LEDARENS ARBETE PROFIL

EVERYTHING DiSC
WORK OF LEADERS

PROFIL TILL HANDLING.

Matilda Petersson

28.04.2015

Denna rapport tillhandahålls av:

Wiley R&D Beta Tests
We appreciate your input!
BetaTest@everythingdisc.com

Ditt företags logotyp här

WILEY

INTRODUKTION

EVERYTHING DiSC WORK OF LEADERS®

Hur utvecklades Work of Leaders? Det här programmet skapades under en fyra år lång utvecklingsprocess som började med analys av forskning om ledarskap från de senaste tre decennierna. Med hjälp av 300 ämnesexperter från över 150 organisationer identifierade vi best practice inom specifika aspekter av ledarskap.

Hur definierar vi ledarskap? Work of Leaders definierar ledarskap som en en-till-många-relation, medan management definieras som en en-till-en-relation.

Hur är ledarskap kopplat till DiSC®? Din DiSC-stil påverkar ditt sätt att hantera varje steg i processen. DiSC-modellen implicerar inte att du kan eller inte kan genomföra specifika steg. Den talar helt enkelt om hur mycket energi det kommer att krävas att genomföra olika aspekter av varje steg.

Hur skiljer sig den här profilen från andra DiSC-profiler? Till skillnad från andra DiSC-rapporter där tonvikten ligger på förståelse av skillnader mellan människor, ligger fokuset i Work of Leaders på att du ska förstå hur dina karaktärsdrag påverkar din effektivitet i olika ledarskapssituationer.

Primära principer

- I Work of Leaders ligger fokus på konkreta steg med inriktning mot att **leda en grupp eller en organisation**.
- Begreppen i den här rapporten är relevanta för **ledare på alla nivåer**.
- Ditt ledarskap påverkas av **en rad olika faktorer**, till exempel personlighet, kognitiv förmåga och mognad.
- Alla DiSC-stilar **bidrar till ett framgångsrikt ledarskap**.
- I din rapport ligger fokus på att utveckla **optimala beteenden** som bygger på **best practice**.
- Best practice är **kontextspecifik** och beror på behoven i situationen.

Work of Leaders: Vision, uppslutning och genomförande

Work of Leaders är en enkel process i tre steg som hjälper dig att reflektera kring dina viktigaste uppgifter som ledare: att utveckla en vision, skapa uppslutning kring den visionen och stödja genomförandet av visionen.

VISION

Ledarens arbetsuppgifter omfattar att utveckla en vision för nya framtidsmöjligheter genom att utforska, visa djärvhet och pröva förutsättningarna.

UPPSLUTNING

Ledaren skapar uppslutning genom tydlighet, dialog och inspiration för att säkerställa att alla rör sig i samma riktning.

GENOMFÖRANDE

Slutligen stödjer ledaren genomförande genom att skapa drivmoment, struktur och återkoppling för att utnyttja gruppens kompetens och förverkliga visionen.

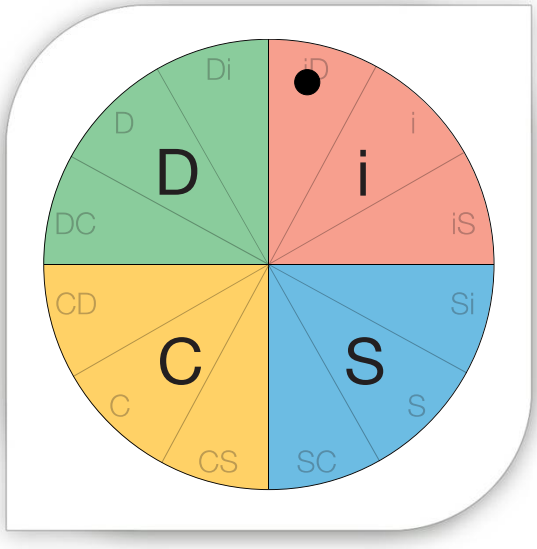
© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

Hur är denna rapport anpassad efter dig, Matilda?

För att du ska få ut så mycket som möjligt av din Everything DiSC Work of Leaders®-profil behöver du förstå det personliga diagrammet.

Din punkt

Everything DiSC®-modellen består av fyra grundläggande stilar: D, i, S och C. Varje stil är indelad i tre områden. Bilden till höger visar de tolv olika områdena där en persons punkt skulle kunna vara placerad.



Din DiSC®-stil: iD

Din punktplacering visar din DiSC-stil.

Kom ihåg att alla har en blandning av de fyra stilarna, men de flesta av oss brukar luta starkt åt en eller två stilar. Din punkt kan vara mitt i en av stilarna eller i ett område som gränsar mot två, men **ingen punktplacering är bättre än någon annan**. Alla DiSC®-stilar är likvärdiga och värdefulla på sina sätt.

Nära kanten eller nära mitten?

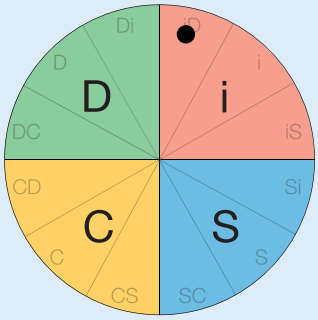
En punkts **avstånd från kanten** på cirkeln visar hur troligt det är att en person har sin DiSC-stils karaktärsdrag. En punkt som är placerad nära cirkelns kant visar att personen har en stark benägenhet att ha stilens karaktärsdrag. En punkt som är placerad mellan cirkelns kant och mittpunkt visar en måttlig benägenhet. En punkt som är placerad nära cirkelns mittpunkt visar en svag benägenhet. En punkt i cirkelns mitt är inte bättre än en nära kanten, och tvärtom. Din punkt är placerad nära cirkelns kant, så du **lutar starkt** mot och kan antagligen utan problem relatera till de karaktärsdrag som är kopplade till iD-stilen.

Nu när du vet mer om anpassningen av Everything DiSC-diagrammet kan du läsa mer om vad punktplaceringen säger om dig. Sedan får du lära dig mer om din personliga diagramskuggning och dina prioriteringar, och se hur detta påverkar din ledarskapsstil.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

Din punkt berättar något om dig

Din DiSC®-stil är: iD



Eftersom du har en iD-stil har du en naturlig passion för att utveckla, utvidga och utforska. Du har antagligen en hög energinivå och ett stort behov av spänning och är ständigt pådrivande i jakten på större och bättre prestationer.

