WORK OF LEADERS-PROFIL

EVERYTHING DiSC
WORK OF LEADERS

PROFIL TIL HANDLING

Signe Lund

02.02.2015

Denne rapport er udleveret af:

Dit firma
Hovedgaden 123
3333 Nyby
12 34 56 78
www.ditfirma.dk

Indsæt dit
LOGO HER

WILEY

INTRODUKTION

Hvor stammer Work of Leaders fra? Programmet er resultatet af fire års udviklingsarbejde, som har taget udgangspunkt i en analyse af lederskabsundersøgelser fra de seneste tre årtier. Med hjælp fra 300 eksperter på området fra mere end 150 organisationer har vi identificeret et specifikt sæt af best practices for lederskab.

Hvordan definerer vi lederskab? Work of Leaders ser lederskab som en en-til-mange-relation, i modsætning til management, der ses som en en-til-en-relation.

Hvordan er lederskab knyttet til DiSC®? Din DiSC-stil har betydning for din tilgang til hvert af trinnene i processen. DiSC-stilen siger ikke noget om, hvorvidt du kan eller ikke kan gennemføre det enkelte trin. Den fortæller blot, hvor meget energi du skal bruge for at gennemføre de forskellige aspekter af hvert trin.

Hvordan adskiller dette sig fra andre DiSC-profiler? I modsætning til andre DiSC-rapporter, som lægger vægt på at forstå forskellene mellem mennesker, fokuserer Work of Leaders på at forstå, hvordan dine tilbøjeligheder påvirker din effektivitet i forskellige ledelsessituationer.

Primære principper

- Work of Leaders fokuserer på håndgribelige trin til effektiv **ledelse af en gruppe eller en organisation**.
- Koncepterne i rapporten er relevante for **ledere på alle niveauer**.
- Dit lederskab påvirkes af **forskellige faktorer**, f.eks. karakter, kognitive egenskaber og modenhed.
- Alle DiSC-stile **bidrager til succes som leder**.
- Rapporten fokuserer på at udvikle **ønskværdig adfærd** baseret på **best practice**.
- Best practice er **kontekstspecifik** og afhænger af behovet i den konkrete situation.

Work of Leaders: Vision, Alignment og Gennemførelse

Med Work of Leaders får du en enkelt tretrinsproces, som hjælper dig med at reflektere over din mest fundamentale opgave som leder: At skabe en vision, opbygge alignment om visionen og stå i spidsen for gennemførelsen af visionen.

VISION

Lederens opgave er bl.a. at skabe en vision om nye fremtidsmuligheder gennem udforskning, mod og afprøvelse af antagelser.

ALIGNMENT

Ledere opbygger alignment gennem klarhed, dialog og inspiration, så alle arbejder i samme retning.

GENNEMFØRELSE

Endelig mestrer ledere gennemførelse ved hjælp af momentum, struktur og feedback for derved at udnytte gruppens talenter og gøre visionen til virkelighed.

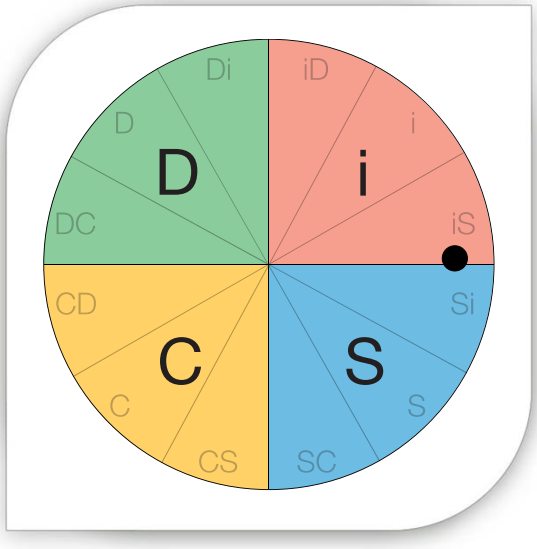
© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

Hvordan er denne rapport tilpasset dig, Signe?

Du får mest muligt ud af din Everything DiSC Work of Leaders®-profil, hvis du forstår dit personlige kort.

Dit punkt

Everything DiSC®-modellen består af fire grundlæggende stile: D, i, S og C. Hver stil er inddelt i tre områder. I billedet til højre ser du de 12 forskellige områder, som en persons punkt kan være placeret i.



Din DiSC®-stil: iS

Placeringen af dit punkt viser din DiSC-stil.

Husk, at alle mennesker er en blanding af alle fire stile, men de fleste har en stærk tendens mod en eller to stile. Uanset om dit punkt er placeret midt i en stil eller i et område mellem to stile, **er ingen placering bedre end andre**. Alle DiSC®-stile er lige gode og værdifulde på hver deres egen måde.

Tæt på kanten eller tæt på centrum?

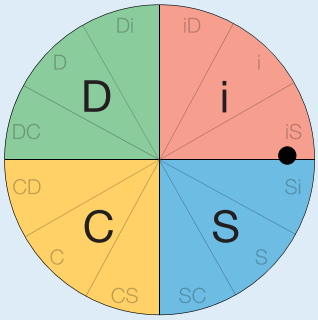
Et punkts **afstand fra kanten** af cirklen viser, hvor naturligt det er for en person at udvise adfærd, der er karakteristisk for vedkommendes DiSC-stil. Hvis punktet er placeret tæt på cirklens kant, angiver det en stærk tilbøjelighed mod adfærd, der er karakteristisk for den pågældende stil. Er punktet placeret mellem cirklens kant og centrum, angiver det en moderat tilbøjelighed. Og er et punkt placeret tæt på cirklens centrum, angiver det en svag tilbøjelighed. Det er ikke bedre, at punktet er i centrum end ved kanten og heller ikke omvendt. Dit punkt er placeret tæt på cirklens kant, så du **hælder stærkt** mod og kan formentlig nemt relatere til egenskaber, der knytter sig til iS-stilen.

Nu, hvor du ved mere om den personlige tilpasning af dit Everything DiSC-kort, kan du læse mere om, hvad placeringen af dit punkt fortæller om dig. Du lærer derefter om farvemarkeringerne og prioriteterne i dit personlige kort, og du finder ud af, hvordan dette påvirker din ledelsesstil

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

Dit punkt fortæller noget om dig

Din DiSC®-stil er: iS



Fordi din stil er iS, er du varm og munter af natur, og du yder en stor indsats for at få alle til at føle sig som en værdifuld del af gruppen. Du sætter formentlig pris på personlige relationer og oprigtighed, og du er dygtig til at styrke moralen og skabe stimulerende miljøer.

