WORK OF LEADERS PROFIL

EVERYTHING DiSC
WORK OF LEADERS

PROFIL TIL HANDLING

Erika Lang

06.02.2015

Denne rapporten er opprettet av:

Ditt firma
Storgata 123
2400 Småbyen
12 34 56 78
www.dittfirma.com

Sett inn firmalogo her

WILEY

INTRODUKSJON

Hvor kommer Work of Leaders fra? Programmet er et resultat av fire års utviklingsinnsats, som startet med analyse av ledelsesforskning fra de siste tretti årene. Ved hjelp av 300 eksperter på området fra over 150 organisasjoner har vi identifisert hva som utgjør beste praksis innenfor ledelse.

Hvordan definerer vi ledelse? Work of Leaders' tilnærming til ledelse er at dette er en én-til-mange-relasjon i motsetning til én-til-én-relasjonen vi ofte finner innenfor administrasjon.

Hvordan knyttes ledelse til DiSC®? Din DiSC-stil påvirker din tilnærming til hvert av trinnene i prosessen. DiSC-stilen avgjør ikke om du kan eller ikke kan gjennomføre noen av trinnene. Den indikerer bare hvor mye energi det vil kreve å utføre de ulike aspektene ved hvert trinn.

Hvordan skiller dette seg fra andre DiSC-profiler? I motsetning til andre DiSC-rapporter, som vektlegger betydningen av å forstå ulikheter mellom personer, fokuserer Work of Leaders på forståelse av hvordan dine tendenser påvirker din effektivitet i bestemte situasjoner.

Viktige prinsipper

- Work of Leaders fokuserer på konkrete trinn for å **lede en gruppe eller organisasjon**.
- Begrepene i denne rapporten er relevante for **ledere på alle nivåer**.
- Din lederstil påvirkes av en **rekke faktorer**, blant annet personlighet, kognitive evner og modenhet.
- Alle DiSC-stiler **bidrar til vellykket ledelse**.
- I din rapport fokuseres det på å utvikle **foretrukne atferdsmønstre** som er basert på **beste praksis**.
- Beste praksis er **kontekstavhengig** og avhengig av situasjonen.

Work of Leaders: Visjon, tilslutning og gjennomføring

Work of Leaders er en enkel tretrinnsprosess som hjelper deg med å reflektere over den mest grunnleggende oppgaven du har som leder: å skape en visjon, bygge opp tilslutning om visjonen og sørge for gjennomføring av visjonen.

VISJON

En leder skal blant annet skape en visjon med nye muligheter for fremtiden gjennom utforskning, dristighet og testing av antagelser.

TILSLUTNING

Ledere bygger opp tilslutning gjennom klarhet, dialog og inspirasjon, slik at alle jobber mot de samme målene.

GJENNOMFØRING

Ledere går i bresjen for gjennomføring gjennom fremdrift, rammeverk og tilbakemelding for å utnytte gruppens talenter og gjøre visjonen til virkelighet.

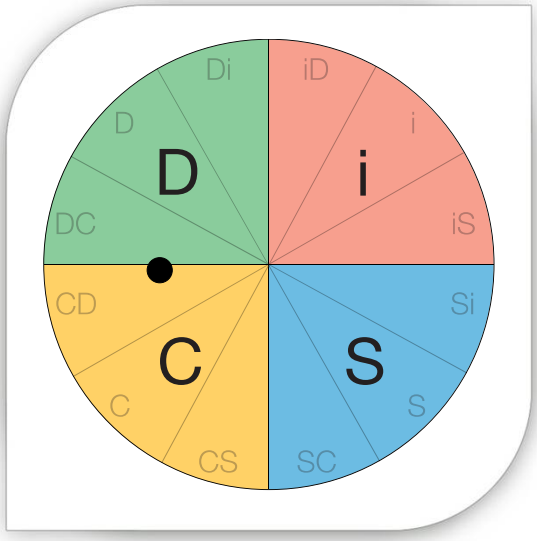
© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

Hvordan er denne rapporten tilpasset deg, Erika?

For å få størst mulig utbytte av Everything DiSC Work of Leaders®-profilen din må du forstå ditt personlige kart.

Ditt punkt

Everything DiSC®-modellen består av fire basisstiler: D, i, S og C. Hver stil er inndelt i tre områder. Bildet til høyre illustrerer de 12 områdene der punktet til en person kan være plassert.



Din DiSC®-stil: CD

Punktplasseringen angir DiSC-stilen din.

Husk at alle er en kombinasjon av alle fire stiler, men som oftest har de fleste en sterk tendens til å gå i retning av én eller to stiler. Uansett om punktet ditt er i sentrum av en stil eller i et område som grenser mot to stiler, er **ingen punktplasseringer bedre enn andre**. Alle DiSC®-stiler er likeverdige og verdifulle på sin måte.

Nær kanten eller nær sentrum?

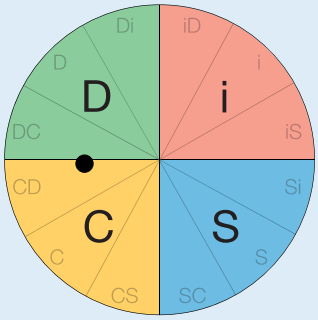
Punktets **avstand til kanten** av sirkelen viser hvor sterk en persons naturlige tilbøyelighet er til å omfatte kjennetegnene for vedkommendes DiSC-stil. Et punkt som ligger nær kanten av sirkelen, angir en sterk tilbøyelighet mot kjennetegnene for den gjeldende stilen. Et punkt som ligger mellom kanten og sentrum av sirkelen, angir en moderat tilbøyelighet. Et punkt som ligger nær sentrum av sirkelen, angir en svak tilbøyelighet. Et punkt som ligger i sentrum av sirkelen er ikke bedre enn et punkt som ligger på kanten, eller motsatt. Punktplasseringen din er omtrent midt mellom kanten på sirkelen og sentrum. Du har derfor en **moderat tilbøyelighet** og identifiserer deg trolig delvis med kjennetegnene som assosieres med stilen CD.

Nå som du vet mer om personlig tilpasning av Everything DiSC-kartet, kan du lese mer om hva punktplasseringen sier om deg. Deretter vil du lære om skravering og prioriteringer på det personlige kartet og hvordan dette påvirker din lederstil.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

Punktet ditt forteller en historie

Din DiSC®-stil er: CD



Fordi du har stilen CD, er du fast bestemt på å oppnå gode resultater og påse at kvaliteten blir høy. Du er trolig viljesterk og utholdende og har en indre styrke som gir andre mot til å takle tøffe tider.

