

Ledarskap för lagledare

Företagsanpassat



Våren 2009

Innehåll

1	INLEDNING	3
2	VÅR FÖRSTÅELSE AV SITUATIONEN	4
3	VÅRT ERBJUDANDE – KONCEPTET	5
3.1	UTGÅNGSPUNKTER FÖR KONCEPTET	5
3.2	SYFTE OCH MÅL.....	5
3.3	ÖVERGRIPANDE UPPLÄGG	6
3.4	ÖVERGRIPANDE FOKUSOMRÅDEN	7
3.5	ÖVERSIKT UPPLÄGG	8
4	VÅRT SÄTT ATT ARBETA	9
4.1	DESIGN OCH PLANERING	9
4.2	PEDAGOGIK OCH TRÄNING	10
4.3	KUNSKAPSBAS.....	12

1 Inledning

Detta dokument beskriver det tänkta upplägget för Ledarträning för lagledare för företaget XXX.

Konceptet utgår från Leadership Training Camp och kommer att anpassas utifrån XXX förutsättningar, situation och behov.



2 Vår förståelse av situationen

Till detta lägger vi även en förståelse av situationen som är baserad på erfarenheter vi fått genom liknande uppdrag. Vi har därmed gjort en tolkning av situationen och därför är utgångspunkten för vårt förslag följande förståelse:

Exempel:

Detta avsnitt/kapitel stryks helt eller skrivs om enligt XXX förutsättningar.

- XXX har behov att stärka en grupp icke chefer i sitt dagliga ledarskap.
- Denna grupp består av ca 25 personer.
- Gruppen har en blandad utbildnings och erfarenhets bakgrund – allt från icke akademisk till akademisk samt kort till lång erfarenhet av arbetet.
- Målgruppen har inget formellt personalansvar.
- Målgruppen har ett delegerat ledarskap från den formella ledaren. Man kan säga att målgruppen är något av informella lagledare.
- Ledarskapet som målgruppen behöver utöva är mycket praktiskt.
- De effekter som XXX uttrycker är:
 - Agera ledare men inte chef.
 - Trygghet i sin roll.
 - Ta beslut.
 - Få med sig gruppen.
 - Ett enkelt och pragmatiskt ledarskap för att kunna motivera och hantera sina kollegor i vardagliga situationer.



3 Vårt erbjudande – Konceptet

Detta kapitel beskriver vårt erbjudande i form av ett för XXX skräddarsytt koncept.

3.1 Utgångspunkter för konceptet

Konceptet utgår från grundkonceptet **Training Camp**. Detta koncept är utvecklat i samarbete med idrottens värld och handlar i stor utsträckning om att träna på önskade beteenden utifrån ett antal specifika områden.

Oavsett om du vill bli en bättre ledare eller medarbetare tränar du på det som du behöver i din vardag. Träningen utgår från ett pragmatiskt synsätt där vi fokuserar på att få individer att gå i handling utifrån önskat effekt och den roll som individen har. Helt enkelt mindre teori och mer praktik!

Konceptet strävar mot att skapa insikter om inställning och attityder som varje medarbetare bär med sig samt förståelse för de beteenden som skapar framgång. Dessutom tränar vi på situationer från vardagen för att ge förutsättningar för deltagarna att ta eget ansvar för att börja bryta invanda mönster och börja agera på önskat sätt.

Det exakta innehållet kommer att vara skräddarsytt efter XXX specifika förutsättningar i form av verksamhet, system, utmaningar och behov.