Lederskab handler for dig sandsynligvis om at støtte og udvikle andre. Denne fokus på mennesker og relationer er faktisk muligvis den **første ting, som andre lægger mærke til ved dig**. Fordi du har en ærlig tilgang og en åben kommunikationsstil, har du sandsynligvis nemt ved at udvikle venlige, uformelle relationer til de personer, du er leder for. Du skaber typisk en harmonisk atmosfære, hvor andre føler sig personligt knyttet til dig og dermed mere som en sammentømret gruppe.

Ligesom andre ledere med iS-stilen fokuserer du på at fremme samarbejde og få andre til at slutte op om fælles mål. Du har ikke trang til at arbejde alene, men er på udkig efter muligheder for at samarbejde. Vores forskning viser endvidere, at ledere med iS-stilen opnår en højere score end nogen af de andre DiSC®-stile, når det drejer sig om at anerkende andres bidrag. Du kan derfor være hurtig til at rose, og hvis der er problemer, er du sandsynligvis villig til at påtage dig en del af skylden. Du føler sandsynligvis lige så stor stolthed over andres vindende ideer som over dine egne.

Andre oplever dig formentlig som hensynsfuld og empatisk, og du skaber sandsynligvis et miljø, hvor alle kan finde en fornuftig balance mellem personlige og arbejdsmæssige forpligtelser. Fordi du tager hensyn til individuelle behov og anerkender særlige omstændigheder, er du tilbøjelig til at dømme andre mildere i tilfælde af manglende bevis, og du tilgiver nemt fejltagelser. Selvom du får øje på mangler, er du tilbøjelig til at lukke øjnene for dem og søge efter de indre formildende kvaliteter.

Du er typisk tilpassende og behagelig, så du befinder dig kun sjældent i konfliktsituationer. Du foretrækker klart harmonisk konsensus frem for en stærk konfrontation, så du gør dit bedste for at slippe ud af vanskelige situationer så hurtigt som muligt. Hvis du befinder dig midt i en uoverensstemmelse forsøger du dog typisk at indtage rollen som fredsmægler eller at påtage dig et indirekte ansvar blot for at løse problemet. Din modvilje mod konflikt kan formentlig også betyde, at du undgår at komme med negativ feedback, også selvom det er berettiget. Undersøgelser viser, at ledere, som deler din iS-stil, er tilbøjelige til at opnå den laveste score, når det drejer sig om at sikre, at andre tager ansvar for deres mangelfulde præstationer.

Sammenlignet med andre DiSC-stile er ledere med iS-stilen dem, som opnår den højeste score, når det drejer sig om at skabe et positivt miljø. Du har formentlig en afslappet tilgang, og din tilbøjelighed til at være fleksibel betyder, at du er i stand til at håndtere forsinkelser og hindringer uden at blive frustreret. Du foretrækker at se tingene fra den lyse side ved at fokusere på de positive aspekter og se bort fra de negative. Du har derfor typisk svært ved at stå fast og ved at overholde stramme deadlines og regler.

Signe, dine mest **værdifulde egenskaber som leder** er formentlig din evne til at tage hensyn til andres behov, indgyde en følelse af optimisme, se tingene fra andre sider og få andre til at føle, at de hører til. Dette er sikkert nogle af de egenskaber, som andre beundrer mest ved dig.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

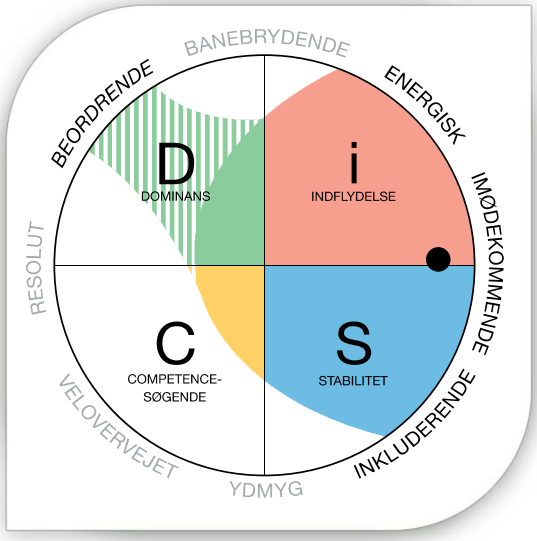
DINE DiSC®-PRIORITETER OG DIN FARVEMARKERING

Din farvemarkering fortæller endnu mere om dig

Signe, selvom placeringen af dit punkt og din DiSC®-stil fortæller meget om dig, er **farvemarkeringen** på kortet også vigtig.

De otte ord omkring Everything DiSC-kortet kalder vi **prioriteter**, og det er de primære områder, hvor personer fokuserer deres energi. Jo tættere farvemarkeringen er på en prioritet, jo mere sandsynligt er det, at du fokuserer din energi på det område. Alle har mindst tre prioriteter, og nogle kan have fire eller fem. **Det er ikke bedre at have fem prioriteter end tre og heller ikke omvendt**.

Personer med iS-stilen har som regel en farvemarkering, der berører Imødekommende, Energisk og Inkluderende. Din farvemarkering strækker sig også over Beordrende, hvilket ikke er karakteristisk for iS-stilen.



Hvilke prioriteter former din oplevelse af lederskab?

▶ **At være imødekommende**
Signe, ledere med iS-stilen skaber typisk positive miljøer, hvor andre føler, at de trygt kan sige deres mening og bidrage. Du er tilbøjelig til at anerkende andres bidrag, og det kan hjælpe med at skabe gensidig tillid og respekt. Du foretrækker sandsynligvis at arbejde i grupper, så du finder det sikkert udfordrende at relatere til personer, som er meget kyniske, eller som foretrækker at arbejde alene.

▶ **At være energisk**
Som en leder, der sætter pris på optimisme, har du en munter tilgang, og du får formentlig nemt andre til at føle større begejstring for deres arbejde. Du er formentlig ikke alt for kritisk, og du forsøger at bevare det gode humør, også når tingene ikke går helt efter planen. Fordi du typisk er omsorgsfuld og venlig, er du formentlig god til at opbygge og vedligeholde faglige netværk.

▶ **At være inkluderende**
Ledere med iS-stilen stræber ofte efter at skabe en åben atmosfære, hvor andre føler, at deres meninger værdsættes. Fordi du sætter pris på samarbejde, er brainstorming og gruppeindsats formentlig vigtige komponenter i din foretrukne arbejdsmåde. Din behagelige, diplomatiske tilgang bidrager til at skabe en atmosfære af åbenhed og gensidig respekt.

▶ **At være beordrende**
Du prioriterer endvidere at være beordrende, hvilket ikke er typisk for din stil. Du har formentlig en stærk følelse af ansvar for at opnå resultater, og du forventer, at andre deler dit fokus på at præstere. Du tøver formentlig ikke med at gribe ind og overtage styringen, når andre famler eller tøver. Du gør det helt klart, at du er fast besluttet på at lykkes.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

OVERSIGT OVER DiSC®-STILENE

I illustrationen herunder får du en oversigt over de fire grundlæggende DiSC®-stile.

