

TMA-kompetencer

Kompetencer og adfærdseksempler



<http://www.tmamethod.com>
info@tmamethod.com



Adfærd

Generelt

- håndterer reglerne for takt og tone
- ser velsoigneret ud
- viser respekt for andre

Operationelt

- giver et godt førstehåndsindtryk og bibeholder det
- giver svar på en professionel måde
- har kendskab til tingene og kan give fagkyndige svar
- håndterer den korrekte tiltaleform, som passer til virksomhedens kultur
- klæder sig passende og på linie med sin stilling
- opfører sig korrekt og følger de gældende omgangsnormer

Taktisk

- er konsekvent i sit valg af omgangsform, ændrer ikke pludselig form (fra formel til venlig, fra afstandstagende til fortrolig)
- gør sig ikke klog på ukendt terræn
- har kendskab til sit felt og gør sig ikke klog på områder, han ikke kender til
- opbygger en personlig relation til kunder og medarbejdere ved at vise andre interesse
- repræsenterer bevidst virksomheden i sit valg af beklædning
- tilpasser sin beklædning og stil til sin position
- udstråler selvtillid og kompetence i sin reaktion på spørgsmål

Strategisk

- anvender ikke-verbal adfærd for at styrke sin udstråling
- bevæger sig med lethed i forskellige cirkler og miljøer
- kan vurdere hvilken adfærd, som er passende eller upassende og bidrager til at styrke sin egen optræden
- kender til takt og tone og handler efter det
- tilpasser sig hurtigt normer, værdier og omgangstone i ukendte omgivelser
- tilpasser sprogbrug og adfærd til sin egen rolle og andres roller

Ambition

Generelt

- har tilstrækkelig energi
- ligger energi i egen personlig udvikling
- lærer fra succesfulde personer
- opstiller sin egen karriereplan og handler herefter

Operationelt

- arbejder hårdt og vil gerne udmærke sig i stillingen
- markerer sig ved fagmæssige kvaliteter
- ser efter muligheder for at opnå synlige succes'er
- udvikler sin egen ekspertise i sin fritid gennem uddannelse, coaching og/eller selvstudie

Taktisk

- er ikke tilfreds med en situation med få muligheder for forfremmelse
- har tydelige målsætninger for øje
- opbygger et netværk i og uden for virksomheden for at øge egen karrieremulighed
- orienterer sig i virksomheden for at udforske egne muligheder
- tager ansvar og påtager sig ekstra opgaver

Strategisk

- er aktivt interesseret i sin egen virksomhed og dens relation til omgivelserne
- er eksternt rettet og altså ikke kun orienteret om egen virksomhed
- repræsenterer virksomheden i relevante netværk, organisationer og instanser
- ser aktivt muligheder for at profilere virksomheden yderligere
- sidder i forskellige komiteer, organisationer og/eller bestyrelser

Ansvar

Generelt

- er transparent, når han forudser fejl eller problemer
- leverer arbejdet til tiden og i henhold til aftaler
- overholder deadlines og aftaler
- tager ansvar for fejl

Operationelt

- fortsætter med at arbejde effektivt, samtidig med at kvaliteten ikke bliver overset
- går i brechen for kolleger, hvis der opstår problemer eller laves fejl
- kommunikerer tydeligt retning til interessenter, når deadlines og aftaler ikke kan opfyldes
- overholder aftaler
- tager ansvar for sin egen adfærd og medfølgende resultater

Taktisk

- gør sine motiver for vigtige beslutninger gennemskuelige
- handler i overensstemmelse med organisations- og kvalitetskrav
- støtter kolleger på den rigtige måde, når han uddelegerer opgaver
- sørger for, at kolleger går i brechen for hinanden, når der laves fejl
- tager personligt ansvar for egne eller afdelingens fejl

Strategisk

- deler sine kvalitetskrav og -normer med interessenter
- er en rollemodel for andre mht. pålidelighed og integritet
- står til ansvar overfor stakeholders for organisationens handlinger
- søger for en organisationskultur, hvor det, at tage ansvar for personlige og andres handlinger er af stor vigtighed
- sørger for, at afdelinger og teams går i brechen for hinanden, når der laves fejl
- tager personligt ansvar for egne, afdelingens og organisationens handlinger

Behov for at præstere

Generelt

- er ikke bange for at fejle
- er selvmotiverende og præstere så godt som muligt
- viser entusiasme og indsats

Operationelt

- arbejder frivilligt over og tager arbejde med hjem
- er entusiastisk og påtager sig hurtigt arbejde
- er kritisk med hensyn til sin præstation og ser vedvarende muligheder for at forbedre sig selv
- gennemgår sit eget arbejde for at korrigere fejl eller for at forbedre det
- hviler ikke før arbejdet er helt afsluttet

Taktisk

- identificerer mangler i sin ekspertise og sine færdigheder og handler for at forbedre dem
- kommunikerer vigtigheden af høj kvalitet og sørger for at andre deler denne interesse
- stiller høje krav til sin egen og andres arbejdskvalitet
- stiller kvalitetskrav og gør dem tydelige for andre
- ærgres sig over og påpeger andres sjuskeri og ligegyldighed

Strategisk

- balancerer mellem valget af `høj kvalitet fremfor hurtig produktion` og `højere profit kombineret med lav kvalitet`
- er opmærksom på kritiske bemærkninger fra kunder og finder måder at imødekomme deres ønsker
- ser nødvendigheden i kvalitetsforbedring i sin egen virksomhed og handler passende for at forhøje kvaliteten
- stræber mod generelle kvalitetsretningslinier, som gælder for hele virksomheden
- undersøger regelmæssigt kvalitetsniveauet i virksomheden og dennes tilbud (både internt og eksternt)

Beslutsomhed

Generelt

- formulerer kortfattet sin mening
- laver direkte handlingsplaner baseret på beslutninger, som er taget
- tager standpunkter og beslutninger
- tøver ikke

Operationelt

- griber hurtigt ind, når der opstår et problem i arbejdet
- handler for at fjerne strukturelle problemer, som hindrer den daglige rutine
- har standpunkter og siger sin mening vedrørende procedurer eller kollegers præstationer
- tager afgørende beslutninger under (team)møder
- tager beslutninger, som har direkte indflydelse på daglige rutiner

Taktisk

- omsætter personalepolitik til handling i egen afdeling under hensyntagen til andre afdelinger
- tager beslutninger og handler for at fremme ydeevnen og effektiviteten i egen og andre afdeling/er
- tager beslutninger og udfører handlinger, som løser tilbagevendende problemer strukturelt
- tager beslutninger, som har indflydelse på og påvirker andre afdelinger
- tager beslutninger, som vidner om en afdelingsfokuseret indgangsvinkel

Strategisk

- tager beslutninger på grundlag af globale oplysninger om udviklingen inden for virksomheden og samfundet
- tager beslutninger, som påvirker virksomhedens fremtidige kurs
- tager beslutninger, som påvirker virksomhedens fremtidige service
- tager risikable beslutninger med vidtrækkende konsekvenser for virksomheden og dens ansatte (fusion, overtagelse, nedskæringer, spredning osv.)

Coaching

Generelt

- forstår sin egen position som coach og hvordan det påvirker andre
- råder over erfaring og den rette ekspertise til at coache
- råder over god selvindsigt

Operationelt

- giver andre ansvar; især med hensyn til deres egen læreproces
- giver tips, vejledning og professionel rådgivning med den hensigt, at andre forbedrer udførelsen af opgaven
- gør det klart for andre, hvad der forventes og hjælper dem med at realisere det
- identificerer og tydeliggør de problemer, som de andre kan have i forbindelse med at udføre opgaven
- stimulerer og motiverer andre til selv at komme med mulige løsninger

Taktisk

- hjælper andre med at indse vigtigheden af bred orientering i virksomheden
- hjælper andre med at opbygge de rette kontakter i virksomheden
- kommer ikke med løsninger, men udvikler andres problemløsende evner
- stimulerer andre til at involvere sig i virksomhedsbrede aktiviteter
- udvider andres indsigt i virksomhedens uformelle spilleregler og kredse

Strategisk

- genkender andres talenter
- hjælper andre med at realisere deres karriereønsker, også når de ligger uden for virksomheden
- hjælper andre med at undersøge deres begrænsninger og muligheder, også når mulighederne ligger uden for virksomheden
- stimulerer andre til at planlægge deres karriere
- stimulerer andre til at tage skridt mod realiseringen af deres karriereønsker

Delegering

Generelt

- kan give slip på egen autoritet
- stoler på andres kvaliteter
- uddelegerer til den rette person

Operationelt

- giver personen, som har fået delegeret en opgave, tilfredsstillende instruktion angående udførelsen af opgaven
- har tillid til kvaliteterne hos den person, som opgaven er delegeret til
- indikerer tydeligt hvad der forventes af andre i forbindelse med udførelsen af uddelegerede opgaver
- tør lade andre begå fejl og stadig støtte dem
- uddelegerer opgaver, der passer til medarbejderens kompetenceniveau (den rigtige opgave til den rigtige person)

