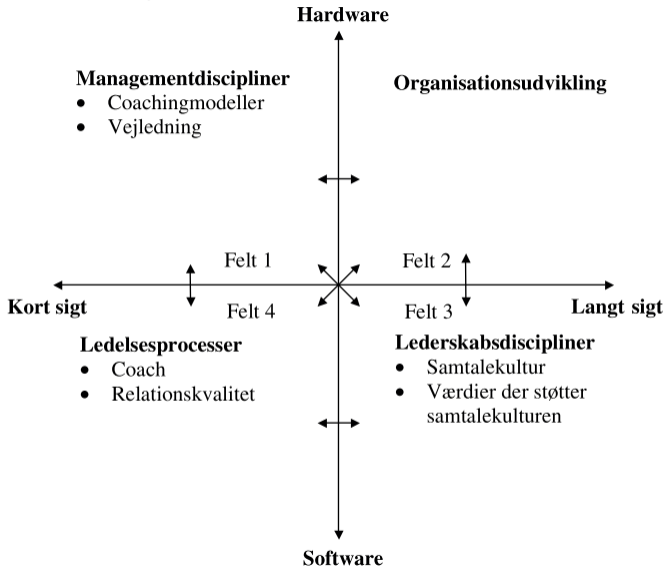


Figur 99 Et overblik over kapitel 9.

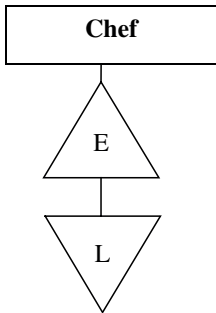


*Figur 100 Førstelnielederens arbejdsopgaver ved skifte fra traditionel organisation til selvstyrende grupper.*

Fra	Til
• Ekspert	• Leder
• Daglig drift	• Tilpasning og udvikling
• Ledelse af enkeltpersoner	• Ledelse af grupper
• Detailstyring	• Grænsevogter
• Dominans og kontrol	• Dialog og samarbejde
• Dirigerende hånd	• Ledende ånd
• Autoritær ledelse	• Styret autonomi
• Marginaliseret leder	• Nøgleperson i organisationens udviklingsprocesser

Kilde: Ledernes Hovedorganisation, 2002, pp. 25-28.

*Figur 101 Fra ekspert til leder.*



Ekspertrolle – opad!

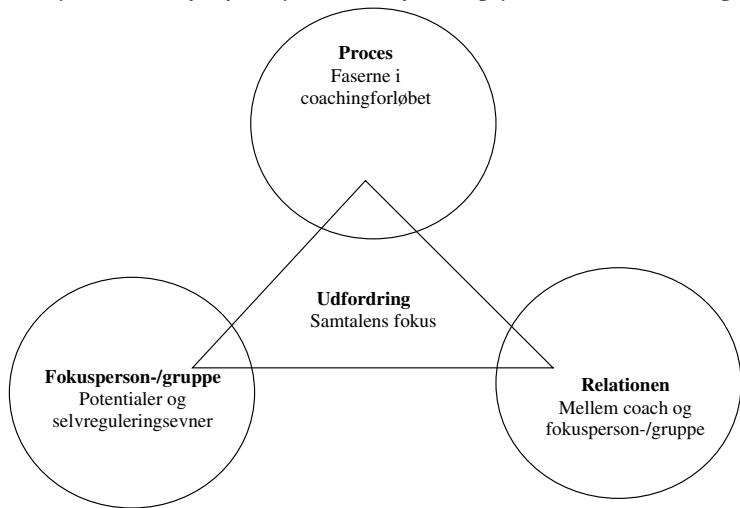
Lederrolle – nedad!

Kilde: Forfatternes egen tilvirkning.

Figur 102 De opgavetyper som førstelinielederen varetager i integrationsfasen.