DOMINANS

Prioriteter: at være beordrende, at være banebrydende, at være resolut

Motiveres af: magt og autoritet, konkurrence, at vinde, succes

Frygter: at miste kontrollen, blive udnyttet, sårbarhed

Karakteristika: selvtillid, ligefremhed, slagkraftighed, risikovillighed

Begrænsninger: manglende bekymring for andre, utålmodighed, ufølsomhed

Aktiv
Hurtig
Gennemslagskraftig
Dynamisk
Modig

INDFLYDELSE

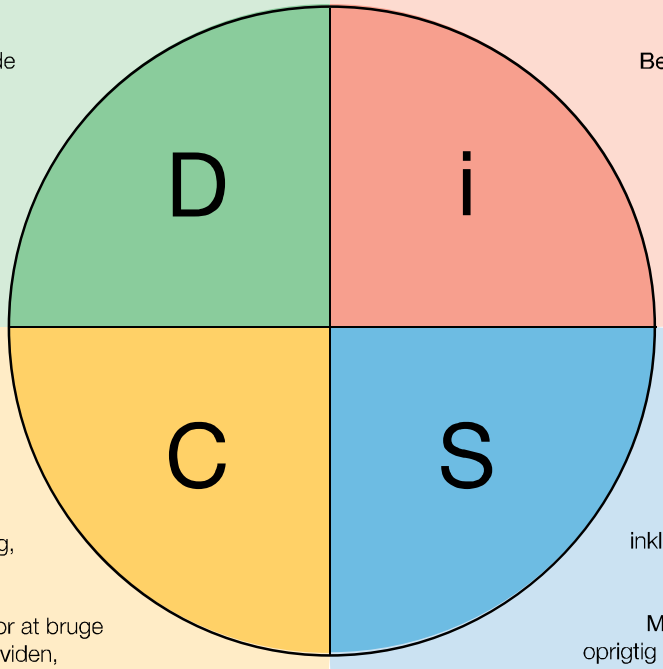
Prioriteter: at være energisk, at være banebrydende, at være imødekommende

Motiveres af: social anerkendelse, gruppeaktiviteter, venskabelige relationer

Frygter: social afvisning, modvilje, at miste indflydelse, blive ignoreret

Karakteristika: charme, entusiasme, selskabelighed, optimisme, snakkesalighed

Begrænsninger: impulsivitet, manglende organisering, manglende opfølgning



Udspørgende
Fokuseret på logik
Objektiv
Skeptisk
Udfordrende

Accepterende
Personfokuseret
Empatisk
Modtagelig
Behagelig

COMPETENCE-SØGENDE

Prioriteter: at være velovervejet, at være ydmyg, at være resolut

Motiveres af: muligheder for at bruge sin ekspertviden eller få ny viden, opmærksomhed på kvalitet

Frygter: kritik, sjuskede metoder, at tage fejl

Karakteristika: præcision, analyse, skepsis, reserverethed, rolig adfærd

Begrænsninger: overdrevent kritisk, tendens til at overanalysere, isolere sig

Eftertænksom
Moderat tempo
Rolig
Metodisk
Varsom

STABILITET

Prioriteter: at være inkluderende, at være ydmyg, at være imødekommende

Motiveres af: stabile miljøer, oprigtig påskønnelse, samarbejde, muligheder for at hjælpe

Frygter: manglende kontinuitet, omstilling, manglende harmoni, at fornærme andre

Karakteristika: tålmodighed, holdånd, en rolig tilgang, at være god til at lytte, ydmyghed

Begrænsninger: overdreven imødekommenhed, tendens til at undgå forandringer, ubeslutsomhed

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

Sådan fungerer processen

— Tre trin: Vision, Alignment og Gennemførelse
— Tre drivkræfter for hvert trin (f.eks. Udforskning, Mod, Afprøvelse af antagelser)
— To adfærdskontinua for hver drivkraft (f.eks. Forblive åben, Prioritere overblik)

Skabe en VISION

- **Udforskning**
  - Forblive åben
  - Prioritere overblik
- **Mod**
  - At være eventyrlysten
  - Sige sin mening
- **Afprøve antagelser**
  - Spørge til råds
  - Undersøge konsekvenser

Opbygge ALIGNMENT

- **Klarhed**
  - Give saglige begrundelser
  - Strukturere beskeder
- **Dialog**
  - Udveksle meninger
  - At være modtagelig
- **Inspiration**
  - At være udtryksfuld
  - At være opmuntrende

Stå i spidsen for GENNEMFØRELSE

- **Momentum**
  - At være driftig
  - Igangsætte handling
- **Struktur**
  - Udarbejde en plan
  - Analysere grundigt
- **Feedback**
  - Tage problemer op
  - Give ros

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

HVAD MENER VI MED "VISION"?

En FORESTILLING OM EN FREMTIDIG TILSTAND for organisationen eller gruppen

På alle niveauer af lederskab er en vision en *forestilling om en fremtidig tilstand*, hvor organisationen eller gruppen skaber noget af ubestridelig værdi, betjener kunder på en uovertruffen måde eller gentænker forretningsmetoder.

En velformuleret vision rækker længere end et typisk mål. Et mål kan f.eks. være: "At sælge 20 millioner enheder i år".

Mens en vision er: "At være verdensførende på markedet for enheder og samtidig fastholde branchens højeste sikkerhedsstandarder".

Begreberne "vision", "mission", "mål" og "værdier" bruges ind imellem i flæng. I denne rapport vil vi fokusere på at beskrive begrebet "vision".

En VISION er vigtig, fordi:

- Den **går et skridt videre end antagelser**.
- Den **skaber et formål** for organisationer, grupper og enkeltpersoner.
- Den **fremmer** udviklingen af specifikke **mål.**
- Den **bringer mennesker sammen**.

LEDERE PÅ ALLE NIVEAUER bidrager til at skabe visionen

Skabelsen af en vision er ideelt set en **fælles proces**, som samler bidrag fra ledere på alle niveauer. Selvom visioner ofte fremstår, som om de kommer fra en enkelt person, er de typisk resultatet af en større gruppes fælles indsats.

Selvom den administrerende direktør er overordnet ansvarlig for visionen, er det vigtigt, at hver leder i organisationen definerer en supplerende vision for sin gruppe.

Den administrerende direktørs vision kan f.eks. være "Vi vil vokse fra at være brancheførende på hjemmemarkedet til at være brancheførende internationalt inden for fem år".

En kundeservicechef kan have følgende supplerende vision: "Vi vil tilbyde døgnsupport på seks forskellige sprog inden for de næste tre år".