Taktisk

- diskuterer mulige konsekvenser i forbindelse med delegerede opgaver og ansvar med sine overordnede
- informerer kunder og andre interesserede angående uddelegeringen af opgaver og ansvar
- ser uddelegering som udviklingsmuligheder for pågældende medarbejder og anvender det således
- Sikrer gennemførlighed og risikofaktor ved uddelegering af ansvar
- tilbyder tilfredsstillende spillerum til at udføre delegerede opgaver på egen måde

Strategisk

- er afklaret med risici og problemer forbundet med delegering af opgaver
- er i stand til at give slip og stole fuldt ud på andres kvaliteter
- giver sine kolleger og medarbejdere æren for opnået succes
- overdrager alle opgaver og alt ansvar til andre, når det kan udføres af andre
- overdrager vigtige og attraktive opgaver og projekter til andre, også når status er forbundet hertil
- uddelegerer for selv at få mere spillerum og frihed for dermed at bidrage til forhøjelse af virksomhedens kvalitet

Disciplin

Generelt

- anerkender nytten af regler og procedurer
- anerkender vigtigheden af at holde sig til reglerne
- tilpasser sig uden besvær bestående regler

Operationelt

- har behov for klare instruktioner med hensyn til regler, procedurer og arbejdsmetoder
- holder sig aktiv informeret om forandringer vedrørende bestemmelser, procedurer og arbejdsmetoder
- kender tydeligt begrænsningen af sin egen ekspertise, stilling og autoritet
- spørger overordnede til råds, hvis en situation opstår, hvor gældende regler og procedurer skal overskrides
- udfører kun handlinger, som er i overensstemmelse med regler og procedurer

Taktisk

- genkender situationer, som kræver afvigelse fra standardproceduren
- holder sig informeret om virksomhedens politik og etik
- spørger overordnede til råds i forbindelse med situationer, som overstiger egen autoritet
- søger ved tvivl om reglerne bekræftelse hos den rigtige autoritet

Strategisk

- erkender, at der er et `gråzone område`, hvor eksisterende regler og procedurer skal følges efter egen fortolkning, men inden for visse rammer
- erkender, at regler og procedurer er nødvendige, men forholder sig kritisk til deres gennemførlighed

Energi

Generelt

- er i stand til at fordele sin energi tilfredsstillende
- er udholdende
- har indsigt i sit eget energiniveau

Operationelt

- er hurtig til at komme til kræfter efter langt og intensivt arbejde
- er i stand til at fokusere og arbejde hårdt i timevis
- er i stand til at fordele egen energi godt og effektivt
- er ikke bange for ekstra arbejde og anstrengelse
- udstråler entusiasme, også efter en dags hårdt arbejde

Taktisk

- er i stand til at arbejde under vedvarende pres
- er opmærksom og fokuseret efter et langt og monotont møde
- færdiggør arbejdet med præcision efter en hård arbejdsdag
- giver ikke op over for svære problemer, søger vedvarende efter løsninger
- har ekstra energi til en vigtig præstation

Strategisk

- er bevidst om sin egen energi og fordele den tilfredsstillende mellem forskellige aktiviteter
- forstår og behersker sine egne følelser, som kræver meget energi
- har bijobs og arbejder i weekenden og om aftenen
- kan håndtere emotionelt belastende samtaler og situationer uden at blive drænet for energi
- kommer sig hurtigt efter svær modgang
- ser nye muligheder efter stor skuffelse

Fleksibilitet

Generelt

- har klare mål
- kan skelne mellem indhold og proces
- stiller sin egen fremgangsmåde til diskussion

Operationelt

- fastholder det opstillede mål, men kan ændre fremgangsmåde, tilgangsvinkel eller adfærd
- forstår, når en valgt fremgangsmåde ingen virkning har
- genkender forhindringer, som hindrer realisering af målet
- holder ikke fast i en fremgangsmåde eller et bestemt argument for at opnå målene
- kan veksle mellem brug af logiske argumenter og at identificere årsagen til modstand

Taktisk

- er i stand til følge en samtalepartner uden at tabe sit eget mål af syne
- håndterer forskellige argumenter og en alternativ stil på en fleksibel måde
- kan redefinere problemerne
- tilpasser sig let uventede drejninger
- ændrer fremgangsmåde, hvis den skaber modstand (anden indfaldsvinkel, nye argumenter)

Strategisk

- anvender andres ideer og subtile signaler til at styre en samtale i den rigtige retning
- anvender forskellige teknikker til at influere andre (lobbyvirksomhed, henvender sig til beslutningstagere, søger sponsorer)
- skifter mellem forskellige adfærdsmåder for effektivt at påvirke andre
- tilpasser sin egen taktik til graden og typen af modstand

Fokus på kvalitet

Operationelt

- beder regelmæssigt om feedback med hensyn til kvaliteten
- handler selvstændigt for at sikre kvaliteten af sit eget arbejde
- kontrollerer regelmæssigt at eget arbejde lever op til de foreskrevne kvalitetskrav
- overholder de foreskrevne kvalitetskrav
- retter fejl, når de bliver tydelige

Generelt

- arbejder omhyggeligt uden mange fejl
- foreslår forbedringer
- leverer arbejde af høj kvalitet
- udviser adfærd, som er et eksempel på høj kvalitet

Strategisk

- afsætter midler og tid i virksomheden til forbedring af kvalitetsaspekter
- foreslår systemer og procedurer, som er rettet mod at forhøje kvaliteten
- ser muligheder, som forhøjer kvaliteten
- stimulerer og aktiverer andre til at forbedre servicekvaliteten, produkterne og/eller arbejdsprocedurerne
- sørger for, at der tages hensyn til virksomhedens kvalitetsnormer i alle procedureforslag

Taktisk

- angiver klart og tydeligt hvilken kvalitet, der forventes
- anvender klager til at ændre tingene, så klagen ikke gentages
- kontrollerer regelmæssigt, at andres arbejde imødekommer de foreskrevne kvalitetskrav
- stimulerer andre til at tage hensyn til kvaliteten
- stimulerer teamet til at være opmærksomme på det leverede arbejdes kvalitetsaspekter

Forhandlingsevne

Generelt

- er opmærksom på både verbal og ikke-verbal adfærd hos den anden part
- er velforberedt, når han forhandler
- kender egne målsætninger og holder fast i dem
- ved hvordan han skal håndtere forhindringer ved forhandlinger
- ved hvordan han skal håndterer forhindringer ved forhandlinger

Operationelt

- bestemmer sine grænser og mulige indrømmelser på forhånd
- kan komme med de rigtige argumenter på det rigtige tidspunkt
- søger efter fælles interesser ved forhandlinger
- ved hvornår, han skal give efter i en forhandling

Taktisk

- er opmærksom på win-win-situationer på længere sigt
- giver andre argumenter for et godt forhandlingsresultat
- kommer med ansvarlige indrømmelser, når muligt
- sørger for ordentlig forberedelse inden han går i forhandling

Strategisk

- kender de andre virksomheders standpunkter og interesser under forhandlingen
- skaber de rette betingelser for forhandlinger
- sørger for, at andre forhandler inden for virksomhedens betingelser
- sørger for, at andre ved, hvad forhandlingsparametrene er

Forretningsorientering

Generelt

- er ambitiøs
- har ikke brug for meget støtte fra andre
- kan håndtere stress
- kan sige `ja` eller `nej` på det rigtige tidspunkt
- tager beregnede risici

Operationelt

- er opmærksom på kunders behov og ønsker og handler efter det
- henvender sig til andre for at gøre dem opmærksomme på tilbud og produkter
- overvejer aktivt nye tilbud og produkter
- ser muligheder vedrørende nye produkter og tilbud, som interesserer kunderne, og handler herefter
- tænker i termer af muligheder og ikke i termer af forhindringer

Taktisk

- anvender usædvanlige og fornyende muligheder til at gøre opmærksom på sine egne services
- er opmærksom på problemer i kundernes virksomheders tilbud og benytter dem til at tilbyde relevante produkter
- har forbindelser og benytter dem
- kender til relevant udvikling i kundernes virksomheder og tilpasser egen virksomheds udbud hertil
- opbygger netværksrelationer og benytter dem til at profilere sine egne services

Strategisk

- genererer ideer vedrørende virksomhedens fremtid og dens serviceudbud på længere sigt og omsætter dem til konkrete strategier og mål
- genkender det rette tidspunkt til at tilbyde innovative produkter og tilbud
- kommer med koncepter vedrørende tilbud og produkter, som ikke tidligere er bragt på markedet af andre
- søger aktivt efter samarbejdsrelationer, samarbejdspartnere eller overtagelser, som forstærker virksomhedens position
- søger efter strategiske positioner i (inter)ationale netværk, som kan være gunstige for virksomhedens fremtidige position
- undgår ikke risikofyldte beslutninger, heller ikke når alle aspekter og fakta ikke er kendte

Generelt

- behersker sin profession
- udfører aktiviteter professionelt
- udøver sin profession professionelt
- vedligeholder og forbedrer sin viden og færdigheder