Ledelsesstilen din bærer trolig preg av en seriøs tilnærming til ting og en naturlig skepsis. Dette kan faktisk være **det første andre legger merke til ved deg**. Du anses kanskje som en ivrig debattant, og fordi du trolig har gode ferdigheter innen kritisk tenkning, kan det hende du lett finner feil i andres argumentasjon. Ledere med stilen CD scorer uten tvil høyest når det gjelder å sette spørsmålstegn ved ineffektive eller ulogiske prosesser, noe som antyder at du sier ifra om hva du mener når forventningene dine ikke innfris. Ved å etablere høye standarder definerer du hva som er viktig. Du legger press på andre slik at de må vise hva de kan, og mange anser dette som en givende utfordring.

I likhet med andre ledere med stilen CD, skaper du trolig et miljø der folk vet hva som forventes av dem. I henhold til vår informasjon har andre en tendens til å oppfatte ledere som deg som veldig selvsikre og direkte. Du legger trolig stor vekt på resultater, og du har en indre handlekraft som bidrar til at du motiverer deg selv. Du nekter å velge en enkel løsning i stedet den beste løsningen, og fokuset ditt på å oppnå gode resultater formidler trolig en følelse av at ting haster for hele gruppen. Fordi du holder alle ansvarlige for jobben de gjør, øker sannsynligheten for at gruppen når mål og tidsfrister.

Ekspertise er også viktig for deg, både din egen og andres. Du gjør en stor innsats for å vurdere omgivelsene dine for å sikre profesjonalitet i alle ledd. Fordi du klarer å fastsette egne mål og holde fokus, forventer du det samme av andre. Dette kan tale til din fordel, fordi vår forskning tyder på at det folk har mest behov for, er en leder med høy standard som bruker energien på en effektiv og slagkraftig måte. Du kan imidlertid ha liten tålmodighet med personer du anser som inkompetente.

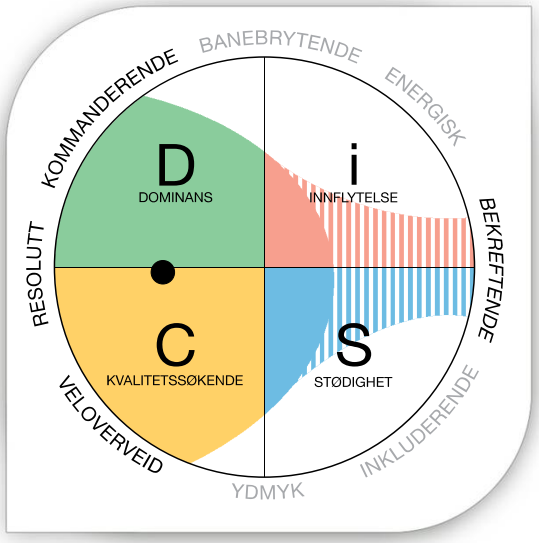
Du har trolig et sterkt ønske om personlig kontroll og en hardnakket vilje til å overvinne hindringer. Fordi du opplever stort ubehag hvis du ikke klarer å løse et problem, har du gjerne stor fremdrift i arbeidet ditt. Du blir trolig motivert av å overvinne hindringer, og du påvirkes ikke av en negativ stemning. Du jobber iherdig for å oppnå suksess og trosser ubehagelige situasjoner og konflikter. Dette kan imidlertid slite på organisasjonen. Nesten en fjerdedel av deltakerne i undersøkelsen vår mener faktisk at ledere med stilen CD kan være for aggressive, kontante eller skremmende.

Ledere med stilen CD skiller følelser fra fakta og har evnen til å ta vanskelige beslutninger på et objektivt grunnlag. Du mener du vet hva som er best for organisasjonen, og derfor føler du trolig at du ikke trenger konsensus før du går videre. Derfor er du villig til å ta upopulære beslutninger hvis det innbærer at organisasjonen når sine mål og unngår ineffektivitet, feil eller forspilte muligheter.

Erika, dine **mest verdifulle bidrag som leder** er kanskje tendensen din til å stå hardnakket på for å overvinne hindringer, holde andre ansvarlige for jobben de gjør, identifisere potensielle svakheter i planer og bevare et konkurranseinstinkt som hjelper deg med å nå målene dine. Dette er trolig noen av kvalitetene andre beundrer mest hos deg.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

Skraveringen din tilfører noe til historien din



Punktplasseringen og DiSC®-stilen din kan si mye om deg, Erika, men **skraveringen** på kartet er også viktig.

De åtte ordene rundt Everything DiSC-kartet er det vi kaller **prioriteringer**, eller primærområdene der mennesker fokuserer energien sin. Jo nærmere skraveringen din er en prioritering, jo større er sannsynligheten for at du fokuserer energien din i dette området. Alle har minst tre prioriteringer, men noen kan ha fire eller fem prioriteringer. **Det er ikke bedre å ha fem prioriteringer enn tre, eller motsatt**.

Personer med stilen CD har vanligvis skravering som berører Resolutt, Veloverveid og Kommanderende. Skraveringen din strekker seg slik at den omfatter Bekreftende, noe som ikke er karakteristisk for stilen CD.

Hvilke prioriteringer former din opplevelse av ledelse?

▶ Være Resolutt
Erika, ledere med stilen CD prioriterer kompetanse og kritisk tenkning høyt. Du er trolig en god problemløser som forbedrer gruppens metoder, samtidig som du bidrar med sunn skepsis når nye ideer introduseres. Fordi du har høye krav til deg selv og andre, kan du til tider være svært insisterende og nesten sta når det gjelder å holde fast ved din egen logikk fremfor å vurdere andres synspunkter.

▶ Være Veloverveid
Som en leder som verdsetter rasjonelle beslutninger, foretrekker du trolig å skille følelser fra fakta når du analyserer alternativer. Fordi du ønsker å ta beslutninger som bidrar til å sikre effektivitet og nøyaktige resultater, tar du deg tid til å utføre grundige analyser og kommuniserer forventningene dine så klart og detaljert som mulig. Dette skaper en kultur der andre vet at kvalitet og grundighet er forventet.

▶ Være Kommanderende
Ledere med stilen CD er som regel resultatorienterte. Du har trolig ikke så mye tålmodighet med ineffektivitet. Derfor tar du ofte styringen når fremdriften i gruppen dapper av. Generelt er du trolig pådrivende i forhold til å oppnå resultater. Og fordi du har sterke meninger om hvordan ting bør gjøres, kan du ha tilstrekkelig selvtillit til å holde fast ved planene selv om andre er uenige.

▶ Være Bekreftende
Samtidig fokuserer du ofte på å være bekreftende overfor andre, noe som ikke er typisk for din stil. Din innsats for å anerkjenne og imøtekomme andres ideer bidrar trolig til å skape en varm atmosfære der folk føler seg komfortable med å bidra og si hva de mener. Denne vennlige, samarbeidsvillige tilnærmingen til ledelse har gjerne en svært positiv innvirkning på lagånden.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

OVERSIKT OVER DiSC®-STILENE

Illustrasjonen nedenfor viser en oversikt over de fire grunnleggende DiSC®-stilene.