Det mest troliga är att du har goda förutsättningar för att anpassa dig till nya situationer, så du är inte rädd för att vara spontan. Faktum är att din handlingskraft kanske är det **första andra lägger märke till hos dig**. Du brukar vara snabb i både tanken och talet och andra kanske har svårt att hänga med i ditt höga tempo. Konstruktiv återkoppling för ledare med iD-stilen handlar ofta om att de ibland lyssnar utan att verkligen uppfatta vad som sägs. Ditt ständiga behov av stimulans och variation kanske medför att du är mer intresserad av att starta projekt än av att slutföra dem. Men eftersom du gillar genvägar och fokuserar på snabba lösningar är gruppen ofta beredd på en snabb utveckling.

Precis som andra ledare med iD-stilen använder du driv och ihärdighet för att nå dina mål. Det mest troliga är att du varken har något emot att arbeta under press eller att pressa andra. För dig är press antagligen en positiv kraft som kan hjälpa dig att utveckla dina idéer och ta dig mot dina mål.

Eftersom du inte gillar att känna dig begränsad värdesätter du dessutom frihet och är inte rädd för originella lösningar. Det gör att du är beredd att ta risker genom att tänja på gränser och till och med överträda dem ibland. Jämfört med alla andra DiSC®-stilar rankas ledare med iD-stilen högst när det gäller att främja djärva handlingar i organisationen.

Din starka övertygelse gör troligen att du kan visualisera idéer mycket tydligt, även om de inte är lika tydliga för andra. Rätt väg framstår ofta som enkel för dig och du är inte rädd för att dela med dig av dina synpunkter. Faktum är att vår forskning visar att den främsta styrkan hos ledare med iD-stilen är förmågan att visa tilltro till sina åsikter. Och eftersom du vanligtvis har tydliga uppfattningar om hur saker och ting ska göras är du inte rädd för att ingripa och korrigera processen om den avviker från din vision.

Ledare med iD-stilen är bra på att övertala och charma andra. Det mest troliga är att din självsäkerhet och verbala förmåga gör det lätt för dig att beskriva hur du anser att saker och ting ska vara. Det kan vara en stor fördel, men kan också skapa problem om du är så fokuserad på dina egna idéer att du förbiser andra människor. Faktum är att hälften av deltagarna i våra undersökningar vill att ledare med iD-stilen ska vara mer öppna för andras synpunkter. Du tycker antagligen att det är mycket givande att utöva inflytande på andra, både enskilt och i grupp. Att dela med dig av din passion handlar för dig om att skapa kontakt med andra och hjälpa dem att se nya möjligheter i framtiden.

Matilda, dina **mest värdefulla bidrag som ledare** är kanske din benägenhet att driva gruppen mot resultat, sprida din glöd och energi, initiera innovativ förändring och se till att saker och ting rullar på i snabb takt. Faktum är att dessa antagligen är några av de egenskaper som andra beundrar mest hos dig.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

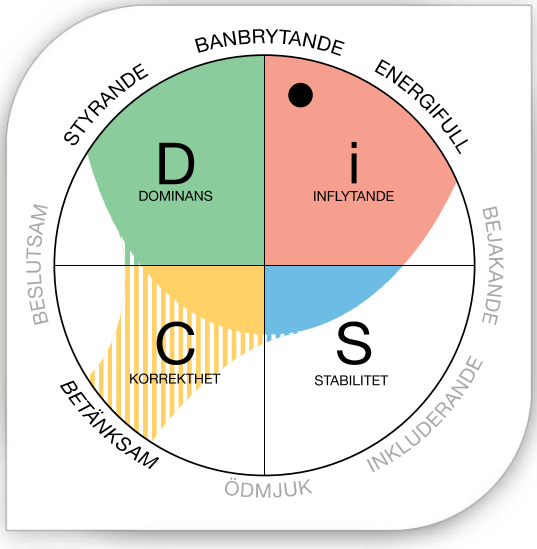
DINA DiSC®-PRIORITERINGAR OCH DIN SKUGGNING

Din skuggning berättar ännu mer om dig

Matilda, din punktplacering och DiSC®-stil kan säga en hel del om dig, men **skuggningen** i diagrammet är också viktig.

De åtta orden runt Everything DiSC-diagrammet är vad vi kan kalla **prioriteringar**, eller huvudsakliga områden där vi lägger vår energi. Ju närmare din skuggning kommer en prioritering, desto mer troligt är det att du lägger din energi på det området. Alla har minst tre prioriteringar, och ibland har man fyra eller fem. **Att ha fem prioriteringar är inte bättre än att ha tre, och tvärtom**.

Personer med iD-stilen har vanligtvis skuggningar som rör prioriteringarna banbrytande, energifull och styrande. Din skuggning omfattar även prioriteringen betänksam, vilket inte är typiskt för iD-stilen.



Vilka prioriteringar formar din upplevelse av ditt ledarskap?

▶ Vara banbrytande
Matilda, ledare med din iD-stil är äventyrliga och brukar vara öppna för spännande möjligheter som skulle kunna leda till omedelbar utveckling. Du gillar att komma igång direkt och är antagligen ganska bekväm med att ta risker under processen. Men eftersom du brukar fatta beslut snabbt kanske du förbiser viktiga faktorer i ditt driv framåt.

▶ Vara energifull
Som en ledare som värdesätter entusiasm är din passion antagligen uppenbar och det är möjligt att du är frispråkig med dina åsikter. Det gör att du kan inspirera andra att känna samma iver inför dina idéer som du gör. Faktum är att du kanske har förmågan att samla andra kring gemensamma mål utan att framstå som alltför bestämd. Din utåtriktade personlighet kanske också hjälper dig att skapa och upprätthålla professionella nätverk.