Lad os nu se nærmere på hver af visionens **tre drivkræfter**: **Udforskning, Mod** og **Afprøvelse af antagelser**.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

Selvom en storslået vision ofte lyder enkel, er der som regel blevet brugt mange kræfter på at udvikle den. Den indebærer evnen til at se det store billede og modstå fristelsen til at vælge den "rigtige" løsning for hurtigt.

- Det er vigtigt, at ledere bevidst udforsker nye retninger.
- Det kan hjælpe med at gøre op med forudindtagede holdninger og overveje forskellige ideer.
- Udforskning indebærer at give sig selv tid til at afveje forskellige muligheder.

Forblive åben og prioritere overblik

Når vi taler om at fremme en vision gennem udforskning, kan vi se på to vigtige **adfærdskontinua** som illustreret nedenfor. For det første er nogle ledere tilbøjelige til at forblive åbne, mens andre søger afslutning. Dernæst er der nogle ledere, som prioriterer overblik, mens andre prioriterer detaljer. **Når det drejer sig om udforskning**, er adfærdstrækkene i højre side af skalaerne best practice for lederskab. Enhver bevægelse mod at forblive åben og prioritere overblik vil være en hjælp, når det drejer sig om at udforske en vision.

Signe, du er placeret midt i kontinuummet mellem at søge en afslutning og forblive åben. Du er formentlig indstillet på at overveje et bredt udvalg af ideer som udgangspunkt, men så snart du har fået øje på en mulig løsning, er du tilbøjelig til at lægge dig fast på den og gå i gang med at planlægge. Organisationens kultur tilskynder ofte medarbejderne til at fokusere på fremdrift, men dette kan forhindre udvikling af virkelig effektive visioner. Når du arbejder på en vision, har du muligvis brug for at presse dig selv til at tænke mere åbent og kreativt.

Du er placeret midt på skalaen mellem at prioritere detaljer og fokusere på det store billede, så du har det sikkert fint med begge dele. Processen med at udforske forudsætter dog, at du er i stand til at tænke i overordnede og generelle koncepter. Den forudsætter også, at du overvejer forskellige teorier om, hvordan brikkerne *muligvis* passer sammen, eller teorier om mønstre og tendenser, som *muligvis* påvirker dine planer for fremtiden. Du skal muligvis modstå fristelsen til at fordybe dig i konkrete detaljer og praktiske betragtninger, da det kan forhindre dig i at lægge mærke til eventuelle forældede antagelser eller fremgangsmåder, som udgør en hindring for gruppen eller organisationen.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

At skabe en modig vision indebærer, at lederen er villig til at løbe risici for at stå i spidsen for nye modige retninger. Dygtige ledere udfordrer grænser for, hvad der er muligt, og udfordrer andre til at overgå forventninger.

- Ledere gør ikke noget stort indtryk, hvis de ikke er en lille smule eventyrlystne.
- Ledere forventes at skabe en inspirerende vision, som begejstrer deres medarbejdere.
- Enhver storslået præstation starter med en modig ide.

At være eventyrlysten og sige sin mening

Når vi taler om at fremme en vision gennem mod, kan vi se på to vigtige **adfærdskontinua** som illustreret nedenfor. For det første er nogle ledere tilbøjelige til at være eventyrlystne, mens andre er mere forsigtige. Nogle ledere er heller ikke bange for at sige deres modige ideer højt, mens andre typisk holder sig tilbage. **Når det drejer sig om mod**, er adfærdstrækkene i højre side af skalaerne best practice for lederskab. Enhver bevægelse mod at være eventyrlysten og sige sin mening vil være en hjælp, når det drejer sig om at skabe en modig vision.

Signe, du har sandsynligvis ikke noget imod at prøve nye ting, så længe der er en rimelig chance for succes. Du er placeret et sted imellem at være forsigtig og eventyrlysten, og du er derfor som regel villig til at tage chancer, når du har tilstrækkelige oplysninger til rådighed og opbakning fra de rette personer. I situationer, hvor der forekommer for mange ubekendte faktorer, er du formentlig tøvende med at opstille en modig vision. Hvis gruppen skal øge sin rækkevidde, er du muligvis nødt til at tage flere chancer også i usikre situationer.

Du er placeret midt på skalaen mellem at holde dig tilbage og sige din mening. Selvom du formentlig er villig til at introducere nye forholdsvis modige ideer, er du muligvis mere tilbageholdende med at dele ideer, som kan sætte din troværdighed over styr. Du undlader muligvis at sige din mening, hvis der er risiko for, at du kan påkalde dig negativ opmærksomhed. Som leder er det vigtigt, at du er villig til selv at tiltrække opmærksomhed ved at præsentere modige ideer, når du føler, at de kan bidrage til en stærkere vision.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

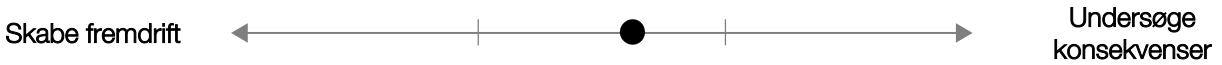
At skabe en vision forudsætter både udforskning og mod, men det er også afgørende, at visionen underbygges. Ledere kan afprøve deres antagelser på forskellige måder, bl.a. ved at spørge andre til råds og foretage en mere formel undersøgelse.

- Det er vigtigt, at ledere ser ud over deres egne tanker for at afprøve antagelser.
- Det er vigtigt at anerkende hindringer, når der skal skabes en vision.
- Overvej forskellige metoder til at afprøve din hypotese.

Spørge til råds og undersøge konsekvenser

Når vi taler om at fremme en vision ved at afprøve antagelser, kan vi se på to vigtige **adfærdskontinua** som illustreret nedenfor. For det første er nogle ledere tilbøjelige til at spørge til råds, mens andre foretrækker at træffe selvstændige beslutninger. Nogle ledere fokuserer endvidere på at undersøge konsekvenser, mens andre foretrækker at skabe fremdrift. **Når det drejer sig om at afprøve antagelser**, er adfærdstrækkene i højre side af skalaerne best practice for lederskab. Enhver bevægelse mod at søge råd og undersøge konsekvenser vil være en hjælp, når det er tid til at evaluere visionen.

Signe, du anerkender, at andre bidrager med friske nye synspunkter, og du er derfor tilbøjelig til at rådføre dig med andre, før du træffer beslutninger. I din optik giver det god mening at drage fordel af andres erfaringer og viden, når du skal udarbejde en vision. Ved at indhente gode råd fra andre, hvis meninger du værdsætter, øger du sandsynligheden for at skabe en vellykket vision for gruppen. Rådføring med andre hjælper dig med at definere dine ideer mere klart, og det har en positiv indflydelse, når det drejer sig om at opnå tilslutning.