DOMINANS

Prioriteringer: være kommanderende, banebrytende, resolutt

Motiveres av: makt og autoritet, konkurranse, å vinne, suksess

Frykter: tap av kontroll, å bli utnyttet, sårbarhet

Kjennetegn: selvsikkerhet, direkthet, kraftfullhet, villighet til å ta risiko

Begrensninger: mangel på omtanke for andre, utålmodig, ufølsom

Aktiv
Driftig
Selvhevdende
Dynamisk
Modig

INNFLYTELSE

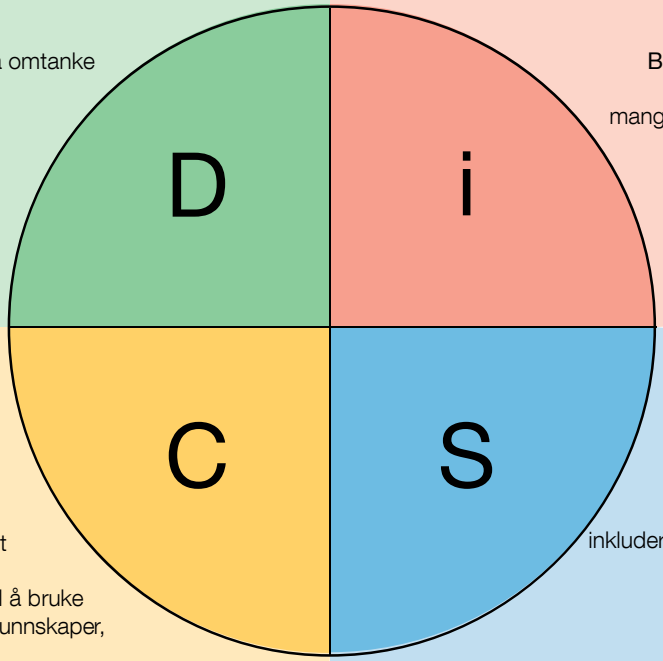
Prioriteringer: være energisk, banebrytende, bekreftende

Motiveres av: sosial anerkjennelse, gruppeaktiviteter, vennlige relasjoner

Frykter: sosial avvisning, motvilje, tap av innflytelse, å bli ignorert

Kjennetegn: sjarm, entusiasme, omgjengelighet, optimisme, pratsomhet

Begrensninger: impulsivitet, mangel på organisering, manglende gjennomføringsevne



Spørrende
Logisk orientert
Objektiv
Skeptisk
Utfordrende

Aksepterende
Personfokusert
Medfølende
Mottakelig
Omgjengelig

KVALITETSSØKENDE

Prioriteringer: være veloverveid, ydmyk, resolutt

Motiveres av: muligheter til å bruke ekspertise og tilegne seg kunnskaper, fokus på kvalitet

Frykter: kritikk, slurvete metoder, å ta feil

Kjennetegn: presisjon, analyse, skepsis, reservert, rolig

Begrensninger: overdrevent kritisk, tendens til å overanalysere, isolerer seg

Tankefull
Moderat pågående
Rolig
Metodisk
Forsiktig

STØDIGHET

Prioriteringer: være inkluderende, ydmyk, bekreftende

Motiveres av: stabilt miljø, oppriktig ros,samarbeid, mulighet til å hjelpe

Frykter: tap av stabilitet, endring, tap av harmoni, å fornærme andre

Kjennetegn: tålmodighet, lagspiller, rolig tilnærming, god lytter, ydmykhet

Begrensninger: overdrevent imøtekommende, unngår helst endringer, ubesluttsom

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

EVERYTHING DiSC WORK OF LEADERS

Slik fungerer prosessen

— Tre trinn: Visjon, tilslutning og gjennomføring
— Tre pådrivere for hvert trinn (for eksempel utforskning, dristighet og testing av antagelser)
— To atferdsskalaer for hver pådriver (for eksempel være åpen, prioritere helheten)

Skape en VISJON

- Utforskning
  - Være åpen
  - Prioritere helheten
- Dristighet
  - Være eventyrlysten
  - Være frittalende
- Teste antagelser
  - Søke råd
  - Utrede konsekvenser

Bygge opp TILSLUTNING

- Klarhet
  - Forklare fakta
  - Strukturerte meldinger
- Dialog
  - Utveksle perspektiver
  - Være mottakelig
- Inspirasjon
  - Være uttrykksfull
  - Være oppmuntrende

Sørge for GJENNOMFØRING

- Fremdrift
  - Være pådrivende
  - Iverksette handling
- Rammeverk
  - Planlegge
  - Analysere i dybden
- Tilbakemelding
  - Ta tak i problemer
  - Gi ros

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

HVA MENER VI MED "VISJON"?

En ØNSKET FREMTIDIG TILSTAND for organisasjonen eller teamet

På alle ledernivåer er en visjon en ***ønsket fremtidig tilstand*** der organisasjonen eller teamet skaper noe av udiskutabel verdi, betjener kunder på en enestående måte eller utvikler banebrytende måter å drive virksomheten på.

En godt utformet visjon er bredere i omfang enn et vanlig mål. Et mål kan for eksempel være: "Selg 20 millioner komponenter inneværende år."

En visjon, derimot, kan være dette: "Vi skal være verdens ledende leverandør av komponenter samtidig som vi ivaretar bransjens strengeste sikkerhetsstandarder."

Begrepene "visjon", "mål" og "verdier" brukes av og til om hverandre. I denne rapporten fokuserer vi på begrepet "visjon".

VISJON er viktig fordi:

- Det **utvider antagelsene** om hva som kan gjøres.
- Det **gir formål** for organisasjoner, team og enkeltpersoner.
- Det **driver** utviklingen mot spesifikke **mål**.
- Det **forener mennesker**.

LEDERE PÅ ALLE NIVÅER bidrar til å skape VISJONEN

Det å skape en visjon er ideelt sett en **felles prosess** med bidrag fra ledere på alle nivåer. Visjoner kan ofte oppfattes som en enkeltpersons verk, men er som regel et resultat av pågående arbeid i en større gruppe.

Administrerende direktør vil være ansvarlig for den overordnede visjonen, og hver enkelt leder i organisasjonen må definere en supplerende visjon for sin gruppe.

Den overordnede visjonen kan for eksempel være at "innen fem år skal vi ha vokst fra å være ledende nasjonal aktør å være en av de ledende internasjonale aktørene i bransjen".

En kundeserviceleder kan for eksempel ha følgende supplerende visjon: "Vi skal kunne tilby 24-timers kundestøtte på seks språk innen tre år."