Operationelt

- arbejder `efter reglerne`
- arbejder effektivt, omhyggeligt og ordentligt
- holder sig til regler og procedurer. F.eks. mht. sikkerhed
- omgår værktøj og materialer med omsorg
- ved, hvad der skal gøres og hvordan det skal gøres

Taktisk

- demonstrerer ekspertise i sit fag
- kender årsager til og løsninger på mange forekommende problemer
- ser, hvad som har primær prioritet og tilpasser arbejdsrækkefølgen, hvor det er nødvendigt
- ser, hvor der ligger arbejde og tager initiativ til at udføre det
- udviser interesse for sin profession. Holder trit med sin profession på alle måder

Strategisk

- deler sit kendskab, sine ideer og sin indsigt med andre
- er opmærksom på nye trends og udviklinger inden for sit fagområde og/eller det, som relaterer hertil og vedligeholder sin viden herom
- følger fagrelateret uddannelse, kurser, træning osv. med succes
- lærer om emner inden for sit fag fra andre og anvender nye metoder og teknikker i sit eget arbejde
- udstråler fagkundskab, løser svære fagtekniske problemer eller søger aktivt efter løsninger

Indlæringsevner

Generelt

- er motiveret til at lære
- er motiveret til at lære
- giver ikke let op
- læser relevant litteratur for at forbedre sin viden
- udviser disciplin ved kurser og uddannelse

Operationelt

- anerkender egne fejl og forsøger at korrigere eller hindre dem
- forstår hurtigt instruktioner og anvender dem korrekt
- gør praktisk brug af modtaget viden
- indhenter information ved samtaler, som er nyttig for sit arbejde
- omsætter teoretisk kendskab (erhvervet på kurser eller ved uddannelse) til praksis
- stiller mange spørgsmål om hvordan tingene fungerer

Taktisk

- benytter hurtigt ny information i egen virksomhed
- er i stand til at absorbere kompleks information og at integrere den i sin arbejdsmåde
- fordyber sig grundigt i sager, som er relateret til sin stilling
- lærer hurtigt af egne fejl
- modtager gerne feedback på sine handlinger for at kunne forbedre dem

Strategisk

- benytter teoretisk ekspertises muligheder i sin virksomhed
- forstår hurtigt konkurrenters eller samarbejdspartneres strategi og træffer på grundlag heraf effektive forholdsregler for sin virksomhed
- forstår hurtigt omgangsformer, spilleregler og fremgangsmetoder i nye omgivelser og handler efter dem
- forstår kompleks information om målgrupper og trends og benytter dette i egen virksomhed

Generelt

- Forudser problemer og reagerer passende herpå
- Gennemskuer relationer og forbindelser
- Har indsigt i komplekse situationer, problemer og processer
- Laver let logiske sammenhænge og relationer
- Undersøger og analyserer på systematisk vis

Operationelt

- Handler, når problemerne forudses
- Overskuer konsekvenser af handlinger og beslutninger. Tager hensyn til det
- Reagerer i tide på problemer eller spørgsmål fra andre
- Signalerer (nye) situationer, hvor procedurer og regler ikke kan forudsiges
- Skiller hovedsager fra bisager og prioriterer

Taktisk

- Analyserer (del)problemer og drager tydelige og begrundede konklusioner
- Definerer (del)problemer
- Finder nye måder at løse problemer på
- Genkender og indsamler vigtige oplysninger og ser sammenhængen
- Ser sammenhængen mellem et problems forskellige aspekter
- Udfører selvstændigt undersøgelse vedr. arten og årsagen til (del)problemerne

Strategisk

- Anbringer problemer i en bredere sammenhæng
- Fremstiller nye scenarier, når oplysninger og/eller omstændigheder ændres
- Genkender strukturer i processerne
- Har overblik over de forskellige dele og helheden
- Leverer forskellige løsninger på komplekse situationer og vanskelige spørgsmål
- Opstiller forskellige scenarier på grundlag af de samme oplysninger
- Ser tingene fra flere perspektiver

Initiativ

Generelt

- er den første til at komme med planer og ideer
- gør noget, han ikke er blevet bedt om
- har en proaktiv indstilling
- skaber og bruger muligheder

Taktisk

- nævner og diskuterer modstand, når der opstår modstand
- skaber åbninger og muligheder i en samtale for at opnå fordele
- søger aktivt efter muligheder, som kan forbedre servicen
- søger ved hårdknude i møder efter nye åbninger og løsninger
- tager initiativ i uklare situationer, hvor andre ikke handler

Operationelt

- er ikke afventende, men handler af sig selv
- kommer med nye planer og forslag
- kommer uden at blive bedt om det med forslag og ideer, som bidrager til virksomhedens kvalitet
- ser muligheder og oversætter dem til virksomhedens fordel
- tiltrækker sig aktiviteter og ansvar

Strategisk

- er aktiv i at netværke og driver lobbyvirksomhed med de rette personer
- genkender langsigtede muligheder for virksomheden og planlægger, hvordan de kan bruges
- genkender muligheder og åbninger i samarbejdsrelationer, som kan profilere eller på den anden måde give virksomheden gevinst
- genkender relevante kontakter og bruger dem til fordel for virksomheden
- præsenterer forslag og planer for strategiske partnere for fremtidige aktiviteter

Innovativ energi

Generelt

- er informeret om fremtidige trends og udviklinger, som er relevante for sit fagområde og sin virksomhed
- er opmærksom på kundens fremtidige ønsker
- omdanner trends til fornyelser
- tør gå imod strømmen med sine ideer

Operationelt

- er fokuseret på fornyelse og servicier som endnu ikke tilbydes
- er informeret om markedsudviklingen og nye former for teknologi
- er opmærksom på de servicier og produkter, som kunderne ikke er tilfredse med og opsøger grunden til det
- taler meget med fagkolleger og stiller spørgsmål om måden, konkurrenterne arbejder på
- viser interesse for og spørger til kundernes fremtidige ønsker

Taktisk

- deltager i netværk, som er relevante for sin virksomhed og som er kendte for deres innoverende tanker
- diskuterer meget med fagkolleger om nye muligheder og anden anvendelse af eksisterende teknikker og metoder
- hindres ikke af behov for konkurrence, når en anden kommer med en god ide, men tænker med det samme med og ser værdien heri
- lytter opmærksomt til andres ideer og er i stand til at vurdere disse på deres innovative værdi
- træder uden for de kendte stier og kommer med forslag, som ikke altid ligger lige, men dog kan realiseres

Strategisk

- bliver ved med at udstråle tro på sine egne ideer, fornyende koncepter og produkter
- er i stand til at begejstre andre med nye ideer og få dem til at støtte disse
- er i stand til at slippe ideer og produkter og tænke i helt nye og vovede koncepter
- formulerer ideer, som endnu ikke deles af andre
- kan håndtere modstand mod sine egne ideer uden at opgive dem

Integritet

Generelt

- behandler alle lige og respektfuldt og uden diskrimination
- beskytter fortrolig information
- holder, hvad han lover
- misbruger ikke sin magt eller avancerede kendskab
- videregiver information konsekvent og ærligt (den samme historie til alle)

Operationelt

- er transparent i sine handlinger
- informerer interne og eksterne kunder ærligt om mulige risici og ulemper
- tager ansvar for sine handlinger
- videregiver kun information til dem, som har ret til den

Taktisk

- er kritisk og viser det, hvis der tales bag om ryggen på en kollega
- udviser eksemplarisk adfærd i termer af etik, normer og værdier
- udviser åbenhed i arbejdet, hvis det er vigtigt for andre i virksomheden
- vejleder andre i at opføre sig efter gældende sociale og etiske normer

Strategisk

- demonstrerer hvilken (reel) adfærd, der forventes af andre
- håndterer magt forsigtigt
- overholder aftaler på virksomheds-/afdelingsniveau
- sørger for at kollegers uetiske adfærd påpeges

Kommerciel styrke

Generelt

- er troværdig og kan skabe en god stemning, som leder til køb
- fører simple samtaler med kunderne på korrekt vis
- identificerer kundens ønsker
- ser muligheder og produkter på markedet og danner sig et korrekt billede af det kommercielle potentiale
- udviser 'kommerciel' bevidsthed og forståelse

Operationelt

- fører selvstændige salgssamtaler og giver på dette grundlag tilbud, som accepteres
- kender kommercielle forslags finansielle konsekvenser
- kender markedet og spillerne
- skaber selv chance og mulighed for at stimulere salget
- viser interesse for kunden og kan omsætte kundens krav og ønsker til overbevisende salgsorienterede handlinger på længere sigt

Taktisk

- forhandler vellykket, identificerer partnerens forhandlingsstrategi og spiller med
- fører selvstændigt komplekse salgssamtaler og overbeviser dermed kunden om at købe produkter og/eller services
- omsætter ideer til forbedrede produkter og services, som er godt tilpasset efterspørgslen på markedet
- søger og opdager selv nye salgsmuligheder og omsætter disse til vellykkede projekter
- tager selvstændigt initiativ til at fordybe sig i kundens situation