Du tager dig formentlig tid til at evaluere ideer, som du ikke er helt sikker på, men du er også opsat på at opretholde fremdriften. Hvis faktuelle oplysninger ikke er en forudsætning for en vellykket vision, er du muligvis tilbøjelig til at springe over, hvor gærdet er lavest. Du foretrækker at holde tingene i gang og skabe hurtig fremdrift. Som leder er det dog vigtigt, at du undersøger dine antagelser omhyggeligt, før du lægger dig fast på en vision. Ved at undersøge dine ideer og udforske følgerne øger du chancerne for et vellykket resultat.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

HVAD MENER VI MED "ALIGNMENT"?

AT OPNÅ TILSLUTNING fra organisationen og gruppen

Alignment henviser til processen med at opnå tilslutning til visionen fra enhver, der skal hjælpe med at gøre den til virkelighed. Alignment sikrer, at alle arbejder i samme retning både fra et opgavemæssigt og et følelsesmæssigt perspektiv.

Alignment forudsætter løbende envejs- og tovejskommunikation. En mislykket vision, uanset tidspunkt, skyldes ofte manglende alignment om visionens styrke eller om dens effektive gennemførelse.

Ledere er alt for ofte tilbøjelige til at betragte alignment som blot et punkt, der skal klares på opgavelisten. Alignment er rent faktisk en dynamisk, løbende proces, som kræver, lederen løbende fører tilsyn og skaber realignment, efterhånden som forhold og behov ændrer sig.

ALIGNMENT er vigtig, fordi:

- Det **skaber en platform** ved at foreslå en effektiv implementeringsplan.
- Det **skaber et forum** for spørgsmål og bekymringer.
- Det **får mennesker til at stå sammen** bag visionen.
- Det **skaber begejstring** for visionen.

ALIGNMENT er for LEDERE PÅ ALLE NIVEAUER

At opnå og fastholde alignment er en vigtig rolle for ledere på alle niveauer. Alignment kræver fokus på kommunikation på alle niveauer både opad, nedad og på tværs. Ledere i visse positioner skal formentlig bruge mere tid og energi på at fastholde alignment på alle niveauer.

Alignment i din organisation

Et antal strukturelle og kulturelle faktorer kan påvirke, hvordan du skaber og fastholder alignment. Overvej, hvordan disse faktorer påvirker alignment i din organisation.

- Formel over for uformel kommunikation
- Fysiske og virtuelle miljøer
- Tværgående og hierarkiske organisationsændringer
- Forhandling af konkurrerende interesser

Lad os nu se nærmere på hver af de **tre drivkræfter** bag alignment: **Klarhed, Dialog** og **Inspiration.**

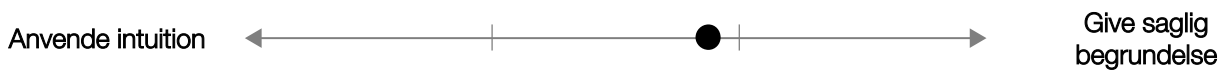
© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

Når du kommunikerer en vision, er det vigtigt, at du formidler et sagligt, struktureret budskab. Nogle ledere har svært ved at omsætte deres ideer til ord eller ved at holde sig til emnet. Hvordan skulle du kunne opnå tilslutning fra andre, hvis de ikke forstår din vision?

- Personer, som er gode til at kommunikere klart, forklarer baggrunden for deres ideer.
- Det er nemmere at opnå tilslutning, hvis andre forstår budskabet.
- Overvej at tænke budskabet igennem fra ende til anden.

Give saglige begrundelser og strukturere beskeder

Når vi taler om at fremme alignment gennem klarhed, kan vi se på to vigtige **adfærdskontinua** som illustreret nedenfor. For det første er nogle ledere tilbøjelige til at komme med saglige begrundelser, mens andre følger deres intuition. Nogle ledere er endvidere tilbøjelige til at formidle strukturerede beskeder, mens andre er tilbøjelige til at formidle spontane beskeder. **Når det drejer sig om klarhed**, er adfærdstrækkene i højre side af skalaerne best practice for lederskab. Enhver bevægelse mod at komme med saglige begrundelser og strukturere dine beskeder vil være en hjælp, når du har brug for klarhed for at opnå tilslutning fra andre.



Signe, du anvender formentlig både intuition og fornuft, når du kommunikerer. Denne tilgang har nogle klare fordele. Når det er tid til at opnå alignment, er det dog vigtigere at forklare rationalet bag visionen. Hvis du baserer dig for meget på din personlige erfaring og indsigt, er du muligvis ikke altid i stand til at kommunikere dine ideer klart. Som leder er det vigtigt, at du giver andre de nødvendige data og det nødvendige grundlag for at kunne forstå, hvorfor visionen er i gruppens og organisationens bedste interesse.

Du er tilbøjelig til at strukturere dine beskeder, og det hjælper dig formentlig med at kommunikere en vision med større klarhed. Du er bevidst om, hvor mange detaljer der skal medtages, og du finder det naturligt at begrænse punkter, som kan virke distraherende på hovedbudskabet, til et minimum. Ledere med din strukturerede kommunikationsstil tager sig som regel tid til at uddybe og organisere deres tanker, før de formidler dem til andre. Fordi du kun medtager nøglepunkterne og videregiver dem så klart som muligt, er andre mere tilbøjelige til at forstå dig, og dette er et vigtigt skridt mod at opnå tilslutning fra andre.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

En af de enkleste metoder til at opnå alignment om visionen er at engagere andre i en bred dialog. Når ledere tager initiativ til tovejskommunikation, øger det ikke blot tilslutningen, men giver dem også uvurderlig information.

- Ægte alignment kræver åbenhed over for andres ideer og bekymringer.
- Det er vigtigt for andre at få mulighed for at stille spørgsmål og dele deres indsigt.
- Dialog hjælper ledere med at identificere potentielle problemer eller mangler.

Udveksle meninger og være modtagelig

Når vi taler om at fremme alignment gennem dialog, kan vi se på to vigtige **adfærdskontinua** som illustreret nedenfor. For det første er nogle ledere tilbøjelige til at udveksle meninger, mens andre meddeler information. Nogle ledere er endvidere tilbøjelige til at være modtagelige for input, mens andre er tilbøjelige til at udfordre nye ideer. **Når det drejer sig om dialog**, er adfærdstrækkene i højre side af skalaerne best practice for lederskab. Enhver bevægelse mod udveksling af meninger og modtagelighed vil hjælpe med at skabe en atmosfære af åben dialog.

