbejdet som ledelseskonsulent hos LEAD, ISS og Deloitte. Udover Niels' rolle som Head of Consulting varetager han i dag podcasten "Trivsel under overfladen".



Maria Engberg Nielsen. Follow on

Maria arbejder som People Strategy Consultant i Zoios og har en kandidat i Erhvervsøkonomi og Psykologi fra Copenhagen Business School. Maria har tidligere erfaring som HR projektleder i Milestone Systems, samt som Senior HR Officer i Danske Bank og har erfaring inden for trivsel, ledelsestræning og projektledelse. Derudover har Maria tidligere været frivillig rådgiver i Headspace, som er et nonprofit-projekt med henblik på at øge unges trivsel.



Louise Ohm.

Follow on

Louise arbejder som Associate People Consultant i Zoios og har en kandidat i Human Resource Management fra Copenhagen Business School. Derudover er Louise certificeret Coach fra Mindjuice og er uddannet i diverse personlighedsværktøjer såsom Enneagrammet. Louise har tidligere arbejdet som Ledelseskonsulent i Unistu Consulting, samt som Talent Sourcer i 3Shape, hvor hun har bidraget til rekruttering, screening og teamsammensætning. Louise har også været frivillig rådgiver i Headspace.



Christian Højbo Møller.

Follow on

Christian er medstifter og CEO i Zoios. Med en uddannelsesbaggrund i Economics and Business Administration fra Copenhagen Business School og konsulenterfaring fra GroupM Danmark og NoA Connect har han opbygget en dybdegående viden indenfor teknologi, forretning og ledelse. Christian har i sine tidligere jobs blandt andet bidraget til organisatorisk vækst og drevet succesfulde digitale transformationsprojekter. I dag anvender Christian sin erfaring gennem Zoios i bestræbelsen på at revolutionere måden, hvorpå virksomheder arbejder med trivsel.



Karen Rafael.

Follow on

Karen har en kandidat i Business Administration og IT fra Copenhagen Business School. I dag er hun erfaren ledelseskonsulent og rådgiver, specialiseret i forandringsledelse, ledelsesudvikling og organisationsudvikling. Med en karriere bag sig i virksomheder som Jabra og Templafy, har Karen en stærk baggrund i at navigere komplekse organisationer og implementere digital læring og teknologi. Derudover er Karen Zoios Certified Consultant gennem vores certificeringsprogram.



Mark Waltenburg

Follow on

Mark arbejder som Project Manager i Zoios. Han har en bachelor i International Business fra Copenhagen Business School og læser en kandidat i Strategy, Organisation and Leadership. Mark har en varieret baggrund inden for forretningsanalyse, HR-rådgivning og marketingstrategi, og har tjent i forskellige roller på tværs af virksomheder såsom HRtechX og Voluntās. I dag bidrager Mark til forretningsudvikling og strategisk vækst i Zoios, blandt andet ved at facilitere og projektlede initiativer som det halvårlige Zoios Certified Consultant certificeringsprogram.