Kontaktroller	Informationsroller	Beslutningsroller
<p><b>Topfigur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modtage nye medarbejdere</li> <li>• Vise besøgende rundt på virksomheden</li> <li>• Deltage i mærkedage</li> <li>• Deltage i eksterne arrangementer</li> </ul>	<p><b>Informationssøger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bearbejde skriftlig information</li> <li>• Dialog med medarbejdere</li> <li>• Kontakt til kolleger i andre afdelinger</li> <li>• Møder</li> <li>• Virksomhedsbesøg</li> <li>• Kundebesøg</li> </ul>	<p><b>Initiativtager</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltage i den strategiske planlægningsproces</li> <li>• Deltage i udviklingsprojekter</li> <li>• Lokalisere og analysere forbedringsområder i egen afdeling</li> <li>• Igangs sætte og følge op på forbedringsaktiviteter</li> <li>• Forandringsarbejde</li> </ul>
<p><b>Anfører</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lede og fordele arbejdet</li> <li>• Målsætningsarbejde</li> <li>• Personalemæssige opgaver</li> <li>• Medarbejder- og kompetenceudvikling</li> <li>• Teambuilding</li> </ul>	<p><b>Informationsfordeler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikere virksomhedens vision og retning</li> <li>• Informere medarbejderne om virksomhedens strategi, mål, planer resultater etc.</li> <li>• Sikre gruppernes adgang til information</li> <li>• Feedback til grupperne</li> <li>• Stille viden og erfaring til rådighed for grupperne</li> </ul>	<p><b>Problemløser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalisere og analysere problemer</li> <li>• Handlingskorrigerer ved afvigelser</li> <li>• Træffe her og nu beslutninger</li> <li>• Konfliktløser</li> </ul>
<p><b>Forbindelsesled</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinering mellem grupper</li> <li>• Koordinering mellem grupper og andre afdelinger</li> <li>• Regulere relationer til gruppens omverden</li> <li>• Kontakt til leverandører, forhandlere og kunder</li> </ul>	<p><b>Talsmand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapportere nøgletal</li> <li>• Udarbejde notater, vedrørende tiltag</li> <li>• Videreformidle gruppernes synspunkter</li> <li>• Informere kunder og leverandører om fx ændringer</li> </ul>	<p><b>Ressourcefordeler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritere tid og opgaver</li> <li>• Fastlægge mål, tidsfrister og rammer</li> <li>• Fremskaffe og fordele ressourcer</li> <li>• Budgetlægning og opfølgning</li> <li>• Indkøb og investeringsbeslutninger</li> <li>• Godkende beslutninger truffet af grupperne</li> </ul>
		<p><b>Forhandler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forhandle ansættelsesvilkår og løn med medarbejderne</li> <li>• Forhandle produktionsmål og præstationer med grupperne</li> <li>• Forhandle med andre afdelinger om gruppernes input og output</li> <li>• Kontraktforhandler med leverandører og kunder</li> </ul>

*Figur 103 Samspillet mellem fire fokuspunkter: Udfordring, proces, individ/team og relationen.*



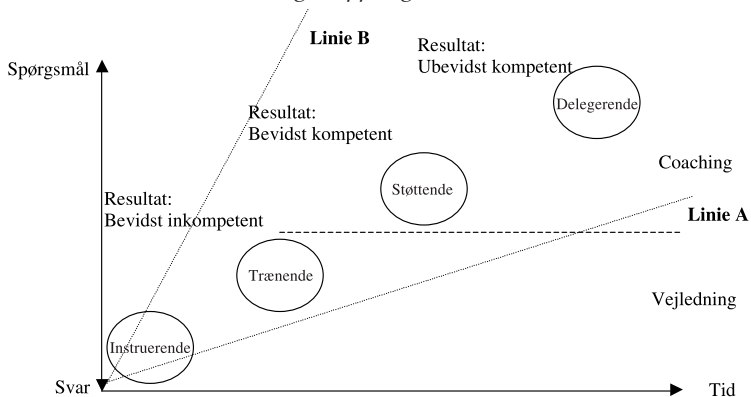
Kilde: Rigét og Skovbro. 1998, p. 193.

*Figur 104 Den traditionelle udviklingstrappe og coaching som udviklingsredskab.*

<b>Ubevidst inkompetence</b>	=	dårlig præstation, ingen differentiering eller forståelse
<b>Bevidst inkompetence</b>	=	dårlig præstation, erkendelse af fejl og svage områder
<b>Bevidst kompetence</b>	=	forbedret præstation, bevidst, men noget unaturlig udfoldelse
<b>Ubevidst kompetence</b>	=	bedre præstation, automatiseret udfoldelse, naturlig integreret.

Kilde: Her gengivet efter Ledelse for praktikere, 2005, p. 159.

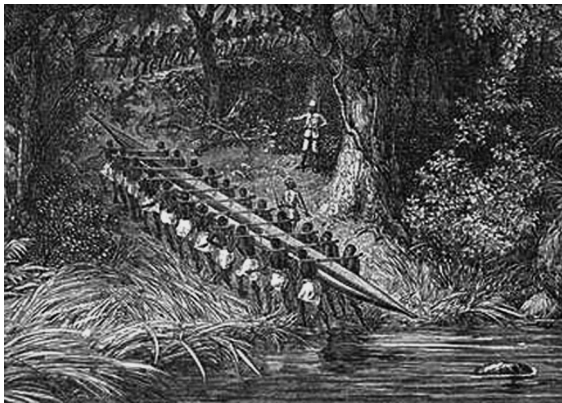
Figur 105 Den traditionelle udviklingstrappe og SL II.