Nå skal vi se nærmere på hver av de **tre pådriverne** bak en visjon: **utforskning, dristighet** og **testing av antagelser**.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

Selv om en stor visjon ofte kan høres enkel ut, ligger det som oftest stor innsats bak utviklingen av visjonen. Det er viktig at man vurderer helheten og motstår fristelsen til å satse på "riktig" idé for raskt.

- Ledere må være bevisste på å utforske nye muligheter.
- Det kan lønne seg å vente med å ta beslutninger og vurdere mange forskjellige ideer.
- Utforskning innebærer å gi seg selv tid til å vurdere ulike alternativer.

Være åpen og prioritere helheten

Når vi snakker om å drive en visjon gjennom utforskning, kan vi se på to viktige **atferdsskalaer**, som illustrert nedenfor. For det første: noen ledere har en tendens til å være åpen, mens andre søker avslutning. For det andre: noen ledere prioriterer helheten, mens andre prioriterer detaljer. **Når det gjelder utforskning**, er atferdsmåter som vises på høyre side av skalaen, det som er beste praksis innenfor ledelse. All bevegelse mot det å være åpen og prioritere helheten, bidrar positivt når det gjelder å utforske en visjon.

Søke avslutning **Være åpen**

Erika, generelt foretrekker du håndfaste planer fremfor å la ting forbli uavklarte. Når målet er å utforske nye retninger for teamet og skape en visjon, kan ønsket ditt om avslutning forhindre deg i å satse på de beste ideene. Du kan være fristet til umiddelbart å forkaste ideer som virker upraktiske eller urealistiske. Hvis du ikke ser raskt hvordan en idé kan iverksettes, kan det hende du avviser den. Du kan dessuten være fristet til å satse på en god idé kjapt og starte planleggingen. Som leder skylder du gruppe å tenke så åpent og kreativt om fremtiden som mulig.

Prioritere detaljer **Prioritere helheten**

Du har som regel en praktisk innstilling og fokuserer på detaljene – du konsentrerer deg om hvordan ting *er*, og ikke hvordan de *kunne vært*. Du liker å basere meningene dine på objektive fakta og erfaring. Fordi utforskningsprosessen i stor grad omfatter helhetlig tenkning, kan den virke upraktisk for deg. Effektiv utforskning krever refleksjon omkring teorier om hvordan bitene *kan* passe sammen, eller om mønstre og trender som *kan* ha innvirkning på fremtidsplanene dine. Når du bare fokuserer på hva som er reelt og praktisk, kan det hende du ikke oppdager når utdaterte antagelser eller arbeidsmåter hindrer teamet eller organisasjonen.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

Å skape en dristig visjon innebærer at lederen er villig til å ta risiko for å kunne utforske nye muligheter. Gode ledere tøyer grensene for hva som er mulig, og utfordrer mennesker til å overgå de forventningene som stilles til dem.

- Ledere kan fort bli anonyme hvis de ikke har en viss grad av eventyrlyst.
- Mennesker forventer at ledere skal ha overbevisende visjoner som begeistrer dem.
- Alle store prestasjoner starter med en dristig idé.

Være eventyrlysten og frittalende

Når vi snakker om å drive en visjon gjennom dristighet, kan vi se på to viktige **atferdsskalaer**, som illustrert nedenfor. For det første: noen ledere har en tendens til å være eventyrlystne, mens andre er mer varsomme. For det andre: noen ledere er ikke redde for å være frittalende omkring sine dristige ideer, mens andre er mer tilbakeholdne. **Når det gjelder dristighet**, er atferdsmåter som vises på høyre side av skalaen, det som er beste praksis innenfor ledelse. All bevegelse mot det å være eventyrlysten og frittalende bidrar positivt når det gjelder å skape en dristig visjon.

Erika, du skaper som regel et stabilt og trygt miljø for personene du er leder for. Du vil helst unngå å gjøre store feil, og fordi du foretrekker å ha så mye informasjon som mulig før du tar beslutninger, satser du trolig ikke på vågale visjoner som innebærer for stor risiko. Ulempen med denne varsomheten er at du hemmer vekstpotensialet for gruppen. Hvis du ikke tar sjanser, kan det bli vanskelig for gruppen å forbli konkurransedyktige.

Du har en tendens til å være tilbakeholden i stedet for å si hva du mener. Du har ikke et sterkt behov for å være i rampelyset eller si hva du mener. Det er åpenbare fordeler ved å være tilbakeholden, men når en visjon skal skapes, er det viktig å være frittalende om dristige ideer. Fordi du ikke ønsker å sette troverdigheten din på spill, er det kanskje lite sannsynlig at du foreslår ukonvensjonelle ideer, selv om du liker dem. Som leder må du være villig til å tiltrekke deg oppmerksomhet for å kunne skape en dristig visjon.

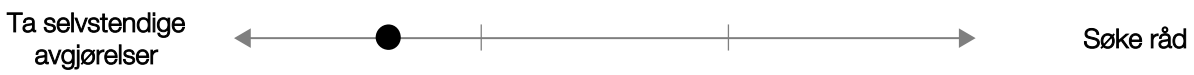
© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

Det å skape en visjon krever utforskning og dristighet, samtidig som det er essensielt at visjonen er godt underbygd. Ledere kan teste sine antagelser gjennom ulike kanaler, blant annet ved å søke råd hos andre og gjennomføre mer formelle undersøkelser.

- Ledere må se visjonen fra mange synsvinkler for å teste antagelser.
- Det er viktig å identifisere potensielle hindringer når man utvikler en visjon.
- Det er viktig at hypoteser vurderes på flere ulike måter.

Søke råd og utrede konsekvenser

Når vi snakker om å drive en visjon gjennom testing av antagelser, kan vi se på to viktige **atferdsskalaer**, som illustrert nedenfor. For det første: noen ledere har en tendens til å søke råd, mens andre liker å ta selvstendige avgjørelser. For det andre: noen ledere fokuserer på å utrede konsekvenser, mens andre foretrekker å påskynde avgjørelser. **Når det gjelder testing av antagelser**, er atferdsmåter som vises på høyre side av skalaen, det som er beste praksis innenfor ledelse. All bevegelse mot det å søke råd og utrede konsekvenser bidrar positivt når visjonen skal evalueres.



Erika, du tar gjerne selvstendige beslutninger, og dette fører ofte til at du stoler for mye på dine egne antagelser. Som leder tror du kanskje at du forstår alle sider som kan påvirke visjonen. Du liker kanskje å ta store beslutninger på egen hånd, men du kan gå glipp av fordelene ved å nyttiggjøre deg verdifulle ressurser. Det å søke råd kan føre til at beslutningsprosessen ikke går fullt så knirkefritt, men det er en god mulighet til å få det nye perspektivet som ofte er nødvendig for å ta gode beslutninger.