3.2 Syfte och mål

Konceptets syfte och mål är:

Syfte:

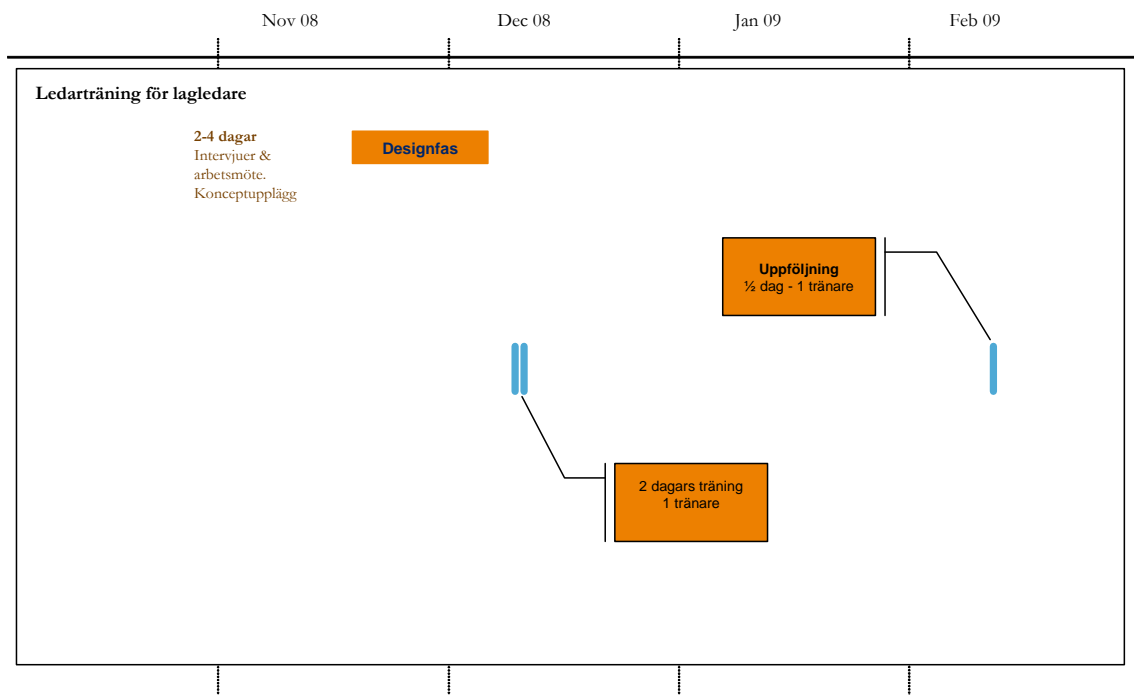
- Att stärka förmågan att agera som ledare i sin vardagliga roll.
- Att kunna motivera och kommunicera med sina kollegor.
- Att förebygga och förstå vad en konflikt innebär.
- Att öka förståelsen av sitt eget beteende, hur det påverkar och uppfattas.
- Att öka förmågan att hantera andras beteende.
- Att öka insikten om att det som avgör om du lyckas handlar mer om HUR du gör saker än VAD du gör.

Mål:

- Målgruppen skall bli starkare som ledare.
- Förbättrad kommunikation.
- Effektivare grupper baserat på målgruppens ökade förmåga att kommunicera och motivera

3.3 Övergripande upplägg

Upplägget är indelat i några olika delar. Exempel:



Design	<p>Designfasen syftar till att skapa detaljerna i alla delar av upplägget. Ett antal intervjuer genomförs med chefer och lagledare.</p> <p>Designfasen innehåller också avstämningsmöte samt en presentation av vårt förslag till detaljerat upplägg och innehåll.</p> <p>Viktigt är att relevanta personer från XXX är införstådda samt eniga i det tänkta upplägget.</p> <p>Designfasen genomförs ca 4 veckor innan utbildningsstart</p>
Träning	<p>Gruppen genomför de första två träningsdagarna. Gruppen består av max 14 deltagare. Två tränare genomför träningen.</p>
Uppföljning	<p>Uppföljning sker ca 2-3 mån eter utbildning</p>