Signe, du opfordrer ofte andre til at komme med kommentarer eller stille uddybende spørgsmål under jeres samtaler. I stedet for at præsentere oplysninger på en måde, som ikke rummer nogen mulighed for diskussion, sikrer du alignment ved at indhente andres meninger og feedback. Hovedparten af de beslutninger, du træffer som leder, har betydning for alle i din gruppe, og en gensidig udveksling af synspunkter kan derfor få andre til at føle sig inkluderet og engageret.

Du er typisk åben over for andres ideer. Andre har formentlig tillid til, at de kan udtrykke deres meninger og bekymringer over for dig, uden at du kritiserer deres ideer og får dem til at føle sig inkompetente. Du er meget modtagelig, og du har derfor muligvis et godt udgangspunkt for at skabe en kultur, hvor andre føler, at de kan indgå i en oprigtig dialog. Din åbenhed over for ideer og bekymringer betyder, at andre ikke blot er mere tilbøjelige til at give dig deres ærlige feedback, når du beder om det, men det er også mere sandsynligt, at du vil opnå alignment.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

Hvordan skaber ledere begejstring for et nyt initiativ? De tegner et spændende fremtidsbillede og viser, at de har tillid til gruppen. Ledere, som inspirerer andre, har større succes med at opnå og fastholde tilslutning.

- Ægte tilslutning er ikke blot et spørgsmål om at få andre med.
- Når du udtrykker din passion, bliver andre mere engagerede.
- Det er vigtigt, at andre kan se, hvordan deres indsats kan bidrage til succes.

At være udtryksfuld og at være opmuntrende

Når vi taler om at fremme alignment gennem inspiration, kan vi se på to vigtige **adfærdskontinua** som illustreret nedenfor. For det første er nogle ledere tilbøjelige til at være udtryksfulde, mens andre er mere reserverede. Nogle ledere er endvidere tilbøjelige til at kommunikere opmuntrende, mens andre typisk er mere faktuelle. **Når det drejer sig om inspiration**, er adfærdstrækkene i højre side af skalaerne best practice for lederskab. Enhver bevægelse mod at være udtryksfuld og opmuntrende vil være en hjælp, når andre har brug for inspiration til at slutte op om visionen.

Signe, du opfatter muligvis ikke dig selv som udtryksfuld, men du viser formentlig din entusiasme, når det synes relevant. Du føler muligvis ikke behov for altid at dele dine følelser, og det er ofte helt o.k. Når det drejer sig om at opnå alignment om en fælles vision, kan du måske med fordel øge din udtryksfuldhed. Du føler dig måske ikke helt tryg ved at tale med begejstring, men hvis andre ikke oplever, at du er begejstret for visionen, bliver det sværere at få dem til at slutte op om den.

Du opfatter sandsynligvis dig selv mere som realist end optimist. Du har en nøgtern tilgang, som muligvis ind imellem forhindrer dig i at tegne et opmuntrende billede af fremtiden. En leder skal imidlertid kunne inspirere andre til at se, hvilke positive resultater deres indsats kan føre med sig. Det betyder ikke, at du skal give afkald på din realistiske tilgang. Men det betyder, at du skal fokusere på at fremhæve de virkelig positive aspekter af visionen. Hvis andre ikke ser en tillokkende fremtidsvision, er de tilbøjelige til at være mindre engageret i deres arbejde.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

HVAD MENER VI MED "GENNEMFØRELSE"?

AT GØRE FORESTILLINGEN OM DEN FREMTIDIGE TILSTAND til VIRKELIGHED

På det mest grundlæggende plan handler gennemførelse om at gøre visionen til virkelighed. Lederen er ansvarlig for at sikre, at alle betingelserne er på plads, så alle kan udføre det nødvendige arbejde for at opfylde visionen.

Det er en udbredt misforståelse, at gennemførelse er noget, der finder sted på de lave niveauer, mens lederen sidder på sit kontor og udtænker de store ideer. Sandheden er, at vellykket gennemførelse af en vision ikke er mulig uden lederens omfattende engagement og støtte.

GENNEMFØRELSE er vigtig, fordi:

- Det driver udviklingen af konkrete strategier.
- Det omsætter visionen til handling.
- Det giver andre en følelse af fremdrift.
- Det opfylder visionens løfte.

GENNEMFØRELSE er for LEDERE PÅ ALLE NIVEAUER

På alle niveauer er det lederens ansvar at sørge for, at alle strategier og personer er på plads, så det er muligt at gøre visionen til virkelighed. Visse aspekter af denne rolle kan dog se anderledes ud, afhængigt af hvor i organisationen du befinder dig.

Din rolle i at gennemføre visionen

Din position i organisationen kan påvirke, hvordan du deltager for at sikre gennemførelse. Overvej, hvilke udsagn der bedst beskriver din rolle i processen.

- At deltage praktisk i større omfang eller i mindre omfang
- At kæmpe for ressourcer eller at stille ressourcer til rådighed
- At skabe en strategi eller at følge en strategi
- At skabe en kultur eller at bakke op om en kultur

Lad os nu se nærmere på hver af gennemførelsens tre drivkræfter: Momentum, Struktur og Feedback.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

Ledere sætter ofte tempoet, så når de er for afslappede, mangler gruppen det nødvendige momentum til at realisere visionen. Ved at være driftige og proaktive sender ledere et signal om, at det er vigtigt med tempo.

- Ledere sætter ofte et eksempel, når det drejer sig om momentum.
- Personer er tilbøjelige til at præstere på det niveau af momentum, der forventes af dem.
- Uden følelsen af momentum kan projekter trække i langdrag og mislykkes.

At være driftig og igangsætte handling

Når vi taler om at fremme gennemførelse gennem momentum, kan vi se på to vigtige **adfærdskontinua** som illustreret nedenfor. For det første er nogle ledere tilbøjelige til at være driftige, mens andre er mere afslappede. Nogle ledere er endvidere tilbøjelige til at igangsætte handling, mens andre typisk er mere reaktive. **Når det drejer sig om momentum**, er adfærdstrækkene i højre side af skalaerne best practice for lederskab. Enhver bevægelse mod at være driftig og igangsætte handling vil hjælpe med at skabe det nødvendige momentum for gruppen.

Signe, det er sandsynligvis helt naturligt for dig at skabe en følelse af momentum. Du foretrækker hurtige fremskridt, så du kan blive rastløs, hvis energien synes at mangle. Som leder er du tilbøjelig til at skabe en kultur med betydelig fokus på resultater. Det er med til at fastholde andres opmærksomhed og skabe en følelse af drive og konkurrenceånd. Du vil ikke have selvtilfredshed og passivitet, og du forventer, at andre stræber efter succes, også selvom det betyder, at de skal gøre ting, som de ikke er helt trygge ved. Ved at give andre følelsen af momentum inspirerer du dem til at presse sig selv og yde deres bedste.