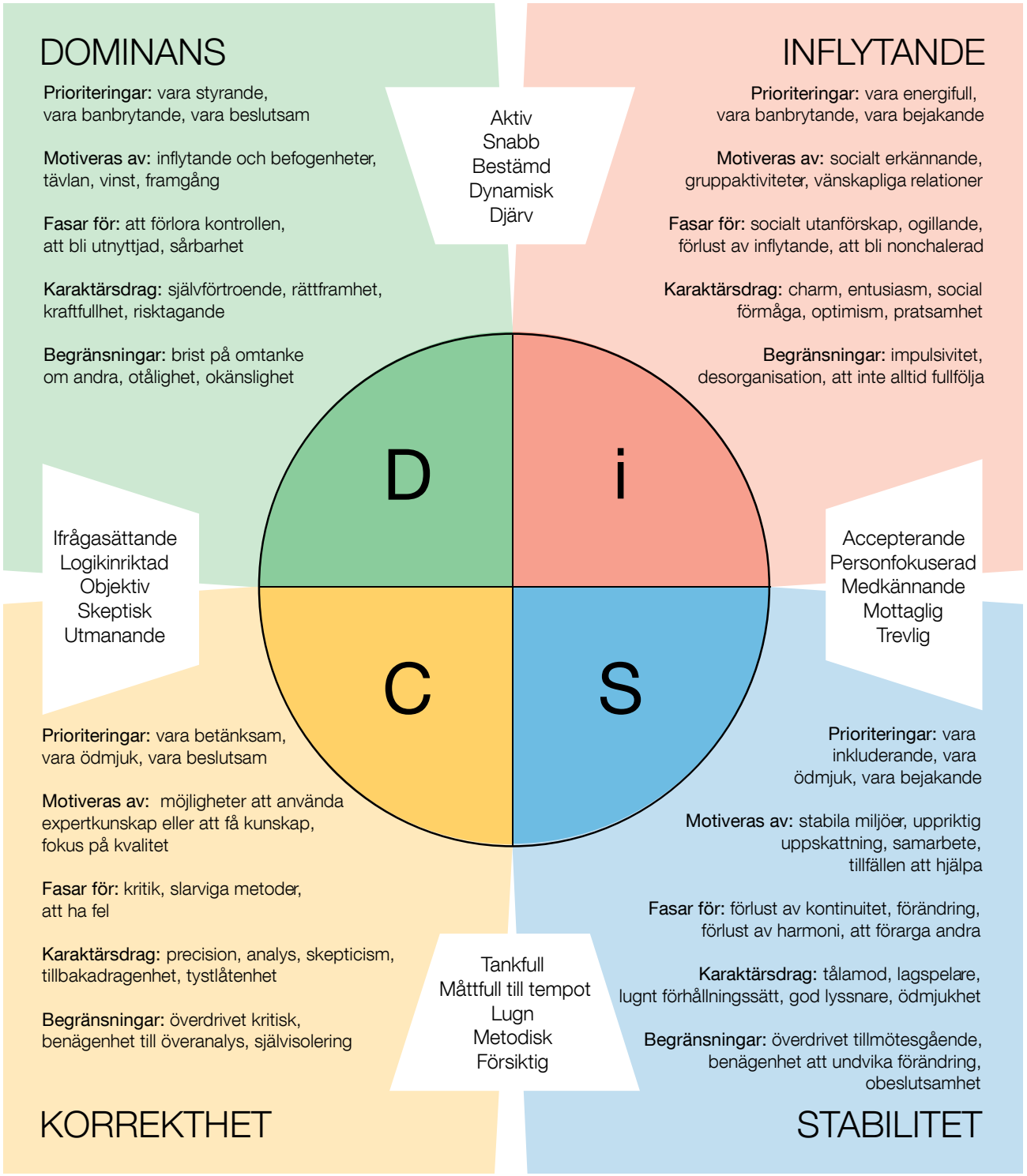
▶ Vara styrande
Ledare med din iD-stil har ett starkt driv att snabbt nå ambitiösa mål och uppmuntrar personer i sin omgivning att dela detta fokus på resultat. Du är antagligen snabb att ingripa och vägleda gruppen, särskilt när det verkar saknas ledarskap. Genom din passion och övertygelse kan du få andra att pressa sig själva utan att du uppfattas som dominant eller kontrollerande.

▶ Vara betänksam
Du brukar dessutom värdesätta att vara betänksam, vilket inte är typiskt för din stil. Det mest troliga är att du föredrar att ge andra tid att fatta genomtänkta beslut som bygger på fakta och logik. Kvalitet är viktigt för dig och eftersom du vill säkerställa ändamålsenliga och korrekta resultat strävar du antagligen efter att förmedla dina förväntningar på ett så tydligt sätt som möjligt.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

ÖVERSIKT AV DiSC®-STILARNA

Bilden nedan visar en snabb översikt av de fyra grundläggande DiSC®-stilarna.



© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

Så här fungerar processen

— Tre steg: Vision, uppslutning och genomförande
— Tre drivkrafter för varje steg (t.ex. utforskande, djärvhet, pröva förutsättningarna)
— Två beteendeskalor för varje drivkraft (t.ex. lämna öppet, prioritera helheten)

Utveckla en VISION	Skapa UPPSLUTNING	Stödja GENOMFÖRANDE
Utforskande	Tydlighet	Drivmoment
Lämna öppet	Förklara bakgrunden	Vara pådrivande
Prioritera helheten	Strukturera budskap	Initiera handling
Djärvhet	Dialog	Struktur
Vara äventyrlig	Utbyta perspektiv	Skapa en plan
Säga sin mening	Vara mottaglig	Analysera på djupet
Pröva förutsättningarna	Inspiration	Återkoppling
Be om råd	Vara uttrycksfull	Ta itu med problem
Överväga konsekvenserna	Vara uppmuntrande	Ge beröm

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

VAD MENAR VI MED ”VISION”?

Ett TÄNKT FRAMTIDSSCENARIO för organisationen eller gruppen

Oavsett ledarskapsnivå är en vision ett ***tänkt framtidsscenario*** där organisationen eller gruppen exempelvis skapar något verkligt värdefullt, erbjuder fantastisk kundservice eller förnyar hela sitt sätt att bedriva verksamheten.

En stark vision har större spännvidd än ett mål. Ett mål kan till exempel vara: ”Att sälja 20 miljoner prylar i år”.

En vision däremot, kan vara: ”Att vara världsledande inom prylar och samtidigt uppfylla branschens strängaste säkerhetskrav”.

Termerna ”vision”, ”uppdrag”, ”mål” och ”värderingar” används ibland synonymt. I den här rapporten kommer vi att inrikta oss på termen ”vision”.