3.4 Övergripande fokusområden

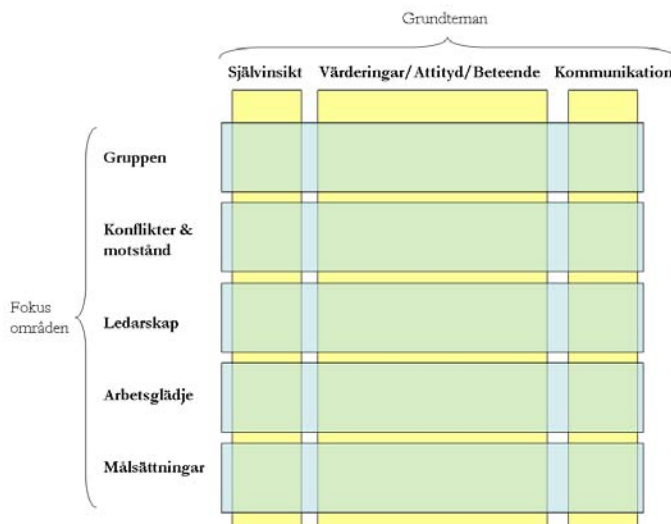
Som redan nämnt kommer konceptet att anpassas efter XXX förutsättningar men tanken är att bygga strukturen och innehållet utifrån två grundläggande perspektiv i form av grundteman och fokusområden.

Grundteman

Genomgående i träningen är tanken att utgå från några grundteman som ska genomsyra innehållet i allt som genomförs.

Erfarenhetsmässigt uppfattar vi att grundteman som kan vara aktuella är:

- **Självsikt**
En av de viktigaste aspekterna för att gå i handling handlar om självsikt. Dvs insikt om vem jag är men kanske ännu viktigare mitt beteende och varför jag väljer att agera på det sätt jag gör.
- **Värderingar/Attityd/Beteende**
Kedjan och sambandet mellan värderingar, attityd och beteende är även detta en avgörande faktor för att kunna gå i handling.
- **Kommunikation**
Kommunikation ur ett antal olika aspekter ledarens kanske viktigaste redskap.



Fokusområden

För att nå den önskade effekten och målen är det avgörande att fokusera på rätt saker under träningsdagarna. Vi kommer därför att i samarbete med XXX identifiera ett antal fokusområden där vi med de nämnda grundtemana kommer att träna på förmågorna inom området i fråga. Nedan beskriver vi exempel på fokusområden som vi tror kan bli aktuella.

- **Gruppen**
Hur bygger du som ledare framgångsrika team? Hur utvecklas gruppen och hur kan du som ledare förstå vad det är som gör att gruppen accepterar och faktiskt anammar den aktuella förändring som vi förväntas göra?
- **Konflikter & motstånd**
Hur kan du som ledare hantera konflikter och motstånd? Hur kan du som ledare förebygga dessa konflikter och motstånd? Vilka typer av beteenden finns och hur kan du agera för att på bästa sätt möta dessa?
- **Ledarskap**
Ledarskap är ett brett område och vilka är de grundläggande aspekterna och förmågorna som du som ledare skall kunna hantera. Hur agerar du för att bli en ledare? Förändringens vindar blåser på många olika sätt just nu, inte minst i och med att en ny generation är på väg in på arbetsmarknaden. Hur hanterar jag exempelvis en "Zlatan-generation" i teamet?
- **Arbetsglädje**
Arbetsglädje är ett starkt konkurrensmedel och grupper fungerar bättre där sann arbetsglädje finns. Hur agerar du som ledare för att skapa sann arbetsglädje? Hur motiverar du dina kollegor?

Ovanstående grundteman och fokusområden kommer att översättas i ett program som bygger på det vi beskriver i **kapitel Pedagogik och träning**. Detta innebär ett program som i stor utsträckning handlar om en blandning av korta presentationer men framför allt övningar. Vi uppfattar att situationsanpassade rollspel kan vara en framgångsrik metod att skapa förutsättningar för deltagarna att gå i handling.

3.5 Översikt upplägg

Nedan beskrivs övergripande ett tänkt program för de två första träningsdagarna. I det tänkta programmet inkluderas de grundteman och fokusområden som beskrivs ovan i form av övningar och diskussioner.

