Skema 5.6

|  |  |
| --- | --- |
| Skema 5.6. | Faciliteringsguide til implementering af værdi­grundlaget – ledere |
| **Formål:** at give ledere forslag til, hvordan de kan implementere det strategiske værdigrundlag i organisationen.  Skemaet er inddelt i fire faser: A) Massering, B) Håndhævelse, C) Opfølgning og D) Belønning. | |

| Trin | Faciliteringsguide | Aktivitet | Ansvarlig |
| --- | --- | --- | --- |
| **A** | **Massering** |  |  |
| **Formidling** | Overvej, på hvilken måde værdigrundlaget skal formidles. Se i kapitel 4 omhandlende formidling og formidlingskanaler.  Hvilke typer formidling vil passe godt til medarbejderne?  Hvordan skal værdierne sælges i afdelingen?  Hvilke formidlinger sker for hele virksomheden? | Forberedelse af møde med medarbejderne. | Lederen af enheden. |
| **Egen præsentation** | Hvordan skal egen præsentation være?  Brug en række praktiske situationer, hvor adfærden skal ændres for at leve op til værdierne.  Hvad skal der siges i forhold til værdigrundlaget og strategien? | Forberedelse før mødet. | Do. |
| **Møde** | Indkald medarbejderne til et møde, hvor de bliver præsenteret for værdisættet og aktivt bliver involveret i levendegørelse af det.  Forbered og udsend agendaen til mødedeltagerne i god tid. Se afsnittet om strategiske møder på side 203. | Forbered­else før ­mødet. | Do. |
| **Dialog** | Efter præsentationen af værdigrundlaget tages en dialog med medarbejderne, hvor følgende spørgsmål stilles:  Hvad tænker I om værdigrundlaget?  Hvordan synes I, det passer til strategien?  Hvordan forestiller I jer, det skal udleves i vores afdeling?  Hvor bliver det nemt?  Hvor ser I vanskelighederne? | Dialog med medarbejderne på mødet.  Se ­kapitel 4. | Do. |
| **Proces** | 1. Bed medarbejderne om parvis eller i mindre grupper at nedskrive de tre-fem vigtigste arbejdsopgaver, hvor værdigrundlaget kommer i spil.  2. Bed dem derefter om at komme med forslag til, hvordan den gode adfærd kan komme til udtryk i forhold til de konkrete arbejdsopgaver.  3. Saml forslagene sammen i plenum. Brug flipovers, Post-its eller det, der passer til gruppens størrelse.  4. Diskuter jer frem til de bedste forslag, og beslut, at det er sådan, I gør fremover. | Proces.  Spørgsmål og dialog på mødet.  Diskussion og konklusion på mødet. | Alle.  Leder. |
| **Næste skridt** | Aftal, hvad næste skridt er for at sikre, at værdigrundlaget bliver brugt. Fortæl klart, hvordan det vil blive håndhævet både gennem egen lederadfærd og i opfølgningen hos medarbejderne.  Se kapitel 8, side 301, for brug af *intensives* og gennemførelse af små, støttende konkurrencer. | Næste skridt. | Leder. |
| **B** | **Håndhævelse** |  |  |
| **Forberedelse af egne adfærds-ændringer** | Overvej og definer, hvordan lederen selv kan være rollemodel for den strategiske værdiadfærd.  Hvad er den eller de vigtigste adfærdsændringer, vedkommende selv skal foretage?  Hvordan skal medarbejdere opleve det?  Hvordan vil lederen evalueres på egne adfærdsændringer? | Overvejelse og beslutning. | Leder |
| **C** | **Opfølgning** |  |  |
| **Forberedelse af gruppevis ­opfølgning.**  **Se side 308 og 311 om Feedback** | Hvilken form for opfølgning skal ske som gruppe? Skal der være positiv feedback og dialog på interne møder?  Hvordan forventes det, at medarbejderne korrigerer hinanden for at sikre den rette adfærd?  Hvor ofte skal der afholdes værdimøder, hvor der følges op og sættes nye værdi- og adfærdsmål? | ­Opfølgning i hver­dagen. | Leder |
| **D** | **Belønning** |  |  |
| **Feedback og evaluering**  **Gruppe** | Der gives positiv feedback både på gruppemøder og på en til en-møder med medarbejderne. Feedbacken bør gives ud fra, hvad der er ønskelig værdiadfærd.  Husk at være meget specifik og situations-relateret i feedbacken. | Belønning i hverdagen. | Leder |
| **Individuelt** | På en til en-møder bedes medarbejderen om at evaluere egen indsats. Lederen supplerer med evaluering/feedback.  Bed også medarbejderen vurdere lederens værdiadfærd.  Aftal næste værdiindsats i forhold til de strategiske opgaver, og aftal rette adfærd til at levendegøre værdien.  Ved at bruge både fællesmøder og en til en-møder sikres en dynamisk installering og dermed hurtigere indlæring af det strategiske værdisæt. | Evaluering. | Leder og medarbejder |