Du er tilbøyelig til å utrede konsekvensene ved en visjon nøye og utføre evalueringen som kreves for å teste dine egne antagelser. Ledere som deg forstår at selv om det er fristende å handle raskt, er det viktig å være sikker på at alt stemmer. Ved å ta deg tid til å evaluere ideene dine sørger du for at visjonen din er i tråd med organisasjonens målsetning, og at antagelsene dine om hva som er mulig, er realistiske.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

HVA MENER VI MED "TILSLUTNING"?

FÅ AKSEPT fra organisasjonen og teamet

Tilslutning handler om å få aksept for visjonen fra alle som skal bidra til å gjøre visjonen til virkelighet. Tilslutning sikrer at alle spiller på samme lag og jobber mot samme mål, både i praksis og følelsesmessig.

Tilslutning krever kontinuerlig enveis- og toveiskommunikasjon. Hvis en visjon feiler på et hvilket som helst tidspunkt i prosessen, skyldes det vel så ofte mangel på tilslutning som svakheter ved visjonen eller lite effektiv gjennomføring.

Altfor ofte ser vi at ledere behandler tilslutning som noe de bare kan hake av for på en gjøremålsliste. Tilslutning er tvert i mot en dynamisk og kontinuerlig prosess som krever at lederen hele tiden overvåker og justerer prosessen etter hvert som forutsetninger og behov endres.

TILSLUTNING er viktig fordi:

- Det **tilrettelegger forholdene** ved å foreslå en plan for effektiv implementering.
- Det er et **forum** for spørsmål og bekymringer.
- Det **fører folk sammen** bak visjonen.
- Det **skaper entusiasme** for visjonen.

TILSLUTNING er for LEDERE PÅ ALLE NIVÅER

Det å oppnå og opprettholde tilslutning er en viktig utfordring for ledere på alle nivåer. Tilslutning forutsetter god kommunikasjon i absolutt alle ledd. Ledere i enkelte posisjoner må kanskje bruke mer tid og energi på å opprettholde tilslutning på alle nivåer.

Tilslutning i din organisasjon

Det finnes flere strukturelle og kulturelle faktorer som påvirker hvordan man går frem for å oppnå og opprettholde tilslutning. Vurder hvordan de forskjellige faktorene påvirker tilslutning i din organisasjon.

- Formell kontra uformell kommunikasjon
- Ansikt-til-ansikt kontra virtuelle møteplasser
- Flate og hierarkiske organisasjonsstrukturer
- Forhandling ved motstridende interesser

Nå skal vi se nærmere på hver av de **tre pådriverne** ved tilslutning: **klarhet, dialog** og **inspirasjon**.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

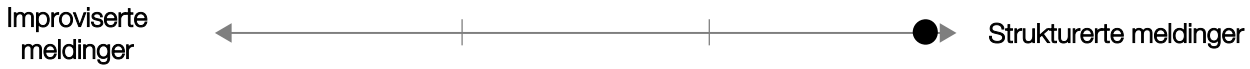
Når man formidler en visjon, er det viktig å gjøre det på en rasjonell og strukturert måte. Noen ledere kan ha problemer med å sette ord på ideer eller å holde seg til saken. Når andre personer ikke forstår din visjon, hvordan kan de da engasjere seg?

- Personer som er flinke til å kommunisere, kan også formidle tankene bak ideene sine.
- Når folk forstår budskapet, er det mye enklere for dem å engasjere seg.
- Tenk nøye gjennom budskapet, fra A til Å.

Forklare fakta og gi strukturerte meldinger

Når vi snakker om å fremme tilslutning gjennom klarhet, kan vi se på to viktige **atferdsskalaer**, som illustrert nedenfor. For det første: noen ledere har en tendens til å forklare fakta, mens andre stoler mer på intuisjon. For det andre: noen ledere har en tendens til å komme med strukturerte meldinger, mens andres meldinger er mer improviserte. **Når det gjelder klarhet**, er atferdsmåter som vises på høyre side av skalaen, det som er beste praksis innenfor ledelse. All bevegelse mot å forklare fakta og strukturerte meldinger bidrar positivt når det gjelder å skape klarhet og få andres aksept.

Erika, du forklarer gjerne fakta bak ideene dine, og det er trolig enkelt for å deg å formidle en overbevisende melding for å oppnå aksept fra andre. Folk setter trolig pris på å forstå logikken din og komme til samme konklusjon. Fordi du tar deg tid til å forklare informasjonen og tankegangen bak visjonen, er det mer sannsynlig at andre stoler på det du sier, og forstår hvordan beslutningene dine er til beste for gruppen.



Du strukturerer gjerne meldingene dine, og dette bidrar trolig til at du kommuniserer visjonen på en klar måte. Du er bevisst på hvor mange detaljer du skal inkludere, og ting som ikke angår hovedbudskapet, holder som du regel på et minimum. Ledere med din kommunikasjonsstil tar seg vanligvis tid til å tenke gjennom ting og organisere tankene før de kommuniserer dem. Fordi du bare inkluderer hovedpunktene og formidler dem så tydelig som mulig, er det mer sannsynlig at folk forstår deg, og dette er et viktig trinn for å oppnå aksept.

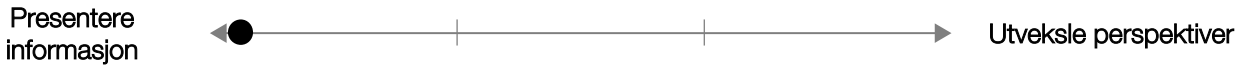
© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

En av de enkleste måtene å samle andre rundt visjonen på, er å involvere dem i god dialog. Når ledere tar initiativ til toveiskommunikasjon, øker det ikke bare andres aksept, men det gir også lederne verdifull informasjon.

- Ekte tilslutning krever positiv innstilling og åpent sinn for andres ideer og bekymringer.
- Mennesker vil gjerne ha muligheten til å stille spørsmål og komme med innspill.
- Gjennom dialog kan ledere identifisere potensielle problemer eller andres betenkeligheter.

Utveksle perspektiver og være mottakelig

Når vi snakker om å fremme tilslutning gjennom dialog, kan vi se på to viktige **atferdsskalaer**, som illustrert nedenfor. For det første: noen ledere har en tendens til å utveksle perspektiver, mens andre presenterer informasjon. For det andre: noen ledere har en tendens til å være mottakelig for innspill, mens andre har en tendens til å utfordre ideer. **Når det gjelder dialog**, er atferdsmåter som vises på høyre side av skalaen, det som er beste praksis innenfor ledelse. All bevegelse mot det å utveksle perspektiver og være mottakelig bidrar positivt når man vil skape en atmosfære med åpen dialog.