En VISION är viktig därför att:

- Den **breddar förutsättningarna**.
- Den **skapar mening** för organisationer, grupper och individer.
- Den **driver** utvecklingen av specifika **mål.**
- Den **förenar människor.**

LEDARE PÅ ALLA NIVÅER bidrar till att utveckla VISIONEN

Att utveckla en vision är i bästa fall en **gemensam process** som kombinerar bidrag från ledare på alla nivåer. Det kan framstå som att visioner skapas av en person, men de är i allmänhet resultatet av en större grupps kontinuerliga insatser.

Vd:n kanske ansvarar för den övergripande visionen, men varje ledare inom organisationen behöver definiera en stöttande vision för sin grupp.

Vd:ns vision kan exempelvis vara: ”Vi ska utvecklas från att vara branschledande nationellt till att också vara det internationellt inom fem år”.

En kundtjänstchef kan ha följande stöttande vision: ”Vi ska erbjuda support på sex stora språk dygnet runt inom tre år”.

Nu ska vi titta närmare på **drivkrafterna** bakom en vision: **utforskande, djärvhet** och att**pröva förutsättningarna.**

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

En stark vision kan framstå som enkel, men ofta ligger det mycket arbete bakom den. Det handlar om att tänka ur ett helhetsperspektiv och motstå frestelsen att välja ”rätt” idé för snabbt.

- Ledare behöver ha en medveten föresats att utforska nya riktningar.
- Det kan hjälpa dem att vänta med sina omdömen och att överväga en rad olika idéer.
- Utforskande handlar om att ta sig tid att utvärdera alternativ.

Lämna öppet och prioritera helheten

De två **beteendeskalorna** på bilderna nedan är viktiga när vi talar om att utveckla en vision genom utforskande. Vissa ledare har en benägenhet att lämna saker och ting öppna, medan andra söker avslut. Dessutom prioriterar vissa ledare helheten, medan andra fokuserar på detaljer. **När det gäller utforskande** är beteendena till höger på skalorna best practice inom ledarskap. All utveckling mot att lämna saker och ting öppna och prioritera helheten underlättar när du utforskar en vision.

Matilda, du hamnar mitt på skalan mellan att söka avslut och att lämna saker och ting öppna. Det mest troliga är att du till en början är beredd att överväga en mängd olika idéer, men när du hittar en lösning som verkar lämplig kanske du bestämmer dig för den och börjar planera. En organisatorisk kultur driver ofta människor att fokusera på framåtledande drivmoment, men det kan ske på bekostnad av utvecklingen av effektiva visioner. När du arbetar med en vision behöver du kanske pressa dig själv att tänka mer öppet och kreativt.

Du hamnar mitt på skalan mellan att prioritera detaljer och att fokusera på helheten och är antagligen bekväm med att hitta en balans mellan de båda ytterligheterna. Utforskandeprocessen omfattar dock till stor del begreppsmässigt helhetstänkande. Det fordrar att du överväger teorier om hur olika faktorer *skulle kunna* samspela eller om mönster och trender som *skulle kunna* påverka dina framtidsplaner. Du kanske måste motstå frestelsen att uppslukas av konkreta och praktiska detaljer eftersom det kan hindra dig från att upptäcka när förlegade antaganden eller metoder står i vägen för gruppen eller organisationen.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

Att skapa en djärv vision innebär att ledaren är beredd att ta risker för att främja djärva nya riktningar. Bra ledare tänjer på gränserna för vad som förefaller möjligt och utmanar andra att överträffa förväntningar.

- Ledare kan inte åstadkomma stora förändringar utan att vara lite äventyrliga.
- Människor vänder sig till ledare för att få en övertygande vision som engagerar dem.
- Varje stor prestation börjar med en djärv idé.

Vara äventyrlig och säga sin mening

De två **beteendeskalorna** på bilderna nedan är viktiga när vi talar om att utveckla en vision genom djärvhet. Vissa ledare har en benägenhet att vara äventyrliga, medan andra är mer försiktiga. Dessutom är vissa ledare benägna att presentera djärva idéer, medan andra brukar hålla tillbaka. **När det gäller djärvhet** är beteendena till höger på skalorna best practice inom ledarskap. All utveckling mot att vara äventyrlig och säga sin mening underlättar när du ska skapa en djärv vision.

Matilda, du brukar fokusera mer på de potentiella fördelarna med att ta risker än på möjligheten att misslyckas. Det mest troliga är att din tilltro till gruppen får dig att agera även om det är oklart hur du ska nå ett framgångsrikt resultat. Genom att skapa en djärv vision ger du din grupp möjlighet att utvecklas och behålla sin konkurrenskraft, även om det händer att du inte når hela vägen fram. Andra uppskattar antagligen din äventyrliga personlighet och din övertygelse om att gruppen kan övervinna hinder som uppstår efter hand.

Du brukar hålla tillbaka snarare än att säga din mening. Du har inget stort behov av att stå i centrum eller säga din mening. Det finns klara fördelar med att hålla tillbaka, men när det gäller att skapa en vision är det viktigt att presentera djärva idéer. Eftersom du inte vill sätta din trovärdighet på spel avstår du kanske från att komma med originella idéer, även om de tilltalar dig. Som ledare måste du vara beredd att dra till dig uppmärksamhet för att skapa en djärv vision.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

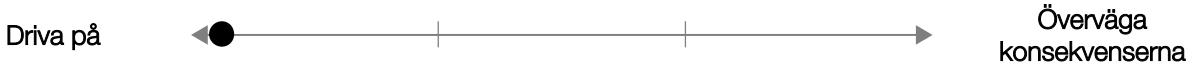
För att skapa en vision krävs utforskande och djärvhet, men det är också avgörande att förankra visionen i verkligheten. Ledare kan pröva förutsättningarna för en vision på flera sätt, till exempel genom att rådgöra med andra och göra efterforskningar.

- Ledare måste se bortom sin egen horisont för att pröva förutsättningarna.
- Det är viktigt att uppmärksamma hinder när du utvecklar en vision.
- Överväg att använda olika metoder för att pröva din hypotes.

Be om råd och överväga konsekvenserna

De två **beteendeskalorna** på bilderna nedan är viktiga när vi talar om att utveckla en vision genom att pröva förutsättningarna. Vissa ledare har en benägenhet att be om råd, medan andra gillar att bestämma själva. Dessutom fokuserar vissa ledare på att överväga konsekvenserna, medan andra föredrar att driva på. **När det gäller att pröva förutsättningarna** är beteendena till höger på skalorna best practice inom ledarskap. All utveckling mot att be om råd och överväga konsekvenserna underlättar när det är dags att utvärdera visionen.