Det exakta programmet definieras i samråd med kunden under designfasen varför nedanstående är att betrakta som en utgångspunkt och inte det slutgiltiga programmet.

Innehållet och strukturen i dag 3 kommer att fokusera på att följa upp de individuella utvecklingsplanerna samt fånga upp erfarenheter och lärdomar.

Dag 1		Dag 2	
08:00	<p>Inledning ● ●</p> <p>Introduktion innehållande övningar för stämning i gruppen samt diskussioner kring förväntningar, syfte & mål.</p>		<p>Inledning</p> <p>Inledning och reflektion från dag 1.</p>
	<p>Mitt ledarbeteende ● ●</p> <p>Diskussion kring egenskaper hos en ledare. Övningar för att skapa förståelse kring mitt eget beteende i vardagen samt hur detta påverkar min roll. Tolkning av min beteendeprofil. Hur kan jag "läsa" och tolka andra människors agerande?</p>		<p>Arbetsglädje ● ●</p> <p>Diskussioner och övningar kring vad som skapar arbetsglädje.</p>
12:00	<p>Lunch</p>		<p>Gruppsammansättning ● ●</p> <p>Diskussioner och övningar kring gruppens sammansättning avseende beteenden och hur det påverkar ledarskapet..</p>
13:00	<p>Attityd – Beteende - Värderingar ● ●</p> <p>Diskussioner och övningar kring förståelsen för att mina värderingar kommer att påverka min attityd som i sin tur påverkar mitt beteende.</p>		<p>Konflikter ● ● ● ●</p> <p>Diskussioner och övningar kring hantering av konflikter.</p>
	<p>Argumentation ● ●</p> <p>Övningar och rollspel kring förmågan att argumentera och motivera kollegor.</p>		<p>Lunch</p>
16:00	<p>Uppsummering dag 1</p>		<p>Träning ● ● ● ●</p> <p>Rollspel och övningar kring att hantera olika situationer i vardagen.</p>
			<p>Individuell utvecklingsplan</p> <p>Deltagarna arbetar med att skapa en personlig utvecklingsplan för hur de skall jobba vidare med lärdomarna i sin vardag.</p>
			<p>Uppsummering dag 2</p>

● Attityd ● Kommunikation ● Beteende ● Grupper

4 Vårt sätt att arbeta

Detta kapitel beskriver ur ett generellt perspektiv vårt sätt att arbeta under design och genomförande av träningen.

4.1 Design och planering

För att säkerställa att utbildningen är baserad på kundens och den specifika målgruppens förutsättningar föreslår vi att en design och planeringsfas genomförs.

Under denna fas arbetar vi i tätt samarbete med representanter från kunden för att skapa ett utbildningskoncept som i sin färdiga form innehåller en detaljerad beskrivning av innehåll och genomförande.

Arbetet drivs av tränarna men i tätt samarbete med utpekade representanter från kunden. Arbetet genomförs i form av kortare gemensamma arbetsmöten samt eget arbete från tränarnas sida. Kundens insats är beroende på antalet personer som behöver vara involverade men normalt rör det sig om ett mindre antal. I vanliga fall handlar det om 1-3 intervjuer samt 1-2 arbetsmöten. Arbetet från tränarnas sida brukar erfarenhetsmässigt röra sig om drygt 3-6 mandagar och sträcka sig över ca 2-3 veckor.

Resultatet av designen blir en beskrivning av den tänkta utbildning som vanligtvis innehåller följande nedanstående huvudrubriker.

Målsättningar

- Vilka målsättningar skall gälla för aktuellt utbildningsprogram.
- Om möjligt beskrivs målen i såväl prestations- som beteendemål.