Strategisk

- anvender en proaktiv kommerciel strategi og stemmer de forskellige virksomhedsafdelinger af med hinanden
- forhandler på højt niveau, kan anvende forskellige strategier
- indgår og vedligeholder relationer med topkunder på lang sigt og kan binde dem til organisationen
- manages conflicts effectively in order to attain better results
- omsætter kundernes ønsker til nye produkter og services
- opbygger og vedligeholder aktivt et bredt netværk

Konflikthåndtering

Generelt

- er i stand til at vurdere de stridendes parter følelser og dybder
- er i stand til at vurdere konfliktens rækkevidde
- genkender samtalepartnerens interesser og motivation

Operationelt

- fornemmer spændingerne i et team og nævner det
- forslår forskellige løsninger, som kan accepteres af de stridende partier
- søger efter konkrete løsninger, som tilfredsstillende alle parter
- undersøger konfliktens baggrund

Taktisk

- er i stand til at vurdere magtforholdet i et team eller en gruppe
- forener meningsmodsatninger ved at søge efter en eller flere fællesnævner
- forudser mulige komplekse interesse modsætninger og latente konflikter
- genkender komplekse interesser og udtalte meninger
- overvejer på forhånd forskellige strategier, som kan mindske spændingerne

Strategisk

- demonstrerer fordelene ved indbyrdes samarbejde
- indhenter information hos de forskellige stridende personer om grunden til konflikten
- påpeger overfor de stridende partier fordelene ved at finde en løsning på konflikten
- stiller målrettede spørgsmål for at analysere modsætningens eller konfliktens dybde og rækkevidde
- stimulerer de stridende partier til selv at komme med mulige løsninger

Kreativitet

Generelt

- har mod til at komme med opfindsomme og usædvanlige løsninger
- tror på sine egne evner
- tænker uafhængigt

Operationelt

- eksperimenterer med nye muligheder og procedurer
- kommer med forslag til originale produkter, arbejdsmetoder og procedurer
- ser let sammenhæng mellem aspekter, som umiddelbart ligger langt fra hinanden
- ser udover den mest indlysende løsning
- søger efter bedre alternativer

Taktisk

- anerkender værdien i andres ideer
- er fleksibel i sin tankegang og har mange ideer
- er i stand til at slippe bestående strukturer og arbejdsmetoder
- kan omstrukturere ideer og oplysninger for herved at finde nye ideer eller alternative tilgange
- taler om muligheder i stedet for problemer

Strategisk

- er nogle gange svær at følge i sine argumenter pga. af sine hurtige og usædvanlige associationer
- kombinerer koncepter og tænkemåder fra forskellige fagområder
- kommer med helt nye ideer, som (endnu) virker umulige for andre at gennemføre
- kommer med ideer, der ligger uden for de eksisterende rammer
- kommer med ukonventionelle løsninger og ideer

Kundeorientering

Generelt

- er opmærksom på muligheder for at oplyse kunder og fremtidige tilbud
- har respekt for kunderne, uanset urimeligheden i deres ønsker eller klager
- stræber efter en win-win-situation
- udviser villighed til at komme frem til en løsning

Operationelt

- gør grundig status over kundernes ønsker og behov
- lytter opmærksomt og giver kunden fornemmelsen af at blive hørt og være vigtig
- omdanner kundernes ønsker til virksomhedens produkter og services
- oplyser kunderne om løsninger, som svarer til deres ønsker
- sørger for at kunderne er tilfredse og giver ekstra service, når nødvendigt

Taktisk

- demonstrerer fordelene ved sin service til kunden
- er opmærksom på kundens behov og ønsker og imødekommer dem
- er tydelig omkring virksomhedens tilbud og produkter over for kunden
- er åben og ærlig omkring services, som ikke kan tilbydes
- ser virksomheden ud fra kundens behov

Strategisk

- er kreativ i sin tilgang til kunden nu og i fremtiden
- er opmærksom på specifikke kundegrupperes ønsker og problemer
- kommer med strategiske fremgangsmåder, som tjener forskellige kundegrupper nu og i fremtiden
- opbygger relationer til virksomheder og instanser, som repræsenterer kunden

Generelt

- er bevidst om sin egen hierarkiske position
- finder en god balance mellem en resultat- og personrettet ledelsesstil
- tilpasser sin ledelsesstil til andres niveau og kompetence (kan håndtere forskellige ledelsesstile)

Operationelt

- er god til at vurdere andres kvaliteter og udnytte disse
- fokuserer på medarbejdernes resultater og præstationer, når medarbejderne tillaes
- giver tydelig vejledning om, hvordan arbejdet skal udføres
- motiverer andre til at opnå målene og sørger for passende støtte og vejledning
- sørger for passende støtte vejledning for at opnå mål
- tydeliggør konkret hvilke resultater, der forventes

Taktisk

- omdanner strategiske mål til praktisk udførlige aktiviteter (handlingsplan)
- opmuntrer medarbejdere til at se ud over deres egen afdelings begrænsninger
- stimulerer andre til at komme med egne initiativer, som bidrager til det ønskede resultat
- sørger for de rigtige midler, faciliteter og betingelser, så processen forløber effektivt
- udbreder den ønskede kultur (forandring)

Strategisk

- giver retning til og styrer teammøder, hvor modstående interesser spiller en rolle
- har en naturlig autoritet over andre
- skelner mellem virksomhedens interesse og individuel interesse
- styrer medarbejdernes kvaliteter, så disse bruges optimalt
- tilpasser medarbejdernes karriereudvikling til de strategiske mål

Ledelsesidentificering

Generelt

- binder sig til den eksisterende politik
- er i stand til at sætte sig i sine overordnedes sted
- håndterer dobbelt loyalitet korrekt

Operationelt

- `hyler ikke med flokken` eller taler i termer som `det er nu engang det, ledelsen vil`
- er i stand til konkret og tydeligt at forklare virksomhedens politik til medarbejderne
- forklarer grundene til negative beslutninger fra ledelsen uden at underminere dem
- forstår den overordnede politik, også når den er ubehagelig for egen afdeling
- identificerer sig ikke med medarbejdernes interesser, men bagatelliserer dem heller ikke
- taler i termer som `det er nu engang det, ledelsen vil`

Taktisk

- bevarer ligevægten mellem at have forståelse for medarbejdernes utilfredshed og at gennemføre omorganisering, fusioner eller overtagelse
- forklarer virksomhedspolitikken og omsætter den i arbejdet
- føler sig forpligtet over for sine overordnede og udstråler dette
- ser det store billede

Strategisk

- er i stand til at sætte sig i aktionærernes sted
- oversætter aktionærernes ønsker til virksomhedsbrede ændringsinitiativer
- udlægger aktionærernes ønsker, så der skabes støtte

Lytteevner

Generelt

- lader tålmodigt andre tale ud
- tager ikke hele tiden selv ordet
- viser ægte interesse

Operationelt

- afbryder ikke og giver den anden plads til at fortælle sin historie
- sammenfatter det den anden siger med egne ord
- viser ved hjælp af kropssprog og øjenkontakt, at han lytter til andre

Taktisk

- adresserer den andens skjulte og utydelige hints og bemærkninger
- opfanger det der siges `mellem linierne`
- sammenfatter kort den andens synspunkt
- stiller mange spørgsmål, indtil det, den anden vil sige, er tydeligt
- undersøger om hans egen sammenfatning gengives korrekt

Strategisk

- forudser på grundlag af den givne information, hvad den anden senere vil sige
- lytter til det, der siges, men hører også det, der ikke siges
- lytter til indholdet, men henter også information fra den andens ikke-verbale adfærd (måden den anden oplever relationen på)
- tilpasser sig sin samtalepartners niveau, baggrund og erfaringer
- ved, hvornår han skal vende tilbage til noget, som tidligere blev sagt i samtalen

Meningsdannelse

Generelt

- afvejer alternativer mod hinanden
- håndterer passende kriterier til dannelse af egne vurderinger
- kan skelne mellem fakta og meninger

Operationelt

- afvejer de rette prioriteter mod hinanden
- baserer sit synspunkt på fakta og kan skelne mellem fakta og meninger
- er god til at vurdere menneskers kvaliteter
- kommer med praktiske og holdbare løsninger
- opvejer fordele og ulemper mod hinanden

Taktisk

- definerer kriterierne, som en konklusion er baseret på
- forstår konsekvenserne af sine konklusioner og vurderinger for andre
- har forskellige alternativer til rådighed
- stimulerer andre til at skelne mellem relevante og mindre relevante aspekter og problemer
- underbygger sin konklusion med relevant og logisk argumentation ud fra flere indgangsvinkler

Strategisk

- baserer en vurdering på globale tal og fakta, som er baseret på virksomhedens præstation som et hele
- baserer strategiske valg på en solid risikoanalyse, også når der er tale om formodninger og usikkerhed
- bedømmer konsekvenserne af vurderinger og konklusioner for virksomheden og medarbejderne i deres hele
- er i stand til at vurdere ny information på fortrin og mangler og eventuelt tilpasse vurderinger og konklusioner på grundlag heraf
- holder regning med flere scenarier med hensyn til virksomhedens kontinuitet

Generelt

- forstår rækkevidden af en risiko, som tages
- skelner mellem mod og hensynsløs
- tager forretningsmæssige risici