Erika, fordi du som regel er retningsgivende når du kommuniserer, fokuserer du trolig ikke på å oppfordre andre til å si sin mening og komme med innspill. Dette kan være positivt når du skal levere en klar og tydelig melding, men når det gjelder å oppnå tilslutning om en visjon, er en deltakende tilnærming mer effektiv. Når du kommuniserer visjonen uten å oppfordre andre til å komme med tilbakemelding, kan de tro at deres synspunkter og innspill ikke betyr noe. Og hvis de ikke føler at de er en del av prosessen, kan det gå ut over engasjementet og motivasjonen.

Du har som regel et åpent sinn i forhold til andres ideer. Folk er trolig trygge på at du ikke vil kritisere ideene deres eller få dem til å føle seg inkompetente hvis de kommer til deg med innspill og bekymringer. Fordi du er så mottakelig, kan du bidra til å skape en kultur der andre føler seg komfortable med å engasjere seg i reell dialog. Når du er åpen for ideer eller bekymringer, vil du trolig ikke bare få mer oppriktige tilbakemeldinger når du ber om det, det vil også være større sannsynlighet for å oppnå tilslutning.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

Hvordan kan ledere begeistre andre? De beskriver et spennende fremtidsbilde og viser tillit til teamet. Ledere som inspirerer andre, vil lettere oppnå og opprettholde andres aksept.

- Sann aksept handler ikke om å få andre til å bare gjøre det som må gjøres.
- Når du gir uttrykk for lidenskapen din, blir også andre mer dedikert.
- Folk har behov for å se hvordan deres innsats bidrar til suksess.

Være uttrykksfull og oppmuntrende

Når vi snakker om å fremme tilslutning gjennom inspirasjon, kan vi se på to viktige atferdsskalaer, som illustrert nedenfor. For det første: noen ledere har en tendens til å være uttrykksfulle, mens andre er mer reserverte. For det andre: noen ledere har en tendens til å kommunisere oppmuntring, mens andre er mer saklig. Når det gjelder inspirasjon, er atferdsmåter som vises på høyre side av skalaen, det som er beste praksis innenfor ledelse. All bevegelse mot det å være uttrykksfull og oppmuntrende bidrar positivt når folk må inspireres for å engasjere seg i visjonen.

Erika, du tenker som regel nøye gjennom hva du skal si, og dette forhindrer trolig at du sier ting du ikke burde sagt, eller at du blir misforstått. Du er kanskje tilbakeholden med å vise følelser fordi du er redd det kan svekke troverdigheten din eller oppfattes som tap av kontroll. Den reserverte holdningen din kan imidlertid gjøre det vanskelig for andre å se når du er oppriktig begeistret. Når det skal oppnås tilslutning om en visjon, kan det hende du må ta en sjanse og vise mer entusiasme slik at folk oppfatter ideene og engasjementet ditt.

Du anser trolig deg selv mer som en realist enn en optimist. Du har en saklig tilnærming som kan medføre at du ikke alltid har et positivt syn på fremtiden. En del av jobben til en leder er imidlertid å inspirere andre til å se de positive resultatene arbeidet deres vil føre til. Dette innebærer ikke at du må oppgi den realistiske væremåten din. Det betyr heller at du må legge vekt på de virkelig positive aspektene ved visjonen. Hvis folk ikke kan se for seg en lovende fremtid, vil det trolig føre til mindre engasjement i arbeidet.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

HVA MENER VI MED "GJENNOMFØRING"?

Å GJØRE EN ØNSKET FREMTIDIG TILSTAND TIL VIRKELIGHET

Grunnleggende sett er utføring å gjøre en visjon til virkelighet. Lederen må sikre at alle forutsetninger er på plass, slik at alle kan gjøre det arbeidet som må til for å realisere visjonen.

Man tror ofte at gjennomføringen finner sted på lavere nivåer, mens lederen sitter på et kontor og klekker ut ideer. Sannheten er at vellykket gjennomføring av en visjon er umulig uten stort engasjement og god støtte fra lederen.

GJENNOMFØRING er viktig fordi:

- Det bidrar til utvikling av konkrete strategier.
- Det gjør visjonen oppnåelig.
- Det gir mennesker følelsen av å oppnå resultater.
- Det oppfyller løftet bak visjonen.

GJENNOMFØRING er for LEDERE PÅ ALLE NIVÅER

Ledere på alle nivåer skal sørge for at strategiene og menneskene er på plass, slik at visjonen kan realiseres. Enkelte aspekter kan variere, avhengig av hvor i organisasjonen du er.

Din rolle i gjennomføringen av visjonen

Din posisjon i organisasjonen kan påvirke hvordan du deltar i gjennomføringen. Vurder hvilken del av utsagnene nedenfor som best beskriver din rolle i prosessen.

- Mer praktisk orientert eller mer teoretisk orientert
- Slåss for ressurser eller skaffer ressurser
- Utvikler strategier eller følger strategier
- Skaper kultur eller støtter kulturen

Nå skal vi se nærmere på hver av de **tre pådriverne** ved gjennomføring: **fremdrift, rammeverk** og **tilbakemelding**.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

Ledere definerer ofte tempoet, så hvis de er for avslappet, kan også gruppen mangle drivkraften som kreves for å realisere visjonen. Ved å være pådrivende og proaktive formidler ledere en holdning som sier at høyt tempo er viktig.

- Ledere er ofte gode eksempler for andre når det gjelder fremdrift.
- Folk har en tendens til å prestere til det nivået av fremdrift som forventes av dem.
- Hvis følelsen av fremdrift uteblir, kan det føre til at prosjekter forsinkes og mislykkes.

Være pådrivende og iverksette handling

Når vi snakker om å fremme gjennomføring gjennom fremdrift, kan vi se på to viktige **atferdsskalaer**, som illustrert nedenfor. For det første: noen ledere har en tendens til å være pådrivende, mens andre er mer avslappet. For det andre: noen ledere har en tendens til å iverksette handling, mens andre er mer avventende. **Når det gjelder fremdrift**, er atferdsmåter som vises på høyre side av skalaen, det som er beste praksis innenfor ledelse. All bevegelse mot det å være pådrivende og iverksette handling bidrar positivt til å skape fremdriften som gruppen trenger.

Erika, du har en tålmodig, avslappet tilnærming til ledelse, og du godtar trolig at folk jobber i ulike tempo. Det kan faktisk også hende at du unngår å legge press på andre fordi du ikke ønsker å opprøre noen. Husk at teamet ditt vil prestere i henhold til forventingene du setter, og hvis du ikke skaper en følelse av fremdrift, vil det sannsynligvis føre til selvtilfredshet. Selv om dette kan skape et behagelig miljø, fører det ikke til vellykket gjennomføring av visjonen. Når ledere er pådrivende, finner folk nye måter å gjøre fremgang på og produserer bedre resultater.