Du er tilbøjelig til at lade dig opsluge af igangværende projekter og glemmer måske at undersøge, om der er andre vigtige opgaver, som trænger sig på. Du vokser med opgaven, når der stilles nye krav til dig, men du er mindre tilbøjelig til selv at opsøge nye krav uden at være blevet bedt om det. Hvis du ikke føler, at du har den fornødne autoritet til at stå i spidsen for nye initiativer, er det formentlig udtryk for, at du undervurderer din lederrolle. Som leder er det vigtigt, at du ind imellem går foran og foreslår en bestemt handlingsplan, som kan gøre det muligt at gennemføre visionen.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

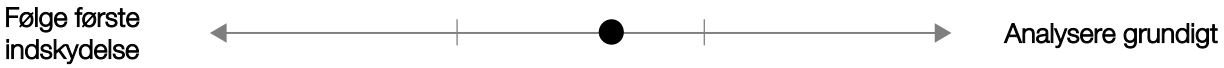
Uden etablerede processer, politikker og forventninger er grupper tilbøjelige til at fungere ineffektivt og gennemfører typisk visionen mindre effektivt. For ledere, som ønsker at skabe struktur, er det vigtigt at udarbejde gennemtænkte planer og analysere komplekse problemer.

- En effektiv indsats forudsætter, at alle ved, hvad der forventes.
- Effektive ledere reagerer på deres gruppers behov for struktur.
- Struktur hjælper med at skabe forudsigelige, pålidelige resultater.

Planlægge og analysere grundigt

Når vi taler om at fremme gennemførelse gennem struktur, kan vi se på to vigtige **adfærdskontinua** som illustreret nedenfor. For det første er nogle ledere tilbøjelige til at planlægge, mens andre foretrækker at improvisere. Nogle ledere er endvidere tilbøjelige til at foretage grundige analyser, mens andre følger deres første indskydelse. **Når det drejer sig om struktur**, er adfærdstrækkene i højre side af skalaerne best practice for lederskab. Enhver bevægelse mod planlægning og grundig analyse vil være en hjælp, når det er tid til at skabe den nødvendige struktur for en effektiv gennemførelse.

Signe, eftersom du er placeret midt på denne skala, kan du sandsynligvis se en fordel ved at planlægge og strukturere. Du er formentlig god til at opstille effektive grundlæggende processer, som andre kan følge for at gennemføre visionen. Du har det dog også godt med at improvisere, og du sætter formentlig planlægning i baggrunden ind imellem. Så selvom du er i stand til at skabe orden, skaber du måske ikke den nødvendige struktur, så gruppen kan udnytte sin effektivitet optimalt.



Du er placeret midt på skalaen mellem at følge din første indskydelse og foretage grundige analyser. Du sætter derfor formentlig pris på at gennemtænke følgerne af en beslutning, og du har det forholdsvis afslappet med at håndtere komplekse problemer. Du er dog ikke særlig analytisk, og der er derfor risiko for, at du ikke gransker problemet grundigt nok til at afdække årsagerne til den manglende effektivitet. Du er muligvis fristet til at vælge lappeløsninger på problemer i stedet for at granske de komplekse bagvedliggende årsager.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

Det er vigtigt, at ledere kommer med både kritisk og positiv feedback for at sikre, at visionen bliver gennemført. Det er vigtigt, at ledere siger deres mening, når de står over for indlysende ineffektivitet. Det er tilsvarende vigtigt at komme med relevant ros og anerkendelse for at fastholde gruppens engagement.

- Lederens feedback hjælper andre til at forstå, hvordan de klarer sig.
- Det er vigtigt, at ledere er klar til tage problemer op direkte.
- Anerkendelse af bidrag fremmer følelsen af ejerskab og engagement.

Tage problemer op og give ros

Når vi taler om at fremme gennemførelse gennem feedback, kan vi se på to vigtige **adfærdskontinua** som illustreret nedenfor. For det første er nogle ledere tilbøjelige til at tage problemer op, mens andre foretrækker at bevare harmoni. Nogle ledere er endvidere tilbøjelige til at give mere ros, mens andre er tilbøjelige til at give mindre ros. **Når det drejer sig om feedback**, er adfærdstrækkene i højre side af skalaerne best practice for lederskab. Enhver bevægelse mod at tage problemer op og give mere ros kan hjælpe dig med at være mere effektiv med din feedback.

Signe, du er sandsynligvis ikke konfliktsky, men du forsøger så vidt muligt at undgå konflikter. Hvis der er et indlysende behov for at påpege problemer eller komme med konstruktiv kritik, er du sandsynligvis indstillet på at gøre det, men hvis situationen er mindre klar, er du muligvis tilbøjelig til at lade problemet løse sig selv. Når du endelig beslutter dig for at komme med vanskelig feedback, udtrykker du dig diplomatisk for at undgå unødvendige spændinger. Du kan muligvis forbedre din effektivitet som leder ved at diskutere problemstillinger mere aktivt. Det er vigtigt at vise andre, at der bliver taget hånd om problemer.

Du udnytter enhver lejlighed til at komplimentere andre og anerkende deres bidrag. Fordi du er åben og god til at rose og komme med anerkendelse, er det nemt for andre at fornemme, når du sætter pris på deres store arbejdsindsats, kreativitet og loyalitet. Der er mange fordele ved denne lederegenskab. Generelt vil du typisk skabe et motiverende miljø, hvor andre fornemmer, at de vil blive belønnet, hvis de bidrager til at gennemføre visionen. Derudover ser de dig som en leder, der er ægte interesseret i deres udvikling og velbefindende.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

Alignment > Dialog > Være modtagelig

Udfordrende ◄———●———► Modtagelig

Ved at være modtagelig over for andres ideer skaber du et trygt miljø, hvor andre føler, at de trygt kan sige deres mening. Andre oplever dig formentlig som imødekommende og åben, og de er derfor mere tilbøjelige til at dele deres meninger og komme med værdifuld feedback. Dine kolleger sætter formentlig pris på, at du:

- Hilser anderledes synspunkter og ideer velkommen
- Får andre til at føle sig kompetente ved at værdsætte deres meninger
- Skaber et miljø, som opfordrer til løbende input

Vision > Afprøve antagelser > Spørge til råds

Beslutte selvstændigt ◄———●———► Spørge til råds

Du er tilbøjelig til at rådføre dig med andre, som du stoler på, når du skal formulere en vision. Du anerkender værdien af nye holdninger, og du tøver ikke med at konferere med andre for at udarbejde gennemtænkte ideer. Du trækker på andres viden og erfaring, så du kan træffe fornuftige beslutninger, og dine kolleger sætter formentlig pris på, at du:

- Gør op med dine antagelser og er åben for nye perspektiver
- Definerer dine ideer mere klart ved at rådføre dig med andre
- Træffer beslutninger, som kan fungere for alle

Alignment > Dialog > Udveksle meninger

Meddele information ◄———●———► Udveksle meninger

Du engagerer dig i en ægte dialog ved at indhente andres synspunkter i stedet for blot at præsentere informationer. Du sætter ægte pris på andres mening, så de føler sig inkluderet og engageret. Ved at opfordre til udveksling af ideer drager du ikke blot fordel af andres viden, men opnår formentlig også nemmere deres tilslutning. Dine kolleger sætter formentlig pris på, at du:

- Viser interesse for andres meninger
- Opfordrer til feedback og dialog
- Behandler andre som ligeværdige deltagere i en samtale

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

DINE UDFORDRINGER SOM LEDER

Nu, hvor du har fået et mere præcist indtryk af dine styrker som leder, er det tid til at se nærmere på de tre adfærdskontinua, hvor der for dig er størst mulighed for forbedring.

