

# Effektkort

## *Den målrettede proces*

Effektkort - Den målrettede proces			
Indsatser	Adfærd	Resultat	Strategi (Vision/Mission)
Hvilke indsatser skal der til for at skabe og motivere den adfærd, der bidrager til resultater som støtter strategien?	Hvilke adfærdsmæssige ændringer skal der ske for at skabe resultater?	Hvilke konkrete resultater skal der komme ud af indsatserne og hvordan kan de måles?	Hvad er formålet? Hvorfor gør vi det? Hvad vil vi være kendt for?

← Hvordan?      Hvorfor? →

Resultater, adfærd og indsatser der støtter strategien til gavn for organisationer og medarbejdere.



Videncentret for Landbrug

December 2012

Jette Nissen

## Indhold

Effektkort – Den målrettede proces.....	2
SÅDAN UDFYLLER DU KORTET:.....	2
Start med STRATEGIEN.....	2
...Gå så videre til RESULTATERNE .....	2
Herefter udarbejdes liste med ADFÆRD, der skal ændres .....	2
.....Og så skal det besluttes hvilke INDSATSER, der skal sættes ind.....	3
SÅDAN STYRER DU PROCESSEN MED AT UDFYLDE EFFEKTKORTET:.....	3
1) Hvis du skal i gang med et PROJEKT .....	3
Processen.....	4
Dokumentation.....	5
Kommunikation .....	5
Formulering af Effektkortet.....	5
2) Hvis du skal lave forretningsudvikling i en virksomhed .....	5
Processen.....	6
Dokumentation.....	7
Kommunikation .....	7
Formulering af Effektkortet.....	7
3) Hvis du skal lave et personligt Effektkort – fx kompetenceudviklingsforløb .....	7
Processen.....	7
Formulering af Effektkortet.....	8
Kilde til Effektkort.....	8

## Effektkort – Den målrettede proces

Hvor kom vi fra? Hvad er strategien for vores projekt/forretningsområde/personlige udvikling? Hvorfor satte vi indsætserne i gang? Har vi den ønskede adfærd, og skaber vi resultater, der støtter vores strategi? Hvordan hænger det hele sammen?

”Effektkort – Den målrettede proces” hjælper med at finde svarene på ovennævnte spørgsmål og bidrager til et fælles billede af strategi og de indsætser, der skal til for at skabe den adfærd, der er en forudsætning for at opnå de ønskede resultater. Effektkortet giver således et overblik over sammenhænge, muligheder og barrierer. For at fremme den fælles forståelse og skabe de bedste resultater, udfyldes Effektkortet i samarbejde mellem de involverede personer.

Det udfyldte Effektkort fungerer som kontrakt eller handlingsplan, der skal følges op på. Efter en aftalt periode undersøges derfor, om den ønskede effekt er opnået. Herefter dokumenteres effekten, og man slår fast, hvad der virkede, og hvordan det virkede. Ligesom det undersøges, hvorfor visse tiltag ikke virkede.

Processen med at udfylde Effektkortet skaber i sig selv effekt, da den giver anledning til værdifulde diskussioner, der ellers aldrig ville finde sted. Diskussionerne om resultat, indsats osv. bidrager til et fælles billede af muligheder og udfordringer og afslører forskellig opfattelse af virkeligheden.

Samtidig minder det udfyldte Effektkort løbende deltagerne på, hvorfor de enkelte indsætser er sat i gang, og hvordan de fører til resultater, der understøtter strategien.

## SÅDAN UDFYLDER DU KORTET:

### Start med STRATEGIEN...

Når Effektkortet skal udfyldes, starter man med at arbejde med strategien. Her undersøges formål og årsag til strategien, og man vurderer de forhold, man gerne vil være kendt for. Strategien formuleres kort og præcist, hvorefter der tages stilling til, hvordan man når den ønskede strategi. Hvilke resultater støtter strategien? Hvordan kan vi måle, at vi er på rette vej?

### ...Gå så videre til RESULTATERNE

Når strategien er formuleret, arbejdes videre med at finde frem til resultater, der skal understøtte strategien. Resultaterne formuleres SMART og skal således være Specifikke, Målbare, Aceptable, Realistiske og Tidsbestemte.

Husk at ... alle elementer i strategien skal være understøttet af mindst et og gerne flere resultater.

### Herefter udarbejdes liste med ADFÆRD, der skal ændres .....

Resultaterne kommer ikke af sig selv, og det skal derfor besluttes, hvilke(n) adfærd, der er nødvendig(e) for at skabe resultater, der støtter strategien. I et gammelt kinesisk ordsprog udtrykkes det meget enkelt: ”Afgørende for, om du når dine mål, er ikke vindens luner - men måden, du sætter dine sejl på.”