Operationelt

- fremkommer med et synspunkt, der er uforenelig med den fælles mening
- handler som nødvendigt, når konfronteret med problemer også selv om det er uden for rammerne
- tør komme med udsagn, som vil møde modstand
- vælger en fremgangsmåde, som der endnu ikke er erfaringer med
- vælger ved problemer en håndtering, som ikke helt er standardprocedure

Taktisk

- foretrækker en lovende plan med ukendte risici frem for en middelmådig plan med fuld sikkerhed
- forpligter sig til helt nye aktiviteter, som er innovative og realiserbare
- tager ansvar for handlinger, hvor konsekvenserne endnu ikke kan overskues
- tilbyder service eller produkter, som ikke tidligere er leveret
- udtrykker konstruktiv kritik i virksomhedens interesse

Strategisk

- er god til at vurdere uforudsete risici forbundet med nye aktiviteter
- investerer i nye eksperimenter uden det er helt tydeligt, om de leverer resultater
- ledes af egen intuition og 'fingerspidsfornemmelse'
- tager beslutninger, som kan ændre hele virksomhedens fremtoning
- tør investere i potentielle partnerskaber, som bringer risici med sig, men kan komme virksomheden til gode

Mundtlig kommunikation

Generelt

- benytter sin stemme godt (volumen, intonation)
- er let at forstå
- taler standard-dansk

Operationelt

- anvender ikke indviklet sprogbrug for at imponere andre
- giver tydelige forklaringer, som er lette at forstå for andre
- taler i forståelige termer
- taler korrekt dansk, bruger korte og stærke sætninger og artikulerer tydeligt

Taktisk

- anbringer en historie i en bredere kontekst uden at gøre det indviklet
- bruger eksempler, som passer til målgruppen og som gør argumentationen tydeligere
- er i stand til at forklare et komplekst emne til en lavere uddannet målgruppe
- er i stand til at gøre en kompleks historie simpel, så alle kan forstå den
- gør historien mere livlig ved at bruge publikums egenskaber
- tilpasser sit sprogbrug til andres niveau

Strategisk

- anvender sammenligninger, metaforer og udtryk for at gøre sin argumentation tydeligere
- er i stand til at gøre andres komplekse sprogbrug simpelt og kan bringe det tilbage til kernen
- håndterer sprogbrug, som passer til situationen og anvender forskellige udtryksmåder
- oversætter abstrakt information til konkrete eksempler, som tiltaler alle
- tydeliggør en vag og utydelig diskussion, ved tydeligt at gengive, hvad det drejer sig om

Networking

Strategisk

- bruger sit netværk (f.eks. for information) til at støtte sine aktiviteter
- engagerer andre for at skabe bred støtte, så virksomheden bedre kan realisere sine mål
- er reel, indstillet på samarbejde og bruger sit netværk uden at manipulere det
- involverer andre i sit professionelle netværk og stimulerer dem til at udbygge det
- kontakter andre afdelinger for at forhøje chancerne for sit eget projekts succes (samarbejde, støtte)
- opsøger aktivt nyttige kontakter, uanset kulturforskel og andre barrierer
- opsøger målrettet kontakt til andre, som kan spille en rolle i udbygningen af et indflydelsesrigt netværk

Generelt

- bygger og arbejder aktivt på sit (sociale) netværk
- går til møder for at netværke
- kommunikerer regelmæssigt med kontakter
- tager selv initiativ til at finde nye kontakter
- viser aktiv interesse i andre personer

Operationelt

- anvender kontakter, som er skabt under seminarer, kongresser, kurser og andre sociale events
- bruger regelmæssigt faste kontaktpersoner i virksomheden
- råder over faste kontakter i virksomheden, som han altid kan henvende sig til
- skaber og vedligeholder aktivt kontakter
- tager regelmæssigt kontakt til andre for at vedligeholde det bestående netværk
- tager selv kontakt til andre for information, støtte eller samarbejde

Taktisk

- bringer mennesker i kontakt med hinanden, præsenterer dem for hinanden
- bruger sit eget netværk (f.eks. for information) for at støtte sit eget arbejde
- kontakter andre afdelinger, hvis det er relevant for begge parter
- opsøger aktivt kolleger fra andre afdelinger for information og ekspertise
- samarbejder regelmæssigt med kolleger fra andre afdelinger for at fokusere på et bestemt problem
- søger at samarbejde med interne og eksterne partnere på grundlag af fælles interesse

Opfølgning af fremgang

Generelt

- er disciplineret
- går struktureret til værks (behersker sin tid godt)
- ønsker at være informeret

Operationelt

- anvender sin kalender effektivt; opstiller egne deadlines
- giver andre tydelige deadlines
- laver aftaler med andre med hensyn til feedback på aktiviteterne
- ser forsinkelser i arbejdet og begrænser dette til et minimum
- undersøger regelmæssigt, hvordan aktiviteterne fremgang forløber

Taktisk

- er i stand til at vurdere, hvornår der skal gribes ind, hvis arbejdet er stagneret
- formulerer konkrete målsætninger for afdelingen i termer af målbare resultater
- håndterer administrative procedurer (eller en fast systematik) til kontrol af arbejdsfremgangen
- planlægger opfølgende handlinger, så arbejdet kan afsluttes
- vurderer arbejdsfremgangen ud fra forskellige indfaldsvinkler, som udgifter, tempo, kvalitet, indsats og mennesker

Strategisk

- er uden at overse andre opmærksom på signaler fra virksomheden, som vedrører arbejdsfremgangen og tager dem op til diskussion med de involverede personer
- fører tilsyn med den faktiske fremgang ved hjælp af hovedlinier uden at overse relevante detaljer
- inddeler ændringsprocesser i faser og angiver, hvornår fremgangen skal undersøges
- kanaliserer informationsstrømmen om fremgangsprocessen fra forskellige kilder (sørger for at (den højere) ledelse modtager den rette information)
- planlægger individuelle fremgangssamtaler med dem, som beklæder en nøgleposition og kan tage beslutninger, som påvirker ændringskursens fremgang

Opmærksomhed på detaljer

Generelt

- forbliver opmærksom og koncentreret
- lader sig forstyrre af små fejl
- mister ikke opmærksomheden ved detaljeret information

Operationelt

- forbliver kritisk og opmærksom ved rutineopgaver; er opmærksom på egen præstation
- følger omhyggeligt og fejlfrit givne instruktioner
- kan arbejde i lang tid med indholdsmæssigt materiale
- kontrollerer omhyggeligt sit eget arbejde og er opmærksom på detaljer
- omgås detaljer nøjagtigt og laver få fejl

Taktisk

- genkender hurtigt mangler i tabeller og skemaer
- genkender hurtigt uoverensstemmelser i detaljeret information
- kan udarbejde systemer til at beherske og kontrollere detaljeret information tilfredsstillende
- ordner oplysninger med øje for relevante detaljer
- udarbejder grundigt og detaljeret ideer til en effektiv arbejdsplan

Strategisk

- genkender detaljer i oplysninger og adfærd, som er relevant for et bestemt mønster
- genkender tendenser i numerisk materiale
- kan hente de rigtige essentielle detaljer ud af en stor mængde af kompleks information
- ser hurtigt uoverensstemmelser i en stor mængde af kompleks information
- ser hurtigt uoverensstemmelser i rapporter, situationsrapporter og budgetter

Organisationsforståelse

Generelt

- er bevidst om hvad, der foregår i arbejdsmiljøet
- er i stand til at se ud over sit eget team eller sin egen afdeling
- ved hvordan virksomheder fungerer

Operationelt

-
- anerkender sammenhængen mellem sit eget arbejde og sine kollegers arbejde og er opmærksom herpå
- forstår procedurerne hos kunderne og tilpasser sine egne arbejdsmetoder hertil
- forstår relationerne i teamet
- overvejer følgerne for kollegers aktiviteter, når nye arbejdsmetoder udtænkes

Taktisk

- forstår hvordan de forskellige afdelingers arbejdsprocesser supplerer og påvirker hinanden
- kender de uformelle kredse i sin virksomhed
- ved hvilke personer, der formelt og uformelt har indflydelse på beslutninger
- ved hvordan han skal viderebringe information, som er relevant for virksomheden, til de rette personer
- vurderer konsekvenserne af egne handlinger og beslutninger

Strategisk

- driver lobbyvirksomhed med de rette personer for at gøre opmærksom på sin virksomhed
- forstår hurtigt eksterne kundevirksomheders forskellige kulturer og tilpasser procedurerne hertil
- forstår magthierarkiet i virksomheden
- forstår ændringers konsekvenser for hele virksomheden, medarbejderne, arbejdsprocesserne og kunderelationerne
- håndterer tvetydighed og utydelige (magt) hierarkier effektivt

Overtalelsesevne

Generelt

- anvender ikke-verbal adfærd for at styrke sin udstråling
- anvender logiske og transparente argumenter
- udstråler entusiasme og flair
- udstråler tro på sin egen overbevisning