Engagement	Høj	Lav	Variabel	Høj
Kompetence	Lav	Nogen	Høj	Høj

Kilde: Forfatterens egen tilvirkning.

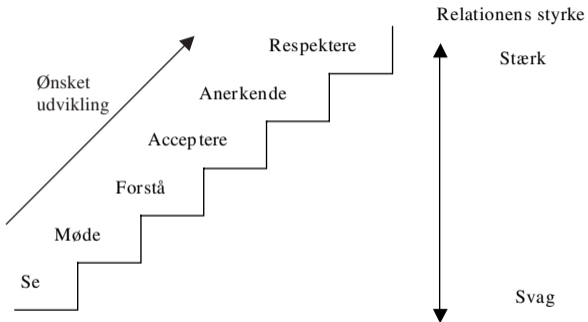
*Dr. Livingstone på opdagelsesrejse.*



Lederen som coach kan sammenlignes med Dr. Livingstone, som her er på vej ind i junglen med sine mange bærere – ind i uopdyrkede muligheder!

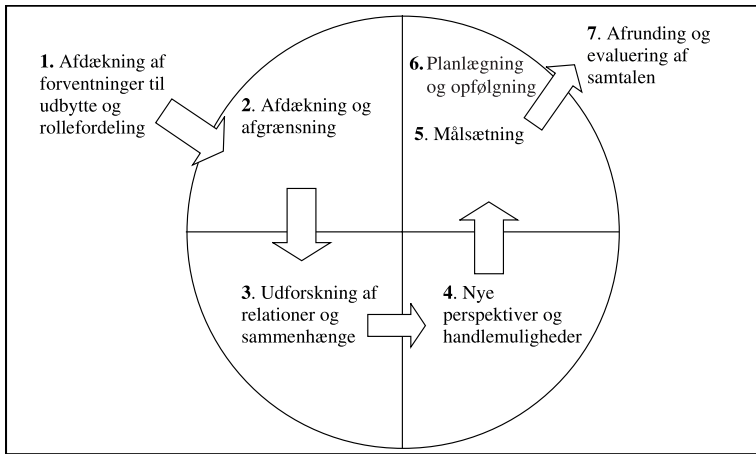


Figur 106 Forskellige kvalitative trin i opbygningen af relationer.



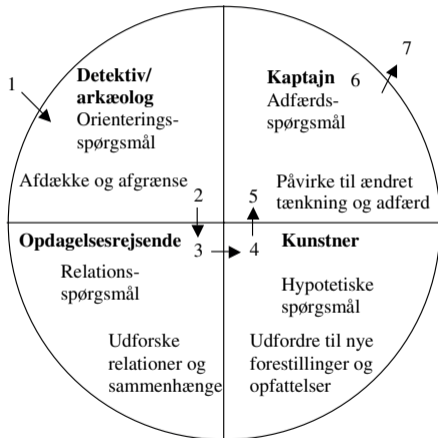
Kilde: Jensen et. al. 2004, p. 33.

*Figur 107*  
*En faseopdelt*  
*model for et*  
*coachingforløb.*

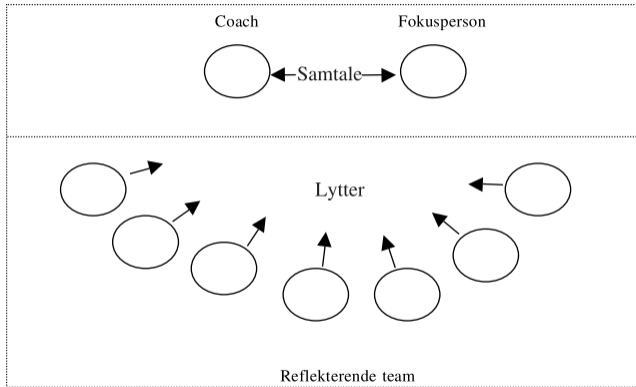


Figur 108 Spørgsmålstyper i relation til faser i et coachingforløb.

Til hver af disse spørgsmålstyper er knyttet en metafor for lederens rolle, beskrevet i en hensigt med spørgsmål og den sandsynlige effekt af disse.



Figur 109 Coachingforløb med brug af reflekterende team.



Kilde: Forfatterens egen tilvirkning.