



Effektkortet – din vej til udvikling



Sådan arbejder du med Effektkortet

STRATEGI > RESULTATER > ADFÆRD > INDSATSER

○ Når du laver FORRETNINGSUDVIKLING

Når du bruger Effektkortet til forretningsudvikling, er det vigtigt at tænke over deltagere. Vælger du at involvere medarbejdere, bliver det en længere proces. Til gengæld skaber du ejerskab for forandringen, ligesom medarbejderne kan bidrage med idéer og barrierer, som ledelsen ikke er bevidst om.

Arbejdsprocessen

Som når du arbejder med et projekt.

Deltagere

Sammensæt gruppen efter en af disse modeller:

- Kun ledelsen deltager i processen, og medarbejderne informeres efterfølgende.
- Fuld medarbejderinvolvering i hele processen fra strategi til indsatser.
- En kombination, hvor medarbejderne involveres i adfærd og indsatser, når ledelsen har besluttet resultater og strategi.

Inviter evt. andre interessenter, der indirekte berøres af det nye forretningsområde. De kan bidrage med udefrakommendes nyttige viden og skæve vinkler.

○ Når du arbejder med et PROJEKT

Effektkortet er velegnet til projekter, hvor du har udviklet et koncept, der skal afprøves, tilrettes og implementeres.

Arbejdsprocessen

Hav god vægplads i lokalet, for her placeres proceskort under Effektkortets fire kolonner. Book evt. en proceskonsulent, så du får mulighed for at koncentrere dig og aftal på forhånd hvem, der skal dokumentere og udfylde det endelige Effektkort. Overvej at strække processen over flere dage, så der er tid til refleksion, men lad proceskortene hænge på væggen eller affotografer væggen til senere genopbygning.

Deltagere

Hele projektgruppen deltager i processen og overvej at invitere andre interessenter, der kan bidrage med skæve vinkler eller nyttig viden til projektet.

Processen med at udfylde effektkortet afhænger af, om du bruger det til projekt-, virksomheds- eller medarbejderudvikling.

○ Når du UDVIKLER DIG SELV ELLER DIN MEDARBEJDER

Effektkortet hjælper dig med at effektivisere din udvikling og sikrer, at du anvender din nye viden til at skabe resultater. Til gavn for dig selv og din virksomhed.

Arbejdsprocessen

Udfyld Effektkortet sammen med din medarbejder eller leder. Har du som leder flere medarbejdere, der skal igennem samme forløb, kan du designe en fælles proces evt. i samarbejde med en proceskonsulent. Det er lederens eller konsulentens opgave at introducere medarbejderne for forløbet og sparre med dem under udarbejdelse af kortet. Medarbejderne præsenterer efterfølgende hvert deres individuelle kort, og opfølgning aftales.

START MED STRATEGIEN ...

STRATEGI > RESULTATER > ADFÆRD > INDSATSER



Når Effektkortet skal udfyldes, startes med strategien. Formål med strategien undersøges, og de forhold, du/I gerne vil være kendt for, vurderes. Strategien formuleres kort og præcist.

○ Når du arbejder med et PROJEKT

Ligger der en projektansøgning til grund for projektet, skal du hente strategi (=formål) og resultater (=succeskriterier) herfra. Start processen med at præsentere formål og succeskriterier fra projektet og sørg for, at de er synlige under hele processen. I bør vurdere, om der er brug for at skærpe strategi og evt. formulere flere succeskriterier og/eller SMARTe mål, der støtter projektansøgningens overordnede mål.

Nu er I klar til den individuelle brainstorm, hvor alle udfylder et proceskort (papkort eller post-it) pr. element, de mener, strategien skal indeholde. Præsenter efterfølgende hver især jeres proceskort, grupper dem i fællesskab i få hovedområder og flyt evt. rundt på dem under processen. Når I er enige om indholdet, og projektleder føler sig klar til at finformulere strategien bagefter, kan I gå videre til resultater.

○ Når du laver FORRETNINGSUDVIKLING

Strategien for et forretningsområde skal altid pege ind i virksomhedens overordnede strategi. Du skal derfor starte med at præsentere virksomhedens strategi, vision, mission og værdier. Lad dem være synlige under hele processen

Nu er I klar til den individuelle brainstorm, hvor alle udfylder et proceskort (papkort eller post-it) pr. element, de mener, strategien skal indeholde. Præsenter efterfølgende hver især jeres proceskort, grupper dem i fællesskab i få hovedområder og flyt evt. rundt på dem under processen. Når I er enige om indholdet, og lederen af det nye forretningsområde føler sig klar til at finformulere strategien bagefter, kan I gå videre til resultater.

○ Når du UDVIKLER DIG SELV ELLER DIN MEDARBEJDER

Tag udgangspunkt i virksomhedens strategi eller den del af strategien du kan bidrage til ved at bringe din nye læring fra f.eks. et kompetenceudviklingsforløb i spil.