1. At være opmuntrende 2. Igangsætte handling 3. Udarbejde en plan

Alignment > Inspiration > Være opmuntrende

Faktuel ◄———●———► Opmuntrende

Fordi du ser dig selv som faktuel, skal du måske lægge større vægt på opmuntring for at give andre den nødvendige inspiration.

Tip til forbedring

- Inspirer andre til at fokusere på mulighederne i deres arbejde frem for udfordringerne. Gør det klart for gruppen, at arbejdet mod at nå visionen vil give positive resultater.
- Vis andre, at du er ægte interesseret i deres velbefindende. Lyt til deres bekymringer, og anerkend, hvad der er vigtigst for dem.
- Vis, at du har tillid til din gruppe. Inviter personerne i gruppen til at prøve nye ting, og understreg din tiltro til deres evner.

Et godt eksempel

Evelyns eksempel:
Som projektet skred frem, kunne Evelyn fornemme, at gruppens moral havde brug for et skub i den rigtige retning. Hun kaldte alle sammen for at fremhæve den enkeltes særlige bidrag. Hun fortalte dem, at selvom tingene så vanskelige ud, var hun overbevist om, at de kunne nå målet, og hun mindede dem om de forbedringer, som slutresultatet ville føre med sig.

Michaels eksempel:
Michael vidste, at hans gruppe kunne aflæse hans accept eller misbilligelse ved at observere hans kropssprog, og dette fik dem ofte til at føle sig modløse, selvom det aldrig havde været hans intention. For at indgyde gruppen mere mod var han opmærksom på at smile noget mere, nikke billigende og udtrykke sin støtte verbalt, så snart lejligheden bød sig.

Hvordan kan du tilpasse din adfærd og blive en bedre leder?

Hvad ville fordelen være for gruppen og/eller organisationen, hvis du tillagde dig denne adfærd?

Skriv forskellige handlingstrin ned baseret på de tip, du har fundet mest nyttige.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

Gennemførelse > Momentum > Igangsætte handling

Reaktiv ◄──●──► Proaktiv

Fordi du ser dig selv som reaktiv, skal du måske igangsætte mere handling for at skabe en følelse af momentum.

Tip til forbedring

- Undgå at give de daglige udfordringer hele din opmærksomhed. Plant spiren til en iværksætterholdning, og start nye projekter, så snart muligheden byder sig.
- Indførelse af nye retninger kan måske opfattes som for krævende, men fokuser på at se det som en spændende udfordring i stedet for en byrde. Husk, at hvis du blot accepterer tingenes tilstand, reducerer du dine chancer for at implementere en modig vision.
- Opsøg nye initiativer dagligt, og foreslå en specifik handlingsplan. Spørg dig selv, hvilket delmål der vil gøre den største forskel, og saml derefter gruppen for at gå efter det.

Et godt eksempel

Evelyns eksempel:
Evelyns naturlige tilgang var at gøre tingene, som de altid var blevet gjort. Som leder for gruppen følte hun dog, at gruppen var presset til at forbedre sin præstation. Hun undersøgte dagligt miljøet for nye muligheder, som kunne støtte hendes forehavende, og så snart hun fik øje på dem, implementerede hun dem proaktivt.

Michaels eksempel:
Michael og hans gruppe ydede ikke det bedste, de kunne. Han vidste, at han var nødt til at gøre noget for at genoplive gruppens energi, så han tog jævnligt initiativ til nye ansvarsområder og projekter for gruppen. De nye udfordringer var ikke blot spændende for ham, men gruppen udførte også deres arbejde mere effektivt.

Hvordan kan du tilpasse din adfærd og blive en bedre leder?

Hvad ville fordelen være for gruppen og/eller organisationen, hvis du tillagde dig denne adfærd?

Skriv forskellige handlingstrin ned baseret på de tip, du har fundet mest nyttige.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0

Gennemførelse > Struktur > Udarbejde en plan

Improvisere ◄──●──► Planlægge

Fordi du ser dig selv som kun moderat tilbøjelig til at planlægge, skal du måske bruge lidt mere tid på at udarbejde detaljerede planer, som kan give andre den nødvendige struktur.

Tip til forbedring

- Saml personer, som er gode til at planlægge, og som kan hjælpe dig med at udarbejde en køreplan for vellykket gennemførelse. Udnyt de ressourcer, du har til rådighed, herunder dine kolleger, for at sikre, at der etableres et holdbart system.
- Samarbejd med gruppen om at identificere alle de detaljer, der skal håndteres. Skriv dem ned på forskellige stykker papir, og anbring dem i en foreslået rækkefølge. Det giver dig et udkast til din plan.
- Forvent ikke, at designet pludselig falder på plads. Afsæt tid hver dag til planlægning, og gør dig klart, at hvis du skaber en pålidelig struktur for andre, øges sandsynligheden for konsistente resultater.

Et godt eksempel

Evelyns eksempel:
Evelyn kunne godt lide at improvisere, men gruppen ønskede mere konkrete planer. Da der var udsigt til et nyt projekt, søgte hun råd hos en kollega, som var god til at opstille klare processer. Da hun introducerede projektet for gruppen, var gruppemedlemmerne tydeligt lettede over at have en fast plan at følge.

Michaels eksempel:
Michael samlede nogle kolleger for at diskutere sin nyeste plan. Da de havde afdækket de nødvendige trin, skrev han hvert trin ned på et separat kort. De anbragte derefter i fællesskab kortene i en logisk rækkefølge, og da de var nået til enighed, formulerede Michael den skriftlige plan og fremlagde den for resten af gruppen.

Hvordan kan du tilpasse din adfærd og blive en bedre leder?

Hvad ville fordelen være for gruppen og/eller organisationen, hvis du tillagde dig denne adfærd?

Skriv forskellige handlingstrin ned baseret på de tip, du har fundet mest nyttige.

© 2013 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes.
Hel eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. AT 1.0