Matilda, du inser att andra människor kan bidra med nya perspektiv och brukar be om råd innan du fattar beslut. I dina ögon är det naturligt att dra nytta av andra personers erfarenhet och kunskap när du utvecklar en vision. Genom att rådfråga personer vars åsikter du respekterar förbättrar du chansen att skapa en vision som fungerar för din grupp. Att rådgöra med andra hjälper dig att tydligt precisera dina idéer och har en positiv inverkan när det gäller att få medhåll.



Du har en benägenhet att starta nya projekt och tar dig kanske inte alltid tid att överväga konsekvenserna genom att noggrant granska dina idéer. Ledarskap handlar ofta om att röra sig framåt, men när du skapar en vision för din grupp är det ett viktigt steg att samla in objektiv information. Att läsa på tar emellertid tid och du kanske uppfattar det som onödigt arbete i din strävan efter att se till att saker och ting rullar på. Genom att granska dina idéer kan du dock pröva förutsättningarna i praktiken och dessutom skaffa de fakta du behöver för att skapa uppslutning.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

VAD MENAR VI MED ”UPPSLUTNING”?

ATT FÅ MEDHÅLL från organisationen och din grupp

Uppslutning syftar på processen att skapa samstämmighet kring visionen bland alla som kommer att bidra till att förverkliga den. Uppslutning säkerställer att människor befinner sig på samma våglängd, när det gäller både uppgifter och känslor.

Uppslutning kräver kontinuerlig en- och tvåvägskommunikation. Om en vision misslyckas – oavsett när det händer – beror det oftare på brist på uppslutning än på att visionen är svag eller genomförs på ett ineffektivt sätt.

Ledare uppfattar alltför ofta uppslutning som något man bockar av på sin att göra-lista. I praktiken är uppslutning en dynamisk, fortgående process som fordrar kontinuerlig övervakning och aktualisering av ledaren allteftersom villkor och behov förändras.

UPPSLUTNING är viktigt därför att:

- Det **skapar en utgångspunkt** genom att det föreslås en plan för effektiv implementering.
- Det **skapar ett forum** för frågor och infallsvinklar.
- Det **samlar andra** kring visionen.
- Det **skapar engagemang** för visionen.

UPPSLUTNING är viktigt för LEDARE PÅ ALLA NIVÅER

Att skapa och upprätthålla uppslutning är en viktig uppgift för ledare på alla nivåer. Uppslutning fordrar fokus på kommunikation både uppåt, nedåt och i sidled. Ledare i vissa positioner kanske behöver ägna mer tid och energi åt att upprätthålla uppslutning på alla nivåer.

Uppslutning i din organisation

Ett antal strukturella och kulturella faktorer kan påverka hur du agerar när det gäller att skapa och upprätthålla uppslutning. Överväg hur följande faktorer påverkar uppslutningen inom din organisation.

- Formell kontra informell kommunikation
- Ansikte mot ansikte och virtuella miljöer
- Platta och hierarkiska organisationsstrukturer
- Förhandling vid intressekonflikter

Nu ska vi titta närmare på de **tre drivkrafterna** för uppslutning: **tydlighet, dialog** och **inspiration.**

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

När man förmedlar en vision är det viktigt med ett rationellt och strukturerat budskap. Vissa ledare har svårt att sätta ord på sina idéer eller att hålla sig till ämnet. Men hur ska andra kunna engagera sig om de inte förstår visionen?

- Tydliga ledare förklarar resonemanget bakom sina idéer.
- När andra förstår ett budskap är de mer benägna att hålla med.
- Kom ihåg att tänka igenom budskapet från början till slut.

Förklara bakgrunden och strukturera budskap

De två **beteendeskalorna** på bilderna nedan är viktiga när vi talar om att skapa uppslutning genom tydlighet. Vissa ledare har en benägenhet att förklara bakgrunden, medan andra förmedlar sin intuition. Dessutom brukar vissa ledare förmedla strukturerade budskap, medan andra tenderar att förmedla oförberedda budskap. **När det gäller tydlighet** är beteendena till höger på skalorna best practice inom ledarskap. All utveckling mot att förklara bakgrunden och strukturera budskapet underlättar när du behöver vara tydlig för att få medhåll från andra.

Matilda, du brukar förklara bakgrunden till dina idéer, så det är antagligen lätt för dig att förmedla ett övertygande budskap för att få medhåll av andra. Människor uppskattar antagligen att de kan förstå ditt resonemang och nå samma slutsats som du. Eftersom du tar dig tid att förklara fakta och resonemang som ligger bakom visionen är det mer troligt att människor tror på vad du säger och förstår hur dina beslut ligger i gruppens intresse.

Du har en benägenhet att förmedla dina idéer på ett ganska ostrukturerat sätt och det kan eventuellt göra att människor har svårt att uppfatta ditt budskap. Du kanske är ganska bra på att tala utan att förbereda dig, men en sådan kommunikationsstil är inte alltid en fördel när målet är att nå uppslutning. Ledare som brukar förmedla oförberedda budskap tar ofta upp onödiga detaljer och avviker från ämnet. Om människor har svårt att uppfatta ditt huvudbudskap kanske de tappar koncentrationen. För att förbättra din kommunikationsstil när det gäller att få medhåll bör du ta dig tid att strukturera dina tankar innan du presenterar visionen.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

Ett av de enklaste sätten att skapa uppslutning kring en vision är att skapa dialog. Ledare som skapar tvåvägskommunikation får inte bara större medhåll från andra, utan får också tillgång till ovärderlig information.

- Verklig uppslutning förutsätter öppenhet för andras idéer och infallsvinklar.
- Människor vill få chansen att ställa frågor och dela med sig av sin kunskap.
- Dialog hjälper ledare att identifiera potentiella problem eller missförstånd.

Utbyta perspektiv och vara mottaglig

De två **beteendeskalorna** på bilderna nedan är viktiga när vi talar om att skapa uppslutning genom dialog. Vissa ledare har en benägenhet att utbyta perspektiv, medan andra ger information. Dessutom brukar vissa ledare vara mottagliga för synpunkter, medan andra tenderar att utmana nya idéer. **När det gäller dialog** är beteendena till höger på skalorna best practice inom ledarskap. All utveckling mot att utbyta perspektiv och vara mottaglig underlättar när du ska skapa ett klimat som präglas av öppen dialog.