Arbejder du med selvudvikling, skal du formulere din egen strategi eller vision. Det kan handle om noget, du gerne vil opnå. Det behøver ikke at være noget realistisk, der med sikkerhed kan opnås. Det kan være uden for rækkevidde, men inden for synsvidde. Altså en rimelig klart beskrevet fremtidig tilstand, der kræver en væsentlig indsats for at opnå.

Husk reglerne for brainstorm: Jo flere idéer, jo bedre. Ingen idéer er for vilde eller banale. Kritik er ikke tilladt. Spørg gerne ind til og byg videre på idéer.

... GÅ SÅ VIDERE TIL RESULTATERNE

STRATEGI > RESULTATER > ADFÆRD > INDSATSER



Når strategien er formuleret, arbejdes videre med at finde frem til et eller flere resultater, der skal understøtte hvert enkelt element i strategien. Resultaterne formuleres SMART og skal være Specifikke, Målbare, Acceptable, Realistiske og Tidsbestemte.

Sørg for, at alle elementer i strategien er støttet af mindst et resultat.

○ Når du arbejder med et PROJEKT

I skal nu til at formulere SMARTe resultater, der støtter de enkelte elementer i strategien, som I lige har arbejdet med. Start igen med den individuelle brainstorm, hvor alle udfylder et proceskort pr. resultat, de finder relevant.

Når hver deltager præsenterer sine proceskort med resultater i plenum og sætter dem op på væggen, skal deltageren argumentere for det element i strategien, resultatet støtter. På den måde synliggør og bevarer I Effektkortets horisontale sammenhæng. Kontroller til sidst, at alle strategielementer er støttet af mindst et og gerne flere resultater.

○ Når du laver FORRETNINGSUDVIKLING

I skal nu til at formulere SMARTe resultater, der støtter de enkelte elementer i strategien, som I lige har arbejdet med. Start igen med den individuelle brainstorm, hvor alle udfylder et proceskort pr. resultat, de finder relevant.

Når hver deltager præsenterer sine proceskort med resultater i plenum og sætter dem op på væggen, skal deltageren argumentere for det element i strategien, resultatet støtter. På den måde synliggør og bevarer I Effektkortets horisontale sammenhæng. Kontroller til sidst, at alle strategielementer er støttet af mindst et og gerne flere resultater.

○ Når du UDVIKLER DIG SELV ELLER DIN MEDARBEJDER

Du og din leder skal nu diskutere og formulere de resultater, som du skal være med til at skabe med din nye viden eller gennem ændret adfærd. Det er vigtigt, at du/I formulerer dem SMARTe, så der bliver mulighed for at følge op på, om resultaterne er nået.

Arbejder du med din egen udvikling, kan du evt. søge støtte og vejledning hos kolleger eller andre fra dit private og professionelle netværk.

LIST HEREFTER AFFÆRD, DER SKAL ÆNDRES ...

STRATEGI > RESULTATER > **ADFÆRD** > INDSATSER



Når de ønskede resultater er formuleret, skal det besluttes hvilken adfærd, der er nødvendig for at skabe de resultater, der støtter strategien. Alle resultater skal være støttet af et eller flere mål for nødvendig adfærd.

○ Når du arbejder med et PROJEKT

Når I har formuleret strategi og resultater, er det sværeste arbejde overstået. Jo skarpere strategi og jo SMARTere resultater, jo lettere er det efterfølgende at formulere nødvendig adfærd og indsatser. Overvej at slå processen med at udvikle de to sidste kolonner sammen.

Måske har I allerede i løbet af processen noteret og parkeret eksempler på nødvendig adfærd. Inddrag disse når I nu skal i gang med hhv. den individuelle og fælles brainstorm. Igen afsluttes processen med at kontrollere den horisontale sammenhæng i Effektkortet, idet I vurderer, om alle resultater støttes af et eller flere mål for nødvendig adfærd.

Afgørende for om du når dine mål, er ikke vindens luner, men måden du sætter dine sejle.

gammelt kinesisk ordsprog

○ Når du laver FORRETNINGSUDVIKLING

Når I har formuleret strategi og resultater, er det sværeste arbejde overstået. Jo skarpere strategi og jo SMARTere resultater, jo lettere er det efterfølgende at formulere nødvendig adfærd og indsatser. Overvej at slå processen med at udvikle de to sidste kolonner sammen.

Måske har I allerede i løbet af processen noteret og parkeret eksempler på nødvendig adfærd. Inddrag disse når I nu skal i gang med hhv. den individuelle og fælles brainstorm. Igen afsluttes processen med at kontrollere den horisontale sammenhæng i Effektkortet, idet I vurderer, om alle resultater støttes af et eller flere mål for nødvendig adfærd.

○ Når du UDVIKLER DIG SELV ELLER DIN MEDARBEJDER

Du og din leder skal nu vurdere, hvad du kan gøre anderledes og i hvilke situationer. Husk, at alle dine resultater skal støttes af et eller flere mål for nødvendig adfærd.

... OG BESLUT HVILKE INDSATSER, DER SKAL TIL

STRATEGI > RESULTATER > ADFÆRD > INDSATSER

Det skal nu vurderes, hvor der skal sættes ind for at skabe og motivere til adfærd, der bidrager til resultater, der understøtter strategien. Alle adfærdsmål og resultater skal være støttet af et eller flere initiativer.