Konceptidé

Beskrivning av:

- Ingående modulers övergripande innehåll och pedagogik.
- Grundteman och fokusområden.
- Övergripande upplägg och logistik (antal dagar i förhållande till när i tiden).
- Hantering av administration för programmet.
- Fördelning av ansvaret mellan kunden och leverantör.
- Genomförande av utvärderingar och uppföljning av utbildningen.
- Rapportering av deltagande, genomförande och utvärderingar.
- Hantering av utbildningsintyg.

Träningssituationer

- Beskrivning av de prioriterade situationer som deltagarna skall träna på.

Före träningen

- Hur skall inbjudan till deltagarna hanteras samt hur inbjudan skall se ut.

Träningen

- Instruktioner till tränare för respektive träningsdag.
- Beskrivning av eventuella verktyg och media (filmer, musik etc).
- Detaljerade körschema per utbildningsdag.
- Beskrivning av ingående övningar för respektive utbildningsdag.
- Eventuellt ingående bilder per utbildningsdag.
- Beskrivning av eventuellt deltagarmaterial.
- Hur skall en eventuell utvärderingsblankett se ut.

Exakt innehåll definieras i samråd med beställaren.

4.2 Pedagogik och träning

Vår pedagogik bygger i stor utsträckning på vad vi uppfattar är det som gör att vi människor går i handling. Nedan beskriver vi våra pedagogiska utgångspunkter i form av:

- Från ord till handling
- Attityd
- Beteendeträning
- Situations- och rollbaserad träning

Se också **kapitel Vårt erbjudande - Konceptet** där vi ger en utökad bild över det tänkta träningsupplägget.

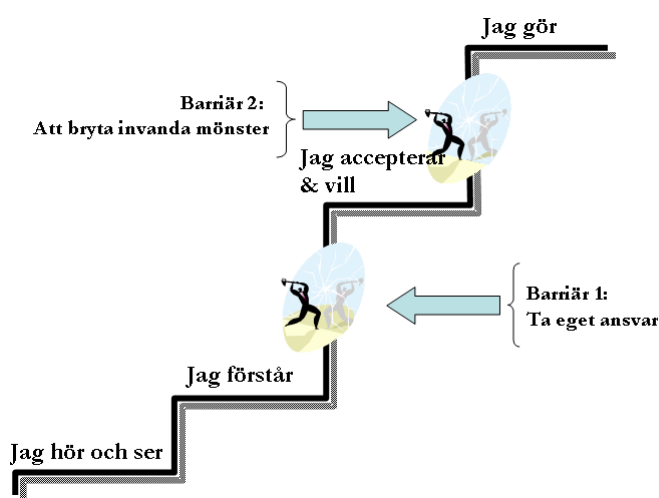
4.2.1 Från ord till handling

Highlights har genom åren både deltagit och genomfört en mängd värderingsarbeten, träningar och utbildningar i olika ämnen såsom ledarskap, försäljning och service. Vår generella erfarenhet säger oss att den stora utmaningen är att verkligen börja agera enligt det nya vi lärt oss. D v s risken är stor att utbildningen inte leder till en verklig förändring i vårt beteende!

För att undvika detta måste vi ha förståelse för vad som gör att vi verkligen går från ord till handling. Vi beskriver detta i form av en utvecklingstrappa där alla måste passera de fyra olika stegen för att i sanningen agera på ett nytt sätt.

Trappans två första steg är enkla. Dessa steg handlar om att få individen att få kännedom om vad som förväntas och vilket beteende som måste förändras samt att dessutom intellektuellt förstå vad som kommer att krävas av mig för att förändra mitt beteende.

Det tredje steget är normalt en utmaning. Här stöter vi på den första barriären som handlar om att ta eget ansvar. Jag måste jag ta ställning till om jag verkligen vill genomföra förändringen. Inte bara en läpparnas bekännelse utan faktiskt ta ett ägarskap för att jag vill och ska ändra mitt beteende. Det är här utvecklingsprocessen börjar på riktigt!



Det sista steget handlar om att faktiskt ändra mitt beteende. Ändringen måste dessutom bli bestående över tiden. För att nå trappsteg fyra måste jag passera den andra barriären som handlar om att bryta invanda mönster.