Matilda, du hamnar mitt på skalan mellan att presentera information och att utbyta perspektiv med andra. Ibland uppstår kanske tillfällen när människor känner sig bekväma med att kommentera och ställa frågor, men du kanske inte alltid anstränger dig för att be om deras åsikter och återkoppling. Att utbyta perspektiv med andra kan vara utmanande eftersom det innebär att du måste släppa på kontrollen och utsätta dig för potentiell kritik från andra. Ibland är det lämpligt att helt enkelt presentera information, men för att skapa uppslutning kring en vision krävs ett mer inkluderande tillvägagångssätt.

Du har en benägenhet att utmana andras idéer. Det hjälper dig att säkerställa att dina lösningar är logiska, men andra kan också tappa modet när du kritiserar eller bagatelliserar deras idéer och infallsvinklar. Det kan skapa en kultur där människor inte ens på begäran vågar delar med sig av sina idéer, och kan begränsa det kunskapsutbyte som är så värdefullt för att skapa uppslutning. Människor vill veta att deras ord tas emot med öppenhet när de bestämmer sig för att säga sin mening.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

Hur får ledare andra att känna entusiasm inför ett nytt initiativ? De målar upp en spännande bild av framtiden och visar förtroende för gruppen. Inspirerande ledare lyckas bättre när det gäller att skapa och upprätthålla medhåll från andra.

- Att få verkligt medhåll handlar inte bara om att få andra att göra som man vill.
- När du ger uttryck för din passion blir andra mer engagerade.
- Människor behöver förstå hur deras insatser bidrar till framgång.

Vara uttrycksfull och vara uppmuntrande

De två **beteendeskalorna** på bilderna nedan är viktiga när vi talar om att skapa uppslutning genom inspiration. Vissa ledare har en benägenhet att vara uttrycksfulla, medan andra är mer reserverade. Dessutom brukar vissa ledare komma med uppmuntran, medan andra tenderar att vara mer sakliga. **När det gäller inspiration** är beteendena till höger på skalorna best practice inom ledarskap. All utveckling mot att vara uttrycksfull och uppmuntrande underlättar när du behöver inspirera andra att engagera sig i visionen.

Matilda, du brukar välja dina ord med omsorg och det minskar antagligen risken för felaktiga uttalanden och missförstånd. Du kanske är rädd att känslouttryck skulle kunna skada din trovärdighet eller få det att framstå som att du släpper kontrollen. Men ditt reserverade sätt kan göra det svårt för människor att avgöra när du känner sann entusiasm. När det gäller att skapa uppslutning kring en vision behöver du kanske ta risken att visa större entusiasm för att hjälpa andra att relatera till dina idéer och din passion för arbetet.

Du uppfattar antagligen dig själv som realistisk snarare än optimistisk. Du har en saklig inställning som ibland kan hindra dig från att måla upp en uppmuntrande bild av framtiden. Men som ledare är det din uppgift att inspirera människor att se det positiva som deras insatser kommer att resultera i. Det innebär inte att du måste ge upp din realistiska attityd. Däremot bör du fokusera på att framhäva verkligt positiva aspekter av visionen. Om människor inte kan föreställa sig en positiv framtid kommer de troligtvis att engagera sig mindre i sitt arbete.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

VAD MENAR VI MED ”GENOMFÖRANDE”?

ATT FÖRVERKLIGA DET TÄNKTA FRAMTIDSSCENARIOT

Genomförande är enkelt uttryckt att förverkliga visionen. Ledaren måste se till att alla nödvändiga villkor är uppfyllda så att alla kan göra det arbete som krävs för att genomföra visionen.

Genomförande uppfattas ofta som något som sker på lägre nivåer, medan ledaren sitter på sitt kontor och funderar ut de stora idéerna. I själva verket kan en vision inte genomföras på ett framgångsrikt sätt utan omfattande engagemang och stöd från ledaren.

GENOMFÖRANDE är viktigt därför att:

- Det driver utvecklingen av konkreta strategier.
- Det gör det möjligt att förverkliga visionen.
- Det får människor att känna stolthet över sina prestationer.
- Det uppfyller vad visionen utlovade.

GENOMFÖRANDE är viktigt för LEDARE PÅ ALLA NIVÅER

Ledare på alla nivåer har rollen att se till att de personer och strategier som behövs för att förverkliga visionen finns på plats. Vissa aspekter av ledarens roll kan dock se olika ut beroende på var i organisationen du befinner dig.

Din roll i genomförandet av visionen

Din position i organisationen kan påverka hur du deltar i genomförandet av visionen. Överväg vilka av följande alternativ som bäst beskriver din roll i processen.

- Praktisk eller teoretisk
- Förespråkar resurser eller erbjuder resurser
- Skapar strategier eller följer strategier
- Skapar en kultur eller stöttar en kultur

Nu ska vi titta närmare på de **tre drivkrafterna** för genomförande: **drivmoment, struktur** och **återkoppling.**

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

Ledare bestämmer ofta arbetstempot och när de är tillbakalutade kanske gruppen saknar det drivmoment som krävs för att förverkliga visionen. Genom att vara pådrivande och proaktiva förmedlar ledare budskapet att det är viktigt att hålla ett högt tempo.

- Ledare fungerar ofta som förebilder när det gäller drivmoment.
- Andra brukar prestera i nivå med det förväntade drivmomentet.
- Utan drivmoment kan projekt köra fast och misslyckas.

Vara pådrivande och initiera handling

De två **beteendeskalorna** på bilderna nedan är viktiga när vi talar om att stödja genomförande genom drivmoment. Vissa ledare har en benägenhet att vara pådrivande, medan andra är mer tillbakalutade. Dessutom brukar vissa ledare initiera handling, medan andra tenderar att vara mer reaktiva. **När det gäller drivmoment** är beteendena till höger på skalorna best practice inom ledarskap. All utveckling mot att vara pådrivande och initiera handling hjälper dig att skapa det drivmoment din grupp behöver.