○ Når du arbejder med et PROJEKT

Når I har formuleret strategi, resultater og nødvendig adfærd, er det tid til at kigge på, hvilke helt konkrete indsatser, der skal til for at nå den ønskede adfærd. Måske skal I lave en kommunikationsplan, opgavebeskrivelser, eller der skal gennemføres kompetenceudvikling. Overvej at slå processen med at udvikle de to sidste kolonner – adfærd og indsatser – sammen.

Indtil nu har I sikkert allerede noteret og parkeret eksempler på indsatser, der kan bidrage til den nødvendige adfærd. Inddrag disse når I går i gang med hhv. den individuelle og fælles brainstorm. Igen afsluttes processen med at kontrollere den horisontale sammenhæng i Effektkortet, idet I vurderer, om al nødvendig adfærd støttes af en eller flere indsatser.

○ Når du laver FORRETNINGSUDVIKLING

Når I har formuleret strategi, resultater og nødvendig adfærd, er det tid til at kigge på, hvilke helt konkrete indsatser, der skal til for at nå den ønskede adfærd. Det kan være ændringer af organisationsstrukturen, udarbejdelse af en forretningsplan, kundeanalyse, osv. Overvej at slå processen med at udvikle de to sidste kolonner – adfærd og indsatser – sammen.

Indtil nu har I sikkert allerede noteret og parkeret eksempler på indsatser, der kan bidrage til den nødvendige adfærd. Inddrag disse når I går i gang med hhv. den individuelle og fælles brainstorm. Igen afsluttes processen med at kontrollere den horisontale sammenhæng i Effektkortet, idet I vurderer, om al nødvendig adfærd støttes af en eller flere indsatser.

○ Når du UDVIKLER DIG SELV ELLER DIN MEDARBEJDER

Du og din leder er nu kommet til sidste skridt i udviklingen af Effektkortet. Her skal I diskutere, hvad du har brug for at lære for at kunne ændre til en adfærd, der fører til de ønskede resultater, som støtter virksomhedens eller afdelingens overordnede mål og strategi. Deltager du i et kompetenceudviklingsforløb, udvælges dine vigtigste fokusområder.

Overvej evt. at slå processen med at formulere nødvendig adfærd og indsatser sammen.

Husk når du udfylder Effektkortet

DOKUMENTATION Tag billeder af procesvæggen, som dokumenterer sammenhæng og jeres fælles arbejde. Nummerer proceskortene (papkort eller post-it) inden de tages ned fra væggen, så Effektkortet kan genskabes vha. kortene. Overvej om der skal tages notater undervejs for at opfange nuancer i diskussioner og for at huske, hvad I har talt om. Ofte vil I opleve, at I allerede under strategiudviklingen berører indsatser, der skal gennemføres. Hvis processen foregår over flere dage, er dokumentation endnu vigtigere.

KOMMUNIKATION Enhver forandring kræver relevant in- og ekstern kommunikation, der gennemføres på rette tid og sted. I løbet af processen med at udarbejde Effektkortet får I sikkert mange idéer til, hvordan forandringen kan kommunikeres til in- og eksterne interessenter. Noter jeres idéer under indsatser.

FORMULERING AF EFFEKTKORTET Du skal selv finformulere eller udpege en anden til at finformulere Effektkortet med korte, præcise sætninger. Brug kortet som en slags kontrakt let at følge op på. Er der resultater, der ikke nås, får I mulighed for at undersøge sammenhænge og kigge på adfærd, indsatser og evt. behov for nye initiativer.

NOTER EVT. HJÆLPERE NED Undervejs i forløbet vil I måske støde på noget, der kan hæmme eller fremme de ønskede resultater. Noter dette ned og aftal hvem, der kan støtte med hvad og hvordan.

BRUG EFFEKTKORTET SAMMEN MED ANDRE

METODER Effektkortet er et af elementerne i Succes Case Method®, der er en kvalitativ metode til opfølgning og evaluering og er udviklet af prof. emeritus Robert Brinkerhoff.

Brug korte sætninger når du udfylder Effektkortet, så bevarer du bedst overblikket.



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Agro Food Park 15 T +45 8740 5000
Skejby F +45 8740 5010
DK 8200 Aarhus N vfl.dk

Ønsker du mest mulig effekt i udviklingen af dit projekt, din virksomhed eller måske af dig selv, kan Effektkortet være en stor hjælp til at få overblik over sammenhæng, muligheder og barrierer.

Selve arbejdet med at udfylde kortet kan desuden blive en vigtig del af udviklingsprocessen og kan fremme den fælles forståelse.

Effektkortet er et af Trumfkortene og kan med fordel anvendes, når kunde og rådgiver sammen skal skabe sammenhæng mellem strategi, resultater, adfærd og initiativer.

KONTAKT FOR YDERLIGERE INFO

Udviklingskonsulent Jette Nissen

T +45 8740 5196

E jtn@vfl.dk



STØTTET AF Promilleafgiftsfonden

Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget i finansieringen af projektet.



PARTNER I
DLBR