Husk at ... alle resultatmål skal være støttet af et eller flere mål for kritisk adfærd.

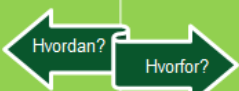
## .....Og så skal det besluttes hvilke INDSATSER, der skal sættes ind

Strategien er nu formuleret, og man har fundet frem til de understøttende resultater og kritiske adfærd, der skal ændres for at nå resultaterne. Næste skridt er at vurdere, hvor der skal sættes ind, så man kan skabe og motivere til adfærd, der bidrager til resultater, som understøtter strategien.

Her gælder at alle adfærdsmål eller resultatmål skal være støttet af et eller flere initiativer.

I eksemplet nedenfor er der et eksempel på strukturen i Effektkortet og den horisontale sammenhæng fra Strategi til Indsatser. Eksemplerne er hentet fra projekt Virksomhedsrådgivning.

Effektkort for projekt Virksomhedsrådgivning 2012			
Indsatser	Adfærd	Resultat	Strategi (Vision/Mission)
Hvilke indsatser skal der til for at skabe og motivere den adfærd, der bidrager til resultater som støtter strategien?	Hvilke adfærdsmæssige ændringer skal der ske for at skabe resultater?	Hvilke konkrete resultater skal der komme ud af indsatserne og hvordan kan de måles?	Hvad er formålet? Hvorfor gør vi det? Hvad vil vi være kendt for?
Udvikle og udbyde uddannelse for Virksomhedsrådgivere med fokus på strategi, forretningsudvikling og implementering.	25 rådgivere har tilmeldt sig uddannelsen for Virksomhedsrådgivere, deltager i undervisningen og afprøver de nye processer og værktøjer på egne kunder.	Den 31.12.20xx er der uddannet 25 nye virksomhedsrådgivere i DLBR.	Bidrage til at udvikle landmænds kompetencer indenfor ledelse og forretningsudvikling via virksomhedsrådgivning
Udvikle dagsorden for budgetmøder, hvor strategi er et fast punkt.	På budgetmøder er det et fast punkt på dagsordenen at spørge ind til, om landmanden har formuleret en strategi, om den er kendt af de vigtige interessenter, og om den skal opdateres.	Den 30.06.20xx har 5 landmænd udviklet en strategi med sparring fra sin Virksomhedsrådgiver.	
Udvikle koncept for gårdråd og udbyde uddannelse i etablering af gårdråd.	Rådgiver NN gennemgår sin kundeportefølje, udpeger og kontakter 5 landmænd, der kan have gavn af et gårdråd.	Den 30.09.20xx har rådgiver NN bidraget til etablering af 2 nye gårdråd.	



## SÅDAN STYRER DU PROCESSEN MED AT UDFYLDE EFFEKTKORTET:

Processen med at udfylde Effektkortet varierer afhængigt af, om der er tale om 1) Projektstart, 2) Forretningsudvikling i en virksomhed eller 3) Kompetenceudvikling af en medarbejder. De tre forskellige processer beskrives i nedenstående.

### 1) Hvis du skal i gang med et PROJEKT

Effektkortet er velegnet til demonstrationsprojekter, hvor man skal i gang med at implementere eller udvikle et koncept, som skal afprøves, tilrettes og implementeres. Til udviklingsprojekter anbefales i stedet Videncentret for Landbrugs projektmodel. I projekt Virksomhedsrådgivning blev Effektkortet anvendt til projektstart, hvorefter projektlederen anvendte Effektkort for Virksomhedsrådgivning som projektets kon-

trakt og til løbende opfølgning.

### **Procesvæg**

Book et lokale, hvor der er god væglads til den kreative proces. Her udvikles Effektkortet vha. proceskort, der placeres i de fire kolonner Strategi, Resultater, Adfærd og Indsatser.

### **Roller**

Book en proceskonsulent, så man som projektleder kan deltage fuldt ud i processen. Aftal på forhånd hvem, der dokumenterer og udfylder Effektkortet bagefter. Hele projektgruppen deltager i processen. Overvej at invitere andre interessenter, der kan bidrage med skæve vinkler eller nyttig viden til projektet. Fx repræsentanter fra relaterede projekter.