Du har en tendens til å bli oppslukt av de pågående prosjektene dine og husker kanskje ikke å sjekke om det finnes nytt arbeid som krever oppmerksomhet i omgivelsene dine. Når det stilles nye krav til deg, tar du utfordringen på strak arm, men det er mindre sannsynlig at du foretar deg noe med mindre du blir anmodet om det. Hvis du føler at du ikke har myndighet til å gå i spissen for nye retninger, kan det hende du undervurderer lederrollen din. Som leder må du av og til gå foran og foreslå en spesifikk handlingsplan for å sikre at visjonen gjennomføres.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

Hvis ikke de riktige prosessene, retningslinjene og forventningene er på plass, vil grupper ofte arbeide lite effektivt, og sjansene for å gjennomføre en visjon vil være små. Ledere må derfor utarbeide nøye gjennomtenkte planer og analysere kompliserte problemer for å skape solide rammeverk.

- Folk må vite hva som forventes av dem for å kunne arbeide produktivt.
- Effektive ledere responderer på gruppenes behov for rammeverk.
- Rammeverk bidrar til forutsigbare og pålitelige resultater.

Planlegge og analysere i dybden

Når vi snakker om å fremme gjennomføring gjennom definerte rammeverk, kan vi se på to viktige **atferdsskalaer**, som illustrert nedenfor. For det første: noen ledere har en tendens til å planlegge, mens andre liker å improvisere. For det andre: noen ledere har en tendens til å analysere i dybden, mens andre følger førsteinntrykket. **Når det gjelder rammeverk**, er atferdsmåter som vises på høyre side av skalaen, det som er beste praksis innenfor ledelse. All bevegelse mot det å planlegge og analysere i dybden bidrar positivt når det gjelder å skape det nødvendige rammeverket.

Erika, du liker ikke bare å ha en fastsatt plan, du tenker ofte langt fram i tid i forhold til der du er nå. Du utvikler en modell for hvordan ting bør gjøres, og du har klare forventninger til og konkrete tidsfrister for andre. Fordi du liker å være organisert, sørger du ofte for å ha orden og planlegge, noe som gir andre en følelse av stabilitet. Du føler trolig at det er ditt ansvar som leder å lage prosesser som andre kan følge, for å sikre at visjonen gjennomføres.

Du tar deg som regel tid til å analysere kompleksiteten rundt systemer og retningslinjer. Ved å tenke gjennom alle konsekvenser og eventualiteter som er knyttet til en beslutning, får du en bedre forståelse av alle komponentene. Du kan forutse problemer, og du er ikke redd for å ta tak i det innviklede og ofte tidskrevende arbeidet med å analysere de bakenforliggende årsakene. Når det kreves, er du trolig villig til å stoppe fremdriften for å sørge for at roten til problemet virkelig er funnet før arbeidet gjenopptas.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

For å sikre at visjonen gjennomføres må ledere gi både negativ og positiv tilbakemelding. Ledere må kunne ta det opp med gruppen hvis de for eksempel oppdager ineffektivitet. Det er selvsagt like viktig at ledere gir positiv tilbakemelding til gruppen for å holde motivasjonen oppe.

- Folk trenger tilbakemelding fra ledere for å vite hvordan ytelsen deres vurderes.
- Ledere må være villige til å ta tak i problemer som kan oppstå.
- Anerkjennelse av andres bidrag oppmuntrer til eierskap og økt engasjement.

Ta tak i problemer og gi ros

Når vi snakker om å fremme gjennomføring gjennom tilbakemelding, kan vi se på to viktige **atferdsskalaer**, som illustrert nedenfor. For det første: noen ledere har en tendens til å ta tak i problemer, mens andre ønsker å opprettholde harmoni. For det andre: noen ledere gir mye ros, mens andre gir mindre. **Når det gjelder tilbakemelding**, er atferdsmåter som vises på høyre side av skalaen, det som er beste praksis innenfor ledelse. All bevegelse mot å ta tak i problemer og gi mer ros bidrar positivt til mer effektiv tilbakemelding.

Erika, du misliker spente situasjoner, noe som kan være en fordel når det kreves finfølelse. Men når konfrontasjon er nødvendig, prøver du kanskje å unngå situasjonen i håp om at problemene løser seg av seg selv. Det er trolig vanskelig for deg å si ifra når du frykter at andre svarer med samme mynt i konfrontasjonen, men som leder risikerer du å skape en kultur der håndtering av problemer anses som nedprioritert. Når folk får en følelse av at dårlige resultater og ineffektivitet tolereres, kan det få negativ innvirkning på moralen og implementeringen av visjonen.

Du anser ikke deg selv som spesielt åpen i forhold til å gi ros og anerkjennelse. Fordi du har lite behov for ros selv, er det å gi ros til andre kanskje ikke det første som faller deg inn. Det kan også hende du er så fokusert på oppgaven at det å gi anerkjennelse føles som en avsporing. Det kan også hende du mener at komplimenter ikke har noe for seg med mindre de brukes med måte. Vær ærlig med deg selv om hva som får deg til å avstå fra å anerkjenne andres arbeid. Hvis du ikke forsterker god atferd på en positiv måte, er det mindre sannsynlig at folk blir motiverte, lojale og engasjerte.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

Visjon > Teste antagelser > Utrede konsekvenser

Påskynde ◄———|———|———● ► Utrede konsekvenser

Du er tilbøyelig til å analysere ting nøye og utrede konsekvensene når du utformer en visjon. Du tar trolig i bruk en rekke metoder for å teste antagelsene dine, og dette gir deg en bedre forståelse av om ideene dine vil bli en suksess. Ved å foreta grundige undersøkelser øker du sjansene for å skape en vellykket visjon, og andre setter trolig pris på at du:

- Analyserer ideene dine inngående
- Unngår potensielle hindringer ved å gjøre hjemmeleksen
- Kan trolig skape en visjon som kan realiseres

Gjennomføring > Rammeverk > Analysere i dybden

Følge førsteinntrykket ◄———|———|———● ► Analysere i dybden

Tendensen din til å fokusere på dyptgående analyse kan bidra til å skape strukturen som kreves for å utføre visjonen på en vellykket måte. Du analyserer gjerne systemer og retningslinjer, og dette bidrar til å produsere pålitelige resultater. Når noe ikke fungerer, forstår du at det er viktig å finne årsaken til problemet, og du er villig til å sette av tilstrekkelig tid for å komme frem til en langsiktig løsning. Arbeidskollegene dine setter trolig pris på at du:

- Bruker analyse til å utrede konsekvensene av en plan
- Setter av tid til å studere systemer på et dypere plan
- Forstår de underliggende årsakene til problemer før arbeidet gjenopptas

Gjennomføring > Rammeverk > Lage en plan

Improvisere ◄———|———|———● ► Planlegge

Evnen din til å planlegge bidrar trolig i stor grad til å skape struktur for gruppen. Du forutser potensielle problemer og sørger for at andre har det de trenger for å oppnå et godt resultat. Ved å lage et rammeverk for gjennomføring gir du folk den tryggheten de trenger for å realisere visjonen, og de setter trolig pris på at du:

- Formidler klare prosesser, retningslinjer og forventninger
- Lager et rammeverk og skaper orden
- Tenker langsiktig og fastsetter konkrete tidsfrister

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

DINE UTFORDRINGER SOM LEDER

Nå som du har bedre forståelse for dine sterke sider som leder, skal vi ta en nærmere titt på de tre atferdsskalaene der det er størst potensial for forbedring.