Operationelt

- anvender argumentation, som appellerer til målgruppen
- bruger konkrete eksempler til at understøtte sine argumenter
- forudser den anden persons tvivl og er i stand til at imødegå den passende
- håndterer en god blanding af forretningsmæssige argumenter, humor, relativering og forståelse andres situation

Taktisk

- forudser modargumenter og håndterer selv modargumentation godt
- får andre til at se mulighederne og fordelene ved et forslag
- hører begge sider af sagen
- skaber opbakning til svære forslag
- tror på sine egne forslag og viser det

Strategisk

- bruger de rigtige argumenter på de rigtige tidspunkter
- driver lobbyvirksomhed med de rigtige mennesker for at styrke opbakningen til sit forslag
- er på forhånd informeret om mulige modargumenter og forhindringer
- håndterer forskellige overtalelsesstrategier
- overvejer en eller flere overtalelsesstrategier
- skaber en dialog med andre for at bruge deres argumenter til egen fordel

Generelt

- anvender <i>time management</i>
- arbejder struktureret
- skelner mellem hoved- og bisager

Operationelt

- arbejder struktureret og ordentligt og anvender passende strukturer
- er i stand til at opstille et realistisk tidsskema for bestemte aktiviteter
- laver handlings- og trin-for-trin-planer
- planlægger aktiviteter i den rigtige rækkefølge
- tilpasser planerne, når det er nødvendigt

Taktisk

- angiver hvornår det er tid til beslutninger
- anviser mennesker og midler effektivt
- omsætter planer for virksomheden til handlingsplaner med en realistisk tidsramme
- opstiller et realistisk budget
- opstiller strategiske prioriteter for sin egen afdeling på grundlag af procedureerne

Strategisk

- laver udkast til forandringsprocesser, arbejder med generelle tidsrammer
- laver udkast til forskellige fremtidsscenarier på grundlag af prognoser
- opstiller de rette prioriteter i den ønskede virksomheds brede forandringsproces
- opstiller generelle budgetter med hensyn til ønskede profit- og tabsprocenter
- opstiller strategiske og realistiske mål for mellemlange og lange terminer

Politisk sensitivitet

Generelt

- kan sætte sig i både politikerens og borgerens sted
- kender de politiske forhold
- optræder taktfuldt og diplomatisk i forbindelse med delikate emner

Operationelt

- anerkender sit ansvar og sine grænser i forbindelse med delikate emner
- kan se fordele og ulemper ved et politisk forslag
- kommer med information på et grundlag, som en anden kan tage et standpunkt ud fra
- ved, hvornår han skal træde i forgrunden

Taktisk

- forstår en beslutnings konsekvenser og stiller dem til diskussion
- forudser mulig modstand
- opnår andres støtte til bestemte forslag

Strategisk

- driver lobbyvirksomhed på højt niveau i forbindelse med bestemte forslag
- har et godt billede af, hvordan samfundet fungerer, samt tendenser og problemer indeholdt heri
- ser sammenhængen mellem de forskellige samfundsmæssige sektorer
- ved hvordan han skal finde de rigtige personer, som vil støtte hans ideer

Præsentering

Generelt

- kan håndtere stress
- taler standarddansk
- tør tale i offentlighed

Operationelt

- anvender de korrekte hjælpemidler under præsentationer
- anvender en stærk argumentation, som er strukturelt opbygget
- er let at forstå med hensyn til stemmевolumen og tydelighed i sin tale (mumler ikke)
- kigger på sit publikum og varierer sin intonation og sin ikke-verbale adfærd
- taler et klart og tydeligt sprog

Taktisk

- anvender bevidst forskellige kommunikationsmåder, såvel verbalt som kropsligt
- gengiver en kompleks historie i et tydelig og konkret sprog
- gør et argument livligere med eksempler, som appellerer til publikum
- responderer passende på publikums spørgsmål
- taler ikke kun selv, men involverer også publikum

Strategisk

- anvender passende humor på de rigtige tidspunkter under præsentationen
- bruger nøgleord, som reflekterer argumentets hovedlinie
- er i stand til at vige fra sin egen argumentation og responderer på publikums spørgsmål
- har en afslappet holdning og bevæger sig rundt i rummet, hvis muligt
- skifter let fra et komplekst til et mere simpelt niveau under præsentationen
- udstråler selvtillid og ekspertise

Problemanalyse

Generelt

- er ikke tilfreds med utilfredsstillende information, søger til tilfredsstillende information er indhentet
- råder over et tilfredsstillende arbejds- og tænkeniveau i forhold til sin stilling
- ser sammenhængen mellem forskellige problemer
- skelner mellem hoved- og bisager

Taktisk

- anbringer udviklingen af et problem i tid (kort eller lang termin)
- kommer hurtigt til sagens kerne ved at stille de rigtige spørgsmål og anvende de rigtige kilder
- ser et problem fra forskellige synsvinkler (financiel, strategisk, image, personale)
- ser problemer, som eksisterer i den daglige rutine og erkender konsekvenserne for arbejdsfremgangen
- ser sammenhænge mellem problemer og hændelser, som umiddelbart ingen sammenhæng har

Operationelt

- kortlægger problemerne ved at stille de rigtige spørgsmål og anvende forskellige og relevante informationskilder
- ser hurtigt årsag og konsekvens
- skelner mellem fakta og meninger
- søger efter problemernes årsag

Strategisk

- forstår problemets fulde kompleksitet og kan (re)definere det i et forståeligt sprog
- kan oversætte operationelle problemer til strategiske løsninger
- ser et problem i en bredere kontekst (financiel, økonomisk, omgivelser, samfund)
- ser sammenhængen mellem problemer, som umiddelbart ingen sammenhæng har, genkender de store linier og de fælles normer
- ser trends og forudser fremtidig udvikling

Resultatorientering

Generelt

- beder om, at målsætningerne nås
- binder sig til objektive kontrollerbare målsætninger
- definerer aktiviteter i termer af konkrete mål
- styrer mod at opnå målene

Operationelt

- angiver på grundlag af konkrete handlinger, hvordan målene skal opnås (hvem, hvad, hvornår)
- evaluerer på regelmæssige tidspunkter tingenes tilstand med hensyn til ønsket målsætning
- formulerer sine egne målsætninger i termer af konkret adfærd (målbart resultat indenfor en deadline)
- handler aktivt, når der er fare for at målene ikke nås
- opnår eller overskrider fastsatte mål
- søger spontant efter alternativer, når en bestemt handling ikke leder til det ønskede resultat

Taktisk

- giver ikke op, søger aktivt efter alternativer, hvis han konfronteres med hindringer og modgang
- mobiliserer mennesker og midler, også når andre først skal overtales hertil
- sætter høje standarder, formulerer udfordrende (men opnåelige) målsætninger
- søger aktivt efter den bedste måde at opnå målene, vægter muligheder mod hinanden
- tilpasser regelmæssigt processen ved at fokusere på målsætningerne

Strategisk

- formulerer udfordrende målsætninger, som påvirker andres eller afdelingens præstation
- henvender sig til andre om at nå målsætningerne, når det er nødvendigt
- kommunikerer regelmæssigt med alle involverede om tingenes tilstand
- laver konkrete aftaler med alle involverede rettet mod at opnå målsætningerne
- udvikler en målrettet og konkret handlingsplan med mål, mennesker, midler, deadlines osv.

Samarbejde

Generelt

- er i stand til at tilsidesætte personlig interesse for gruppeinteresse
- har god selvindsigt
- har indsigt i sine egne præferencer for bestemte teamroller

Operationelt

- deler ekspertise og erfaring med andre
- demonstrerer tydeligt vigtigheden af et fælles resultat
- er åben overfor andres meninger og ideer i gruppen eller i teamet
- fejrer succeser og ynker fejltagelser sammen
- ser, når andre har brug for hjælp og overtager opgaver, hvis nødvendigt

Taktisk

- anerkender andre discipliners og fagområders bidrag og benytter dem til at invitere kolleger til at komme med et bidrag
- diskuterer planer og ideer med andre og inviterer dem til at komme med et bidrag
- fremhæver fælles faktorer for at forstærke teamånden og vigtigheden af et fælles resultat
- får andre til at indse, at deres bidrag er nødvendigt for at opnå et ønsket fælles resultat
- sætter gruppens interesser over egne interesser

Strategisk

- finder muligheder til at starte fælles projekter med andre virksomheder
- har god indsigt i virksomhedens styrker og svagheder og finder partnere, som kan eliminere de svage punkter og forstærke de stærke punkter
- laver en ven ud af fjenden (ser muligheder for at samarbejde med konkurrenter)
- tilsidesætter personlig gevinst for gruppens interesser
- tænker ikke i vi/dem-termer men i win-win-termer

Selvsikkerhed

Generelt

- er ikke afventende, når noget er i vejen, men udtrykker sin utilfredshed
- kommunikerer roligt og tydeligt sin mening og sit standpunkt
- kommunikerer sin mening (f.eks. under et teammøde), også når den er modsat kollegernes mening
- reagerer roligt, også når andre handler eller taler dominerende og højt
- udstråler selvtillid gennem en rank kropsholdning og ser på den anden