### **Processen**

Processen er en kombination af individuel og fælles brainstorming. Processen går fra højre mod venstre, altså først strategien, så resultater og til sidst adfærd og indsatser. I hver kolonne startes med den individuelle brainstorm, hvor deltagerne noterer et emne pr. proceskort. Når alle er klar, præsenterer deltagerne på skift deres proceskort og hjælper hinanden med at gruppere dem. Husk reglerne for brainstorm:

- 1) Jo flere idéer, jo bedre
- 2) Ingen idéer er for vilde/banale
- 3) Kritik er ikke tilladt
- 4) Det er tilladt at spørge ind til og bygge videre på idéer

#### *A) Strategi (hvis den ikke allerede er formuleret)*

Hvis der ligger en projektansøgning til grund for projektet, skal strategi og resultater hentes herfra. Strategien og resultatmålene fra projektet præsenteres på en Flipover og er synlige under hele processen. Vurder om der er brug for at skærpe strategien og formuler flere resultatmål eller SMARTe mål, der støtter de overordnede mål fra projektansøgningen. Start med individuel brainstorm, hvor alle deltagere udfylder et proceskort pr. element, de mener, strategien bør indeholde.

Deltagerne præsenterer på skift deres proceskort og sætter dem op på væggen. I fællesskab grupperes kortene i få hovedområder. Man kan gå videre til resultater, når der er enighed om indholdet, og projektlederen nikker til at være klar til at finformulere strategien bagefter.

#### *B) Resultater*

Opgaven er at formulere SMARTe resultatmål, der støtter strategien. Start igen med individuel brainstorm efterfulgt af præsentation i plenum. Når proceskortene sættes op på væggen, skal der samtidig argumenteres for, hvilket element i strategien de støtter, så den horisontale sammenhæng (i Effektkortet) bliver synlig for alle. Slut af med at kontrollere, at alle elementer i strategien er støttet af mindst et og gerne flere resultatmål.

#### *C) Adfærd og Indsatser*

Når Strategi og Resultater er formuleret, er det svære arbejde overstået. Jo skarpere strategi og jo SMARTere resultater, jo lettere er det at formulere kritisk adfærd og indsatser. Ofte har man allerede noteret og parkeret eksempler på kritisk adfærd og indsatser under udvikling af strategi og resultater. Det skal vurderes, om man med fordel kan slå processen for de sidste to kolonner sammen. Processen er den samme med

individuel og fælles brainstorm. Afslut igen med at kontrollere den horisontale sammenhæng i Effektkortet, idet det vurderes, om alle resultatmål støttes af et eller flere mål for kritisk adfærd og en eller flere indsats-er.

### **Dokumentation**

Tag billeder af procesvæggen som dokumenterer sammenhængene. Nummerer proceskortene inden de bliver taget ned fra væggen, så Effektkortet kan genskabes vha. kortene. Overvej om der skal tages notater undervejs for at opfange nuancerne i diskussionerne. Hvis processen bides over, er dokumentationen endnu vigtigere.

### **Kommunikation**

Enhver forandring kræver solid kommunikation. Det er vores erfaring, at der under processen med at udarbejde Effektkortet dukker mange idéer op til, hvordan forandringen skal kommunikeres. De noteres under Indsatser.

### **Formulering af Effektkortet**

Når ovenstående proces er gennemgået, finformulerer projektlederen det endelige Effektkort, der herefter præsenteres for styregruppen til godkendelse. Det godkendte Effektkort er projektets kontrakt, der er let at følge op på. Hvis der er resultater, der ikke er nået, er det muligt at kigge på adfærd og indsatser og undersøge sammenhænge og eventuelt behov for nye initiativer. Effektkortet fungerer også som et solidt grundlag for effektvurdering, opfølgning og dokumentation af resultater og adfærd.

## **2) Hvis du skal lave forretningsudvikling i en virksomhed**

Mange rådgivningsvirksomheder har udtrykt behov for at udvikle deres egen strategi for Virksomhedsrådgivning. Videncentret for Landbrug har støttet dem i processen ved hjælp af Effektkortet.

### **Procesvæg**

Book et lokale, hvor der er god vægplads til den kreative proces. Her udvikles Effektkortet vha. proceskort, der placeres i de fire kolonner Strategi, Resultater, Adfærd og Indsatser.

### **Roller**

Book en proceskonsulent, så man som leder kan deltage fuldt ud i processen. Aftal på forhånd hvem, der dokumenterer og udfylder effektkortet bagefter.