Matilda, du är en ganska pådrivande ledare som antagligen uppskattar framåtledande drivmoment. Du brukar oftast ha rimliga förväntningar på andra och de kanske känner att det inte är troligt att du kommer att tvinga dem att arbeta med sådant de inte alls är bekväma med. Men för att locka fram det bästa hos din grupp krävs ofta mer energiska krav på resultat. För att ta gruppen till nästa nivå behöver du kanske skapa ett starkare drivmoment som inspirerar människor att skapa både snabb utveckling och bästa möjliga resultat.

Du hamnar mitt på skalan mellan att vara reaktiv och att vara initierande och tar antagligen vara på fantastiska möjligheter, men saknar kanske sann entreprenörsanda. Du kanske blir så uppslukad av aktuella krav att du inte ser behovet av att snabbt ta nya initiativ. Ledare som ser till att initiera handling brukar uppfatta det som en spännande utmaning snarare än en börda. För att skapa en kultur där det är positivt att vara proaktiv bör du kanske lägga större vikt vid att initiera förändring och fokusera på utveckling när du genomför visionen.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

Utan lämpliga processer, policyer och förväntningar arbetar grupper ineffektivt och det är mindre troligt att de genomför en vision på ett effektivt sätt. För att skapa struktur behöver ledare utveckla genomtänkta planer och analysera komplexa problem.

- Andra behöver veta vad som förväntas av dem för att arbeta produktivt.
- Effektiva ledare reagerar på gruppens behov av struktur.
- Struktur bidrar till att skapa förutsägbarhet och tillförlitliga resultat.

Skapa en plan och analysera på djupet

De två **beteendeskalorna** på bilderna nedan är viktiga när vi talar om att stödja genomförande genom att erbjuda struktur. Vissa ledare har en benägenhet att planera, medan andra gillar att improvisera. Dessutom brukar vissa ledare analysera på djupet, medan andra tenderar att gå på första intrycket. **När det gäller struktur** är beteendena till höger på skalorna best practice inom ledarskap. All utveckling mot planering och djupgående analys underlättar när du ska skapa den struktur som krävs för att nå goda resultat.

Matilda, eftersom du befinner dig mitt på skalan är det troligt att du ser fördelarna med att planera och skapa struktur. Du kanske är bra på att beskriva grundläggande processer som hjälper människor att genomföra visionen på ett effektivt sätt. Men du är antagligen också bekväm med att improvisera och avviker kanske då och då från planen. Du har alltså förmågan att skapa ordning, men erbjuder kanske inte gruppen tillräckligt med struktur för att optimera effektiviteten.

Du hamnar mitt på skalan mellan att gå på första intrycket och att analysera på djupet. Därför föredrar du antagligen att tänka igenom konsekvenserna av ett beslut och brukar vara relativt bekväm med komplexa problem. Eftersom du inte är särskilt analytisk kanske du inte alltid gör tillräckligt noggranna undersökningar för att hitta orsakerna till ineffektivitet. Du kanske frestas att välja tillräckligt bra lösningar istället för att utforska komplexa underliggande problem.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

För att säkerställa att visionen genomförs måste ledare komma med både positiv och negativ återkoppling. De måste säga till när de upptäcker ineffektivitet. Det är dock lika viktigt att ge beröm och erkännande för att upprätthålla engagemang hos andra.

- Återkoppling från ledare hjälper andra att avgöra hur de presterar.
- Ledare måste vara beredda att utan omsvep ta itu med problem.
- Att uppmärksamma andras bidrag uppmuntrar till ansvar och engagemang.

Ta itu med problem och ge beröm

De två **beteendeskalorna** på bilderna nedan är viktiga när vi talar om att stödja genomförande genom återkoppling. Vissa ledare har en benägenhet att ta itu med problem, medan andra gillar att upprätthålla harmoni. Dessutom brukar vissa ledare ge mycket beröm, medan andra tenderar att ge lite beröm. **När det gäller återkoppling** är beteendena till höger på skalorna best practice inom ledarskap. All utveckling mot att ta itu med problem och ge mycket beröm hjälper dig att ge återkoppling på ett mer effektivt sätt.

Matilda, när du identifierar ett problem är det inte troligt att du ignorerar det. Du är i själva verket så fokuserad på att genomföra visionen på ett framgångsrikt sätt att du antagligen kommer att störa dig på problemet tills det är löst. När det gäller att ge återkoppling är du vanligtvis beredd att tala om för andra när de inte lever upp till dina krav. Du är kanske mer fokuserad på att saker och ting ska göras på rätt sätt än på att ta hänsyn till andras känslor. Som ledare är det en egenskap som hjälper dig att ta itu med ineffektiva processer.

Du uppfattar inte dig själv som särskilt öppen när det gäller att ge beröm och visa uppskattning. Kanske tänker du helt enkelt inte på att ge beröm eftersom du själv inte har så stort behov av det. Eller så är du så uppgiftsorienterad att det verkar distraherande att visa uppskattning. Det är också möjligt att du känner att komplimanger förlorar sin betydelse om de inte används sparsamt. Var ärlig mot dig själv om vad som hindrar dig från att visa uppskattning för andras arbete. Om du inte uppmuntrar bra beteenden genom positiv förstärkning är det mindre troligt att människor känner motivation, lojalitet och engagemang.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

DINA STYRKOR SOM LEDARE

Att utnyttja sina styrkor är en viktig utgångspunkt för att bli mer effektiv i sitt ledarskap. Nedan hittar du beskrivningar av dina tre starkaste egenskaper när det gäller att utveckla en vision, skapa uppslutning och stödja genomförande.