Vår pedagogik bygger i stor utsträckning på att ge deltagarna förutsättningar att ta sig upp för utvecklingstrappans steg.

4.2.2 Attityd

En av de viktigaste parametrarna i all utveckling är vår egen attityd. Denna attityd kan vi välja. Att fokusera negativt eller positivt ger större skillnader i vår vardag än vad vi någon gång vågat drömma om. Det är vår attityd som styr våra aktiviteter och våra mål.

För att ta oss uppför utvecklingstrappan kommer vi att jobba intensivt med att skapa insikter om vår attityd och vad som styr den.

En enkel sanning är att du lär bättre när du vill lära dig än när du måste lära dig. Självmotivering handlar om attityd och om val. Vi inkluderar dessa områden som en del i vår pedagogik och lägger stor vikt vid att skapa självmedvetenhet bland deltagarna om den egna attityden.

4.2.3 Beteendeträning

Det finns en stark koppling mellan vår attityd och vårt beteende. Vi ägnar en stor del av våra träningar åt att skapa insikter om deltagarnas egna beteenden men också att skapa ett ramverk för förståelse kring att tolka andra människors beteende.

Vår utgångspunkt för beteendeträningen är Marstons teori översatt i Inscapes DiSC. Vi använder där så är lämpligt beteendeprofiler men framför allt övningar och praktiska exempel på att läsa och tolka beteenden.

Ofta utgår vi från faktiska situationer i respektive deltagares vardag när vi tränar.

4.2.4 Situations- och rollbaserad träning

Majoriteten av tiden under våra träningar bygger på praktiska övningar. Dessa övningar är ofta skapade med utgångspunkt från deltagarnas faktiska vardag. Övningarna kan vara av olika former beroende på vad syftet och målet med övningen är. Nedan ges exempel på några olika typer av övningar och träningar som vi använder.

Diskussionsövningar

Gruppen kan ställas inför en specifik situation och/eller dilemma där syftet är att skapa insikter och diskussion kring ett specifikt ämne. Diskussionen är ofta viktigare än resultatet.

Grupparbeten

Övning där deltagarna uppmanas att lösa specifik uppgift samt ofta redovisa i såväl skriftlig som muntlig form.

Rollspel

Deltagare ställs inför en specifik situation plockad från deltagarens vardag och roll. Deltagaren uppmanas agera i enlighet med förutsättningarna. Tränaren agerar ofta motpart (ex kund eller medarbetare).

Deltagaren får feedback från övriga gruppen som agerat observatörer samt tränaren. Deltagaren tränar en gång till på samma situation för att få feedback och så småningom även kunna dra slutsatser och lärdomar från övningen.

Rollspel är ofta en mycket effektiv metod för att faktiskt få deltagarna att börja bryta mönster och gå i handling. Under förstudien kan roll- och situationsanalys genomföras för att skapa underlag för denna typ av träningar.



Fokus	Roll 1: ex lagledare	Roll 2	Roll 3
Konflikthantering	Situation A	Situation I	Situation Q
	Situation B	Situation J	Situation R
Enskilda möten	Situation C	Situation K	Situation S
	Situation D	Situation L	Situation T
Passivt motstånd	Situation E	Situation M	Situation U
	Situation F	Situation N	Situation V
Skapa motivation	Situation G	Situation O	Situation X
	Situation H	Situation P	Situation Y

4.3 Kunskapsbas

Vår kunskapsbas är baserat på marknaden vanligt förekommande modeller och teorier. Några av de teorier och modeller som vi utgår från och använder oss av är tex:

- FIRO
- Situationsanpassat ledarskap (SL2)
- Adizes
- DiSC
- NLP

Observera att vi inte slaviskt följer modellerna eller teorierna utan använder dessa som utgångspunkt för vårt innehåll. Vi försöker alltid koppla teorierna och modellerna till den faktiska vardagen.