Tre forskellige tilgange til Effektkortprocessen

Når man bruger Effektkortet til forretningsudvikling, skal man være meget bevidst om sine valg af deltagere i processen. Jo mere involvering – jo længere tid og jo flere ressourcer kræver det. Til gengæld kan medarbejderne bidrage med idéer og eksempler på barrierer, som ledelsen ikke er bevidst om. Kommunikation og forandringen bliver lettere, dels fordi de involverede medarbejders ejerskab og motivation øges, dels fordi der så ikke dukker ukendte barrierer op, og forandringen allerede starter med involveringen.

#### *Kun ledelsen*

Nogle virksomheder beslutter, at ledelsen deltager i processen, og medarbejderne informeres efterfølgende.

### *Fuld medarbejderinvolvering*

Andre virksomheder involverer medarbejderne i hele processen fra Strategi til Indsatser.

### *En kombination af "Kun ledelsen" og "Fuld medarbejderinvolvering"*

I andre virksomheder bliver medarbejderne involveret i Adfærd og Indsatser, når ledelsen har besluttet Resultater og Strategi.

### *Andre interessenter*

Overvej at invitere andre interessenter, der ikke direkte kommer til at arbejde med det nye forretningsområde, men indirekte berøres af det. De kan bidrage med nyttig viden og skæve vinkler, som folk, der arbejder med området til hverdag måske overser eller tager for givet.

## **Hold kadencen, hvis processen bides over**

Den mest effektive proces oplevede vi i en virksomhed, hvor vi udviklede Strategi og Resultater på dag 1 efterfulgt af et møde allerede dagen efter, hvor vi besluttede Adfærd og Indsatser. Pausen gav deltagerne tid til at reflektere over Strategi og Resultater og stadig have det i frisk erindring. Proceskortene kunne blive hængende på væggen, så vi var klar (og friske) til at fortsætte med Adfærd og Indsatser.

## **Processen**

Processen er en kombination af individuel og fælles brainstorming. Processen går fra højre mod venstre, altså først strategien, så resultater og til sidst adfærd og indsatser. I hver kolonne startes med den individuelle brainstorm, hvor deltagerne noterer et emne pr. proceskort. Når alle er klar, præsenterer deltagerne på skift deres proceskort og hjælper hinanden med at gruppere dem. Husk reglerne for brainstorm:

- 1) Jo flere idéer, jo bedre
- 2) Ingen idéer er for vilde/banale
- 3) Kritik er ikke tilladt
- 4) Det er tilladt at spørge ind til og bygge videre på idéer

### *A) Strategi*

Strategien for det nye forretningsområde skal pege ind i virksomhedens overordnede strategi. Præsenter derfor virksomhedens strategi, vision, mission og/eller værdier på en Flipover. Gerne til højre for Strategien.

Start med individuel brainstorm, hvor alle deltagere udfylder et proceskort pr. element, de mener, Strategien bør indeholde.

Deltagerne præsenterer på skift deres proceskort og sætter dem op på væggen. I fællesskab grupperes kortene i få hovedområder. Gå videre til Resultater, når der er enighed om indholdet, og lederen af det nye forretningsområde nikker til at være klar til at finformulere Strategien bagefter.

### *B) Resultater*

Opgaven er at formulere SMARTe resultatmål, der støtter strategien. Start igen med individuel brainstorm efterfulgt af præsentation i plenum. Når proceskortene sættes op på væggen, skal der samtidig argumenteres for, hvilket element i strategien de støtter, så den horisontale sammenhæng (i Effektkortet) bliver synlig for alle. Slut af med at kontrollere, at alle elementer i strategien er støttet af mindst et og gerne flere resul-

tatmål.

### *C) Adfærd og Indsatser*

Når Strategi og Resultater er formuleret, er det svære arbejde overstået. Jo skarpere strategi og jo SMARTere resultater, jo lettere er det at formulere kritisk adfærd og indsatser. Ofte har man allerede noteret og parkeret eksempler på kritisk adfærd og indsatser under udvikling af strategi og resultater. Det skal vurderes, om man med fordel kan slå processen for de sidste to kolonner sammen. Processen er den samme med individuel og fælles brainstorm. Afslut igen med at kontrollere den horisontale sammenhæng i Effektkortet, idet det vurderes, om alle resultatmål støttes af et eller flere mål for kritisk adfærd og en eller flere indsatser.

### **Dokumentation**

Tag billeder af procesvæggen som dokumenterer sammenhængene. Nummerer proceskortene inden de bliver taget ned fra væggen, så Effektkortet kan genskabes vha. kortene. Overvej om der skal tages notater undervejs for at opfange nuancerne i diskussionerne. Hvis processen bides over, er dokumentationen endnu vigtigere.