Operationelt

- angiver tydeligt hvilken adfærd, som ikke accepteres uden direkte at komme med sin mening om pågældende person
- holder ikke sin mening for sig selv, men formulerer den således, at den ikke virker krænkende
- udtrykker sig tydeligt og gør sine meninger kendte

Taktisk

- angiver sine egne interesser uden at tabe virksomhedens interesser af syne
- forsvare sine egne interesser, men er opmærksom på den fælles interesse
- kommer med sin mening på en måde, som ikke skader det indbyrdes forhold

Strategisk

- handler strategisk; ved hvornår, han skal komme med sin mening
- holder nogle gange bevidst sin mening for sig selv indtil nok støtte er opbygget
- står i samarbejdssammenhæng op for sin virksomheds interesser

Generelt

- bruger tydelig tid og energi på sin egen udvikling
- evaluerer regelmæssigt sine egne metoder og hvad der kan gøres anderledes eller forbedres
- forpligter sig til at forbedre eller fordybe sig
- opsøger aktivt personlig feedback og anvender det
- råder over en reel indsigt i sine stærke og svage punkter

Operationelt

- deltager i kurser eller tager del i aktiviteter for at udvikle sig selv
- kender sine egne stærke og svage punkter
- lærer af fejl
- søger aktivt efter måder at udvikle sig selv på

Taktisk

- beder ved feedback om forslag til at forbedre sig selv
- er beredt på at forandre sig på grundlag af kritisk feedback
- involverer andre i læreprocessen; spørger dem om måder, han kan videreudvikle sig selv på
- spørger andre om information med hensyn til sin egen præstation

Strategisk

- fremhæver vigtigheden af personlig udvikling
- opstiller budgetter og programmer for personlig udvikling i virksomheden
- skaber plads til andres personlige udvikling ved at stille de rette midler til rådighed
- viser tydelig påskønnelse, når andre udvikler sig selv

Sensitivitet

Generelt

- er opmærksom på andre og deres adfærd (hvad de siger og gør)
- råder over en social antenne
- råder over selvindsigt

Operationelt

- er bevidst om negative reaktioner fra andre på sin egen adfærd
- gengiver andres følelser for at lade den anden forstå, at vedkommende ikke kun er hørt men også forstået
- giver andre plads til at fortælle deres historie; afbryder dem ikke
- stiller spørgsmål til andres standpunkter og emotionelle bemærkninger
- udviser åbenhed, interesse og respekt for standpunkter, der afviger fra egen mening

Taktisk

- forstår, når en bemærkning misforstås eller falder forkert
- forstår, når noget er pinligt for den anden og viser at han forstår det ved at sige noget eller netop ikke nævne det
- forudser mulige reaktioner på egne handlinger og bemærkninger
- gør det let for andre, at diskutere delikate emner og følelser
- stiller formodet utilfredshed og uudtrykte følelser til diskussion, ved at adressere dem

Strategisk

- bemærker, når en anden stilles i forlegenhed og handler for at ændre det
- er opmærksom på andres følelser, når kritiske sager og delikate emner præsenteres
- er åben overfor diversitet i normer, kulturer, omgangsformer og handler efter det
- forstår, hvordan hans organisatoriske position påvirker den anden og hvordan den anden reagerer herpå (overordnet-underordnet)
- får hurtigt indsigt i den underliggende omgang mellem gruppemedlemmer og tager ineffektivitet op til diskussion
- genkender spændinger mellem teammedlemmer og stiller dem til diskussion

Generelt

- er i stand til at strukturere et skriftligt argument
- har et godt kendskab til det danske sprog og den danske grammatik
- råder over et passende ordforråd

Operationelt

- har øje for lay-out og typografi, som øger forståelsen
- sammenfatter et budskab eller en mening kort og tydeligt
- skriver fejlfrit og anvender korrekt grammatik
- strukturerer notater og laver en tydelig inddeling
- undgår lange indviklede sætninger; anvender letlæselige sætninger

Taktisk

- giver tilfredsstillende forklaringer og information (dvæler ikke for længe og kommer ikke med irrelevante detaljer)
- præsenterer komplekse emner i et let og simpelt sprog, som alle forstår
- skriver således, at konklusionen fremstår logisk i det skrevne
- strukturerer en kompleks historie i logiske på hinanden følgende trin
- tilpasser sit sprogbrug til målgruppen

Strategisk

- forbinder forskellige komplekse begreber med hinanden for at gøre den røde tråd tydelig for læseren
- gengiver komplekse temaer i nøgleord
- giver den korrekte mængde information, således sagens kerne er tydelig for læseren
- håndterer forskellige skrivemåder og er god til at vurdere hvilken måde, der passer til en pågældende målgruppe
- vurderer korrekt hvilken information, som er relevant

Sociabilitet

Generelt

- er ikke genert
- holder af at møde andre
- råder over et bredt kendskab til mange forskellige emner
- skaber let kontakt til andre

Operationelt

- deltager let i en samtale, som allerede er i gang
- er god til `social` og `small talk`, mangler aldrig samtaleemner
- henvender sig let til andre ved festlige lejligheder
- holder samtalen gående
- tøver ikke med at spørge eller anmode andre om noget

Taktisk

- bringer mennesker, som kan bruge hinanden, i kontakt med hinanden
- er god til at opretholde kontakter ved selv regelmæssigt at henvende sig til andre
- opsøger kontakter, som er nyttige for sin position i og uden for virksomheden
- udfører præsentationer for at profilere sig selv og virksomheden

Strategisk

- er godt informeret om en bred skala af samfundsmæssige emner og bruger dette kendskab til lettere at starte en samtale med mennesker, som er vigtige for virksomheden
- er i stand til at omgås mennesker fra forskellige sociale niveauer og med forskellige uddannelse og tilpasser sit adfærd hertil
- er initiativrig ved møder og andre forretningsmæssige sammenkomster og tager let ordet (også uforberedt)
- kender de personer og netværk, som er relevante for virksomheden og henvender sig aktivt til dem
- sidder i bestyrelser og kommissioner, som kan være nyttige for virksomheden eller for karrieren

Generelt

- har en god generel viden
- har et bredt kendskab med hensyn til sin virksomhed eller sit fagområde
- læser relevant faglitteratur
- råder over et bredt kendskab til mange forskellige emner

Operationelt

- deltager regelmæssigt i fag- eller stillingsrelaterede møder
- er informeret om den nye udvikling, som er relevant for sit arbejde eller fagområde
- gør en aktiv indsats for at lære konkurrentens arbejdsmetoder at kende og kommer på dette grundlag med forslag til egen service
- kommer ved teammøder med forslag, på grundlag af sit kendskab til udviklingen og trends, som er relevante for virksomheden
- omsætter relevant udvikling til handling og planer for at forbedre sit arbejde

Taktisk

- anbringer virksomheden i dens korrekte kontekst
- anvender fremtidig udvikling
- deltager aktivt i netværk med det mål, at indhente kendskab om trends, politik og fremtidig udvikling, som er relevant for virksomheden og dens arbejdsfelt
- følger aktivt den samfundsmæssige udvikling, som er relevant for virksomheden og dens arbejdsfelt
- kommer med forslag til forbedringer på grundlag af kendskab til markedet og de relevante udviklinger

Strategisk

- analyserer samfundsmæssig udvikling og kommer på grundlag af denne analyse med forslag, som påvirker virksomhedens kurs
- anerkender vigtigheden i samarbejde; er bevidst om fusioner og overtagelse i andre virksomheder og handler for at tilpasse sig nye former og services
- er bevidst om og har kendskab til virksomhedens plads i netværkene hos aktionærer og konkurrerende virksomheder
- følger international udvikling og opretholder kontakter på dette niveau til fordel for virksomhedens position
- opretholder kontakt med beslutningstagere og de, som har indflydelse på virksomhedens arbejdsmetode og kontinuitet

Stresshåndtering

Generelt

- råder over selvindsigt
- skelner mellem hoved- og bisager
- ved hvilke stressfaktorer, han kan håndtere

Operationelt

- arbejder effektivt med deadlines og realiserer resultater til tiden
- er god til at omgå skuffelse og kritik
- forbliver rolig, når arbejdets fremgang hindres og deadlines måske ikke kan nås
- kommer ikke ud af ligevægt, når han uventet bliver nødt til at påtage sig meget arbejde
- præsterer bedre under tidspres og ser det som en udfordring

Taktisk

- bliver ikke usikker i uforudsete situationer
- er i stand til at sætte uvæsentlig kritik i perspektiv og komme videre
- er realistisk i hvad som kan nås indenfor en bestemt termin; tør sige `nej`, når noget ikke er holdbart
- håndterer modgang objektivt og rationelt og opstiller nye mål og prioriteter
- opfatter kritik positivt og ser det som et middel til at forbedre sig selv

Strategisk

- beholder overblikket i krisesituationer og sætter de rigtige prioriteter
- håndterer pres fra medierne effektivt, kan værdsætte det og reagerer passende
- håndterer socialt pres og tilpasser eventuelt sin adfærd
- kommer sig hurtigt over skuffelser og modgang og retter bagefter sin energi mod nye kurser
- vover at træde et skridt tilbage i kritiske situationer og reflektere for at finde nye muligheder