1. Være pådrivende 2. Være frittalende 3. Være åpen

Gjennomføring > Fremdrift > Være pådrivende

Avslappet ●——|——|——▶ Pådrivende

Siden du anser deg selv som avslappet, må du fremvise en mer pågående holdning for å skape en følelse av fremdrift.

Tips til forbedring

- Gå foran som et eksempel ved å sette opp ditt eget tempo, og press deg selv til å bevege deg utenfor din egen komfortsone. Da vil andre trolig legge merke til din følelse for fremdrift og følge ditt eksempel.
- Øk forventningene dine gradvis. Folk vender seg til en miljø der det er forventninger om rask fremdrift og bedre resultater.
- Få bukt med selvtilfredshet og uvirksomhet. La folk få forståelsen av at du forventer at alle skal gjøre sitt aller beste.

Eksempler

Evelyns eksempel:
Da innstillingen hos folk begynte å føles litt for makelig, til og med stillestående, la Evelyn press på seg selv for å innføre et raskere tempo. Hun halverte tidsfristene og jobbet hardt for nå målene sine. Da andre i gruppen så den raske fremdriften hos Evelyn, ønsket de å oppnå samme fremdrift.

Michaels eksempel:
Michaels team hadde lagt seg til et avslappet tempo, men i henhold til den nye visjonen var resultater påkrevd innen slutten av regnskapsåret. For å øke fremdriften hjalp Michael gruppen med fastsette ukentlige mål med utgangspunkt i tidsfristen. Michaels team forstod behovet for å øke forventningene og tok utfordringen.

Hvordan kan du bli en bedre leder ved å tilpasse atferden din?

Hvilke fordeler vil det gi for gruppen og/eller organisasjonen hvis du styrker denne atferden?

Skriv ned en kort handlingsplan basert på tipsene du mener du kan ha mest nytte av.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

Visjon > Dristighet > Være frittalende

Tilbakeholden ◄●──┼──┼──► Frittalende

Siden du anser deg selv som tilbøyelig til å være tilbakeholden, kan det hende du må være mer frittalende i forhold til å presentere vågale ideer for å skape en dristig visjon.

Tips til forbedring

- Før du presenterer ideen din for gruppen velger du et par personer du føler deg komfortabel med, og tester ut ideen på dem. På den måten får du en plattform der du kan øve og forbedre presentasjonen, og det kan føre til at du får økt selvtillit.
- Konfronter redslene dine ved å forestille deg det verst tenkelige scenarioet. Hva er det verste som kan skje hvis du tar ordet og foreslår en dristig idé?
- Skap en trygg kontekst for å tenke ut kreative eller uvanlige ideer. Planlegg en idédugnad med bestemte basisregler som oppmuntrer til å ta ordet og foreslå dristige ideer, og utsett evalueringen.

Eksempler

Evelyns eksempel:
Evelyn var bekymret for å presentere den dristige ideen for en større gruppe. For å få litt tilbakemelding i forkant satte hun seg ned med to kolleger og forklarte løsningen sin. De tilførte ikke bare innsiktsfull tilbakemelding, de anså også ideen hennes som potensielt banebrytende, og dette ga henne selvtillit til å presentere ideen.

Michaels eksempel:
Michael samlet noen personer til en idédugnad. Han vedtok spesifikke basisregler som omfattet "utvikling, ikke evaluering" og bruk av utsagnene "ja, og" i stedet for "nei, men". Ved å skape en åpen og ikke-dømmende atmosfære følte han seg trygg på å introdusere ideer han ellers ville holdt for seg selv.

Hvordan kan du bli en bedre leder ved å tilpasse atferden din?

Hvilke fordeler vil det gi for gruppen og/eller organisasjonen hvis du styrker denne atferden?

Skriv ned en kort handlingsplan basert på tipsene du mener du kan ha mest nytte av.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0

Visjon > Utforskning > Forbli åpen

Søke avslutning ◀●———|———|———▶ Være åpen

Fordi du anser deg selv som tilbøyelig til å søke avslutning, bør du kanskje unngå å haste mot målstreken når du utforsker nye ideer for å skape en visjon.

Tips til forbedring

- Ikke avvis en idé fordi du ikke er sikker på hvordan den kan iverksettes. Du kan gå glipp av en rekke muligheter ved å henge deg opp i logistikk på dette stadiet. Husk at det vil bli tid til planlegging og problemløsing senere i prosessen.
- Motstå fristelsen å gå videre med den første tilfredsstillende ideen du har. Gjør et bevisst forsøk på å tenke ut minst fem ulike måter å nå det samme målet på.
- Ta den tiden som trengs for å utføre idédugnader, og ikke forvent umiddelbare resultater. Minn deg selv på verdien av å utforske ved å finne eksempler på ledere som har hatt suksess ved å være åpne for nye muligheter.

Eksempler

Evelyns eksempel:
På et møte ble Evelyn så begeistret for en lovende idé at hun var klar til å iverksette handling. Men etter hvert som gruppen fortsatte med idédugnad ble en enda bedre idé foreslått. Evelyns ønske om avslutning førte nesten til at det beste resultatet ikke ble realisert. Dette førte til at hun ble mer oppmerksom på verdien av å ha et åpent sinn.

Michaels eksempel:
Michael satte av litt tid hver uke til idédugnad. Selv når han hadde en tilsynelatende god idé, fortsatte han å leke med konseptet i den avsatte tidsperioden for å være sikker på at han kunne se situasjonen fra flere ulike synvinkler. Denne forpliktelsen til å utforske over en lengre tidsperiode bidro til å utvikle en vellykket visjon.

Hvordan kan du bli en bedre leder ved å tilpasse atferden din?

Hvilke fordeler vil det gi for gruppen og/eller organisasjonen hvis du styrker denne atferden?

Skriv ned en kort handlingsplan basert på tipsene du mener du kan ha mest nytte av.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Med enerett.
All kopiering, det være seg delvis eller i sin helhet, er forbudt. AT 1.0