### **Kommunikation**

Enhver forandring kræver solid kommunikation. Det er vores erfaring, at der under processen med at udarbejde Effektkortet dukker mange idéer op til, hvordan forandringen skal kommunikeres. De noteres under Indsatser.

### **Formulering af Effektkortet**

Lederen eller en af lederen udpeget person finformulerer det endelige Effektkort, der herefter fungerer som kontrakt nem at følge op på. Hvis der er resultater, der ikke er nået, er det muligt at kigge på adfærd og indsatser og undersøge sammenhænge og eventuelt behov for nye initiativer. Effektkortet fungerer også som et solidt grundlag for effektvurdering fx vha. Succes Case Method® [link](#) eller ved at følge op og dokumentere de enkelte resultater og evt. adfærd.

## **3) Hvis du skal lave et personligt Effektkort – fx kompetenceudviklingsforløb**

Robert Brinkerhoff, professor ved West Michigan University, dokumenterer i flere studier, at kun 15% af medarbejdere, der har deltaget i kompetenceudviklingsforløb, lykkes med at anvende den nye viden og skabe resultater i praksis. Det betyder med andre ord, at hverken medarbejder eller virksomhed får særlig meget gavn af kompetenceudviklingsforløbet.

### **Processen**

Brinkerhoff anbefaler derfor, at leder og medarbejder i fællesskab udfylder Effektkortet. Hvis en leder har flere medarbejdere, der skal igennem det samme kompetenceudviklingsforløb, kan man med fordel designe en fælles proces. I dette tilfælde introducerer en proceskonsulent og/eller lederen medarbejderne til forløbet og Effektkortet, og med sparring fra leder og/eller proceskonsulent udfyldes Effektkortet. Afslut med at lade deltagerne præsentere deres individuelle Effektkort, ligesom opfølgning aftales.

### *Strategi*

Hvilke overordnede mål i virksomheden kan medarbejderen bidrage til ved at bruge den nye læring? Fx mål i afdelingen eller i strategien.



### Resultater

Hvilke resultater skal medarbejderen være med til at skabe gennem sin ændrede adfærd? Hvordan kan man se, at resultaterne er nået?

### Adfærd

Hvad skal medarbejderen gøre anderledes og i hvilke situationer?

### Indsatser


Hvad har medarbejderen brug for at lære for at kunne ændre til en adfærd, der fører til resultater, der støtter virksomhedens overordnede mål og strategi? Hvis medarbejderen deltager på et kompetenceudviklingsforløb, udvælges de vigtigste fokusområder for medarbejderen.

### Hvad hæmmer / fremmer de ønskede resultater?

Lederen og medarbejderen er sikkert undervejs i dialogen stødt på noget, der kan hhv. hæmme og fremme de ønskede resultater. Det skal noteres, og det skal aftales, hvem der kan støtte medarbejderen og hvordan.

### Formulering af Effektkortet

Når ovennævnte proces er gennemgået, skriver medarbejder Effektkortet rent, og der aftales dato for første opfølgning.

Personligt Effektkort (Hvilken effekt får jeg og virksomheden af kompetenceudvikling*?)			
Indsatser/ Hvad lærer jeg?	Adfærd	Resultat	Strategi (Vision/Mission)
Hvad er de vigtigste kompetencer, færdigheder, viden eller holdninger, jeg får fra den aftalte kompetenceudvikling?	Hvordan vil jeg bruge den nye læring i praksis i mit arbejde? Hvad skal jeg gøre anderledes i mit job efter den planlagte kompetenceudvikling? - og i hvilke situationer?	Hvilke resultater opnår jeg ved at bruge den nye læring i praksis. Og hvordan kan man se, at resultaterne er nået?	Hvilke overordnede mål i virksomheden, kan medarbejderen bidrage til ved at anvende den nye læring fx mål i afdelingen eller i strategien?
			
<ul style="list-style-type: none"><li>- Hvad kan hæmme/fremme de ønskede resultater</li><li>- Aftalt støtte fra nærmeste leder og/eller andre nøglepersoner:</li></ul>			

\*Kompetenceudvikling kan være en uddannelse, et kursus, sidemandsoplæring, mentorforløb og lign.

### Kilde til Effektkort

Effektkortet er inspireret af "Impact Map" udviklet af Robert Brinkerhoff, professor ved West Michigan University. Brinkerhoff har forsket i og fundet løsningsforslag på, hvordan vi skaber mest mulig effekt af organisationsudvikling.