Teamledelse

Generelt

- angiver hvilke resultater, der forventes af teamet
- definerer opgaven, som er givet til teamet
- demonstrerer sin egen position og arbejdsmetode
- tydeliggør hvert teammedlems rolle

Operationelt

- demonstrerer arbejdets planlægning, procedure og metode
- er opmærksom på, at hvert teammedlem leverer et aktivt bidrag
- forstår og anvender teammedlemmernes forskellige kvaliteter og talenter
- giver retning, når der opstår spændinger eller der er fare for, at resultaterne ikke nås

Taktisk

- forstørrer teamets problemløsende evner ved at stimulere andre til at komme med deres egne løsninger på opståede problemer
- fremhæver fællesresultatet og vigtigheden af hvert medlems bidrag
- lægger vægt på hvert teammedlems ansvar for at opnå en god præstation
- stiller underliggende interesse modsætninger til diskussion og forener disse ved at søge efter fælles faktorer i teamet
- stimulerer teammedlemmer til at se ud over deres egen afdelings begrænsning

Strategisk

- anvender (uformel) indflydelse, som teammedlemmerne har i virksomheden
- diskuterer strategiske mål, missioner og visioner med teammedlemmerne og den strategiske rolle, teammedlemmerne spiller i forbindelse med inspirationen hos deres underordnede
- genkender komplekse interesser og spændinger, stiller disse til diskussion og kommer med forslag til løsninger
- inspirerer teammedlemmer gennem karisma og udstråler tro på fremtiden og teammedlemmernes ekspertise
- opmuntrer teammedlemmerne til at anvende deres kompetencer og talenter til at realisere virksomhedsmålene
- udnytter teammedlemmernes forskellige talenter og kompetencer

Tilpasningsevne

Generelt

- er beredt til at ændre sin egen rutine
- er ikke rigid
- forveksler ikke tilpasningsevne med at opgive sin egen identitet (normer og værdier)

Operationelt

- arbejder effektivt, når opgaver pludselig ændres
- har ikke brug for meget tid for at tilpasse sig en ny opgave
- håndterer let andre normer og værdier
- tilpasser let egne metoder, når det er nødvendigt i en situation
- tilpasser sig let nye arbejdsomgivelser med andre regler

Taktisk

- er i stand til at opbygge og vedligeholde tilfredsstillende arbejdsrelationer med kunder og kolleger med forskellig etnisk baggrund, religion og karakter
- tilpasser egne planer og mål, hvis en særlig fordel kan opnås
- tilpasser hurtigt planer og systemer, når det er nødvendigt
- tilpasser hurtigt sin adfærd i andre kulturer og andre arbejdsomgivelser
- tilpasser sig let de ændrede krav og opgaver ved fusioner eller overtagelse

Strategisk

- er åben overfor forskellige normer, værdier adfældsregler uden at få fornemmelsen af at miste sin egen identitet
- fornemmer i forskellige situationer og omgivelser hurtigt de relevante kulturelle elementer og agerer passende herefter
- opfører sig passende i forskellige kulturer og håndterer normer og værdier korrekt
- tilpasser egne mål og standpunkter for til sidst at nå et fælles mål i forbindelse med forhandlinger
- tilpasser sig hurtigt adfældsregler og sin attitude i forbindelse med ny position både i og udenfor virksomheden

Uafhængighed

Generelt

- følger sin egen uafhængige kurs
- har sine egne overbevisninger
- lader sig ikke direkte påvirke af andres meninger
- modstår socialt pres

Operationelt

- afviger fra regler og procedure, hvis det ifølge ham er nødvendigt
- følger ikke konstant andre og tør have sin egen mening
- opsøger ikke konstant støtte, når beslutninger skal tages
- overtager ikke andres meninger ukritisk
- tager beslutninger og danner sin egen mening på grundlag af egen analyse og indsigt
- tør være uenig

Taktisk

- frygter ikke modstand mod egne planer og meninger
- følger sine egne kvalitetsnormer i levering af service også når andre ikke synes det er vigtigt
- går mod rutinen, for at vise at tingene også kan gøres anderledes
- kommer med planer og forslag, som afviger fra politikken
- lader sig ikke presse til at levere service, som er imod egen overbevisning

Strategisk

- danner en uafhængig vurdering, også under stort pres
- holder den rette professionelle distance til aktionærene
- holder sig til de professionelle kvalitetskrav også når disse går imod virksomhedens politik
- lader sig ved vurderinger af mennesker ikke påvirke af rygter og stemninger i virksomheden
- tager ud fra egen overbevisning afvigende standpunkter, også selvom der opstår røre i virksomheden

Udvikling af medarbejdere

Generelt

- anbringer ikke sig selv i forgrunden
- genkender andres kvaliteter og talenter
- giver andre æren for deres succeser

Operationelt

- afprøver virkningen af uddannelse og træning
- anerkender andres behov for udvikling i evalueringssamtaler og sørger for passende uddannelse og træning
- bruger *coaching on the job* for at videreudvikle andre
- genkender andres behov for udvikling i evalueringssamtaler og sørger for passende uddannelse og træning
- giver andre indsigt i deres stærke og svage punkter og i deres udviklingspotentiale
- ser en sammenhæng mellem kvaliteten af arbejdet og de færdigheder og den viden, der mangler eller skal udvikles

Taktisk

- anerkender talenter og lader dem deltage i *management development*-kurser
- gør status over andres talenter og kvaliteter
- lader andre selv opstille personlige udviklingsplaner
- laver en oversigt over afdelingens eller teamets nødvendige kendskab og erfaring for de kommende år
- tilbyder andre mulighed for at opnå mere erfaring gennem jobrotation og projekter

Strategisk

- analyserer på grundlag af samfundsmæssig udvikling hvilket kendskab og hvilke kvaliteter, der er brug for i fremtiden
- anvender benchmarking til at sammenligne virksomhedens kendskab og kvalitetsniveau med andre virksomheder
- er i stand til at tilpasse medarbejdernes udviklingsbehov til virksomhedens strategier
- er på højde med innovative måder, som udvikler andre i den ønskede retning
- sætter *management development*-kurser i gang.

Vedholdenhed

Generelt

- er i stand til at vurdere, hvornår han skal fortsætte og hvornår det ikke er realistisk
- fortsætter indtil noget rimeligvis ikke er opnåeligt
- giver ikke op, når der opstår problemer

Operationelt

- bliver ved med at tro på egen fremgangsmåde også når den ikke er direkte vellykket
- er ikke villig til at gå på kompromis
- forsøger i modgang igen og igen
- holder fast i sin egen mening også når andre ikke er enige

Taktisk

- bliver ved med at tro på sin egen mening, ideer, arbejdsmetoder og forslag
- er i stand til at vurdere, hvornår det ikke længere er realistisk at holde fast i sin egen mening eller sit eget forslag
- følger professionelle adfærdskoder også når de går imod virksomhedens interesse
- går ikke på kompromis under pres
- lader sig ikke bringe ud af ligevægt ved kritik og modstand

Strategisk

- fristes ikke til at ændre kurs eller planer under pres fra andre, heller ikke når de ved første øjekast lader til at være mere vellykket
- holder fast i en langsigtet kurs, når den først er fastlagt
- holder fast i sin egen vision og kurs i turbulente tider
- holder fast i sin egen vision på trods af modgang
- lader sig ikke friste til med det samme at ændre strategisk kurs, når omstændighederne ændrer sig

Vision

Generelt

- accepterer mange ideer og afviser dem ikke med det samme på grundlag af uopnåelighed
- handler ikke impulsivt, men overvejer de mulige konsekvenser
- råder over erkendelsesfærdigheder
- samler meget information og er nysgerrig
- tilegner sig kernen i givne oplysninger

Operationelt

- er åben for at implementere usædvanlige og vovede ideer i sit fagområde
- forudser konsekvenserne af udviklingen og oversætter dem til sit eget fagområde eller sin stilling
- har en ide om i hvilken samfundsmæssig retning hans fagområde vil udvikle sig baseret på sociale kompetencer
- retter sig mod innovation og er beredt på at eksperimentere
- tager sig tid til at brainstorme over sit eget fagområde

Taktisk

- er i stand til at hæve sig over den daglige rutine og reflektere over den
- genkender fornyende ideer i sit team og ved hvordan de skal forbindes
- søger efter mennesker med fornyende ideer og usædvanlige standpunkter
- tager traditionelle arbejdsmetoder op til diskussion og kommer med fornyende produkter og tilgange
- tænke i hovedlinier og fortaber sig ikke i detaljer

Strategisk

- er i stand til at tænke fremad på grundlag af begrænset information
- forstår de nationale og internationale trends og udviklinger allerede på et tidligt stadie og ser konsekvenserne for sin virksomhed
- integrerer udviklingerne i forskellige discipliner med hinanden til nye koncepter
- kan forstille sig muligheder, som andre anser for svære i øjeblikket
- kombinerer forskellige samfundsmæssige trends og udviklinger i et integreret fremtidsbillede
- ser chancer og muligheder for sin virksomhed, som andre (endnu) ikke har set og handler derefter