Vision > Pröva förutsättningarna > Be om råd

Du har en benägenhet att rådfråga personer du litar på när du utvecklar en vision. Du värdesätter nya perspektiv och tvekar inte att överlägga med andra för att utveckla dina idéer. Eftersom du drar nytta av andras kunskap och erfarenhet är det mer troligt att du fattar korrekta beslut, och dina kollegor uppskattar antagligen att du:

- Bortser från dina antaganden för att skaffa nya perspektiv
- Definierar dina idéer tydligare genom att rådgöra med andra
- Fattar beslut som har större chans att fungera för alla

Uppslutning > Tydlighet > Förklara bakgrunden

Du har förmågan att kommunicera på ett mycket logiskt sätt i både tal och skrift. Du kan förklara bakgrunden till dina idéer och det gör att du kan förmedla relevant information till medarbetarna i din grupp. Följaktligen är det mer troligt att du snabbt gör andra engagerade, och de uppskattar antagligen att du:

- Presenterar fakta som är relevanta för ditt budskap
- Förklarar resonemanget bakom dina beslut
- Förmedlar information i en begriplig följd

Genomförande > Återkoppling > Ta itu med problem

Du är bekväm med att ta itu med problem som uppstår och det gör att du kan ge andra den kritiska återkoppling de behöver. Du brukar vara rättfram när det gäller att föreslå förbättringar för att säkerställa att visionen genomförs på ett framgångsrikt sätt. Det gör att du bidrar till att skapa en effektiv verksamhet som präglas av högt ställda krav. Andra uppskattar antagligen att du:

- Säkerställer kvalitet genom att utan omsvep hantera ineffektivitet
- Talar om när något går snett för att inte ödsla tid
- Minskar frustration genom att dela med dig av åsikter och förväntningar

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

DINA UTMANINGAR SOM LEDARE

Nu när du har större kunskap om dina styrkor som ledare ska vi ta en närmare titt på de tre beteendeskalor där du har störst utvecklingsmöjligheter.

1. Ge beröm 2. Vara mottaglig 3. Överväga konsekvenserna

Genomförande > Återkoppling > Ge beröm

Eftersom du uppfattar dig själv som benägen att ge lite beröm kanske du behöver ägna mer tid åt att ge positiv återkoppling och visa uppskattning för andra.

Tips för förbättring

- När du lägger märke till förbättringar bör du berömma de som har gjort ett bra jobb. Om en prestation är framträdande nog att upptäckas, är den framträdande nog att uppmärksammas.
- Gör det till en vana att visa uppskattning genom att regelbundet berömma personer du känner väl eller personer du är mindre bekant med, beroende på vad som gör processen mest givande.
- Införliva uppskattning i dina planer och påminn dig själv om att uppmärksamma prestationer innan du går vidare. Genom att ha med beröm på din att göra-lista undviker du att förbise det.

Belysande exempel

Evelyns exempel:
När Evelyn insåg att medarbetarna i hennes grupp behövde mer uppskattning bestämde hon sig för att börja i liten skala. Hon skapade målet att berömma varje persons prestation minst en gång i veckan och efter en tid upptäckte hon att hon sökte ännu fler tillfällen att berömma andra.

Michaels exempel:
Michael drog upp planer för ett nytt projekt och i slutet av varje steg satte han en lapp med texten: ”uppmärksamma väl utfört arbete”. Efter varje fas i projektet påminde lapparna honom om att tacka gruppen och lyfta fram specifika insatser som hade bidragit till att nå målet.

Hur kan du anpassa ditt beteende för att bli en bättre ledare?

Hur skulle din grupp och/eller din organisation gynnas om du oftare betedde dig så här?

Skriv ner åtgärder med hjälp av de mest användbara tipsen.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

Uppslutning > Dialog > Vara mottaglig

Eftersom du uppfattar dig själv som utmanande kanske du behöver fokusera på att vara mer mottaglig för att tillgodose andras behov av dialog.

Tips för förbättring

- Undvik att utmana eller helt avfärda andras åsikter. Genom att vara mottaglig skapar du en kultur där gruppen känner sig bekväm med att bidra.
- Var proaktiv när det gäller att tacka andra för deras återkoppling, även om du inte instämmer med dem. Det får andra att känna att det är mödan värt att delta i dialogen.
- Se till att ditt tonläge och kroppsspråk signalerar mottaglighet. Ibland är det inte vad man säger, utan hur man säger det som gör störst intryck.

Belysande exempel

Evelyns exempel:
När Evelyns kollega Ian påpekade problem med den nya riktning hon hade föreslagit, var hennes första reaktion att säga emot honom. Hon tog dock ett steg tillbaka och kom på att Ian hade ett unikt perspektiv på deras arbete. Istället för att protestera uppmanade hon honom att utveckla sina invändningar.

Michaels exempel:
När Michael förmedlade en ny vision till gruppen tog medarbetarna upp idéer som han och andra högre ledare redan hade gått igenom och avfärdat. Istället för att direkt avfärda idéerna tackade han dem för deras bidrag till diskussionen och tog sig tid att förklara bakgrunden till visionen.

Hur kan du anpassa ditt beteende för att bli en bättre ledare?

Hur skulle din grupp och/eller din organisation gynnas om du oftare betedde dig så här?

Skriv ner åtgärder med hjälp av de mest användbara tipsen.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0

Vision > Pröva förutsättningarna > Överväga konsekvenserna

Eftersom du uppfattar dig själv som benägen att agera snabbt kanske du behöver ägna mer tid åt att överväga konsekvenserna när du skapar en vision.

Tips för förbättring

- Gör en pilotstudie eller ett betatest. Det hjälper dig att få en djupare förståelse av konsekvenserna av visionen.
- Se den processen som ett nödvändigt steg snarare än som ett dröjsmål. Att överväga konsekvenserna är ett viktigt förberedande arbete och förbättrar dina chanser att skapa en stark vision.
- Leta reda på personer i din bransch eller organisation som har uppnått liknande mål. Använd deras erfarenheter som en resurs för att fördjupa din förståelse av konsekvenserna.

Belysande exempel

Evelyns exempel:
Evelyn var redo att ta en ny vision till nästa nivå, men en kollega uppmanade henne att först gå igenom viktiga kunder för att tillägna sig större kunskap. Resultatet visade på ett antal problem som Evelyn inte kände till och det fick henne att förstå vikten av att pröva förutsättningarna noggrannare.

Michaels exempel:
Michael hade en fantastisk idé, men visste att han behövde pröva förutsättningarna för den innan han gick vidare. Han kom på att ett liknande system hade införts på en annan avdelning och bestämde sig för att höra sig för om deras erfarenheter. Det gav honom värdefulla tips och gjorde honom dessutom medveten om flera möjliga begränsningar som han inte ens hade tänkt på.

Hur kan du anpassa ditt beteende för att bli en bättre ledare?

Hur skulle din grupp och/eller din organisation gynnas om du oftare betedde dig så här?

Skriv ner åtgärder med hjälp av de mest användbara tipsen.

© 2015 av John Wiley & Sons, Inc. Alla rättigheter förbehålls.
All typ av återgivning, fullständig eller partiell, är förbjuden. AT 1.0