



**LEDELSE, DER SKABER VARIG
VÆKST, KRÆVER PERSONLIG
SKRÆDDERSYET COACHING**

LEDERSKAB
UDVIKLING
TRIVSEL
VÆKST



HJÆLP LEDERE MED AT SÆTTE **KONKRETE UDVIKLINGSMÅL** **OG NÅ DEM**

I dagens konkurrenceprægede verden forstår topledere i stigende grad, at opretholdelse af toppræstationer kræver en forpligtelse til at udvikle ledere i hele organisationen. En vigtig del af udviklingsprocessen omfatter at hjælpe mennesker med at sætte – og opnå – mål for personlig udvikling. Men alt for ofte er mål ikke sat på en måde, der hjælper med at sikre den nødvendige opfølgning for at omsætte planer til succesfulde resultater.

Forskning i og erfaring med coaching har hjulpet os til bedre at forstå dynamikken i, hvad der kræves for at skabe en positiv langsigtet ændring i adfærd. En bedre forståelse af dynamikken i målsætning og udfordringerne med at gennemføre dem, hjælper dig med at forstå, hvorfor vi ofte sætter relevante mål, men alligevel mister motivationen undervejs.

I denne artikel fokuserer jeg primært på adfærdsmæssige mål, såsom at blive en bedre lytter eller mere effektiv til at involvere teammedlemmer i beslutninger etc.

Hvorfor giver mennesker ofte op i deres søgen efter personlig udvikling?

De fleste af os forstår, at nytårsforsætter sjældent varer januar ud – og sjældent hele året! Hvad går galt? Seks primære grunde forklarer, hvorfor folk giver op i forhold til fastsatte mål. At forstå disse barrierer, kan hjælpe dig med at anvende forebyggende medicin, når du hjælper andre med at sætte mål – så de i sidste ende skaber varige resultater for forandring.



**“JEG VAR IKKE SIKKER PÅ, AT IDÉEN
TIL AT ÆNDRE ADFÆRD VILLE FUNGERE
I FØRSTE OMGANG. JEG PRØVEDE DET
– DET GAV IKKE DET FORVENTEDE
RESULTAT. SOM JEG GÆTTEDE PÅ,
VAR DET SPILD AF TID.”**



1

EJERSKAB

En af de mest almindelige fejl i al lederudvikling er udrulningen af programmer og initiativer, der lover, “dette vil gøre dig bedre.” Et klassisk eksempel er præstationsevaluering. Mange virksomheder ændrer deres præstationsevalueringsskema regelmæssigt med løftet om, at den “ny og forbedret” formular vil føre til mere effektiv feedback. Hvor stor effekt har disse ændringer normalt? Ingen! De nye vurderingsskemaer forvirrer normalt bare ledere og ses som årlige øvelser i nytteløshed.

Problemet med “dette vil gøre dig bedre” er, at vægten normalt ligger på “dette” og ikke “dig”. Ledere, der ønsker at hjælpe deres medarbejdere med at udvikle sig som ledere, skal kommunikere et klart budskab – i sidste ende er det kun dig, der kan gøre dig bedre.

Succesfulde mennesker har en tendens til at have et stort behov for selvbestemmelse. Med andre ord, jo mere ledere forpligter sig til coaching og adfærdsændringer, fordi de tror på værdien af processen, jo mere sandsynligt er det, at processen fungerer. Jo mere de føler, at forandringen bliver påtvunget dem - eller at de bare prøver det - jo mindre sandsynligt er det, at coaching-processen virker.

I målsætningen skal du sikre dig, at forandringsmålene kommer inde fra den person, du coacher – og ikke kun er eksternt pålagt uden noget klart internt engagement.



“JEG HAVDE INGEN ANELSE OM, AT DENNE PROCES VILLE TAGE SÅ LANG TID. JEG ER IKKE SIKKER PÅ, AT DET ER DET VÆRD.”



2

TID

Vi har alle en naturlig tendens til at undervurdere den tid, det tager at nå målene. Alt ser ud til at tage længere tid, end vi tror! Når tiden, der er gået, begynder at overstige vores forventninger, er vi fristet til bare at give op. Travle, utålmodige fagfolk kan være endnu mere tidsfølsomme end ansatte generelt.

Mens “optimisme-bias” om tid er sandt for mennesker generelt, kan det være endnu mere en faktor for ledere, der forsøger at ændre sig, mens kollegerne ser ud til at ignorere deres nye adfærd. Vi har alle en tendens til at se mennesker på en måde, der er i overensstemmelse med vores tidligere stereotype - og vi leder efter adfærd, der beviser, at vores stereotype er korrekte. Kolleger er ikke anderledes end nogen andre.

Når man hjælper andre med at sætte mål, er det vigtigt at være realistiske med hensyn til den tid, der kræves for at skabe en positiv, langsigtet ændring i adfærd. Vaner, der har taget 40 år at udvikle, vil ikke forsvinde på en uge. Hvis du hjælper dem med at etablere realistiske forventninger i målsætningsprocessen, vil lederen ikke føle, at der er noget galt med dem eller deres kolleger, når de står over for en tidsudfordring. De vil indse, at det er en normal del af forandringsprocessen. Forskningen viser, at i sidste ende vil ændret lederadfærd føre til ændret opfattelse og mere effektive relationer til kolleger.



“DET ER SVÆRERE,
END JEG TROEDE DET
VILLE VÆRE. DET LØD
SÅ ENKELT, DA VI
SATTE DET IGANG.”



3

SVÆRT

Optimisme-bias gælder både for sværhedsgrad og tid. Ikke alene tager de fleste præstationer længere tid end forventet – de kræver også hårdt arbejde! Ledere forveksler ofte to udtryk, der ser ud til at være synonyme, men som faktisk er ret forskellige: enkle og nemme. Vi vil gerne tro, at når vi først forstår et simpelt koncept, vil det være nemt at udføre en plan og opnå resultater. Hvis det var sandt, ville alle, der forstod, at de skulle spise sundt og motionere regelmæssigt, være i form. Kost- og træningsbøger bliver købt i hobetal. Vores udfordring i at komme i form – såvel som at ændre lederadfærd **er ikke at forstå – det er at gøre det!**

Langsigtede ændringer i ledelseseffektivitet kræver en reel indsats. For eksempel kan det være udfordrende for travle ledere at have disciplinen til at stoppe op, trække vejret og lytte tålmodigt, mens andre siger ting, de ikke vil høre. Selvom ledere måske forstår behovet for at ændre – og endda har et stort ønske om ændring – er det stadig svært at have disciplinen til at ændre sig.

Det er afgørende at hjælpe lederen med at forstå, at reel forandring kræver reel arbejde. At forsøge at købe ind på udsagn som “det bliver nemt” eller “det vil ikke være noget problem for dig” kan få dem til at føle sig godt tilpas på kort sigt, men kan give bagslag på lang sigt - når de endelig indser, at forandring ikke er så let og begynder at møde afvejninger og udfordringer undervejs. At hjælpe med at forstå prisen for succes i begyndelsen af forandringsprocessen vil være med til at forhindre den demoralisering, der kan opstå, når der opstår udfordringer senere i processen.

“JEG VIL RIGTIG GERNE ARBEJDE HEN IMOD MIT MÅL, MEN VIRKSOMHEDEN STÅR OVERFOR EN UNIK UDFORDRING LIGE NU. DET KUNNE MÅSKE VÆRE BEDRE, HVIS JEG BARE STOPPEDE OP OG ARBEJDEDE PÅ DET, NÅR DER IKKE SKER SÅ MEGET ANDET!”



4

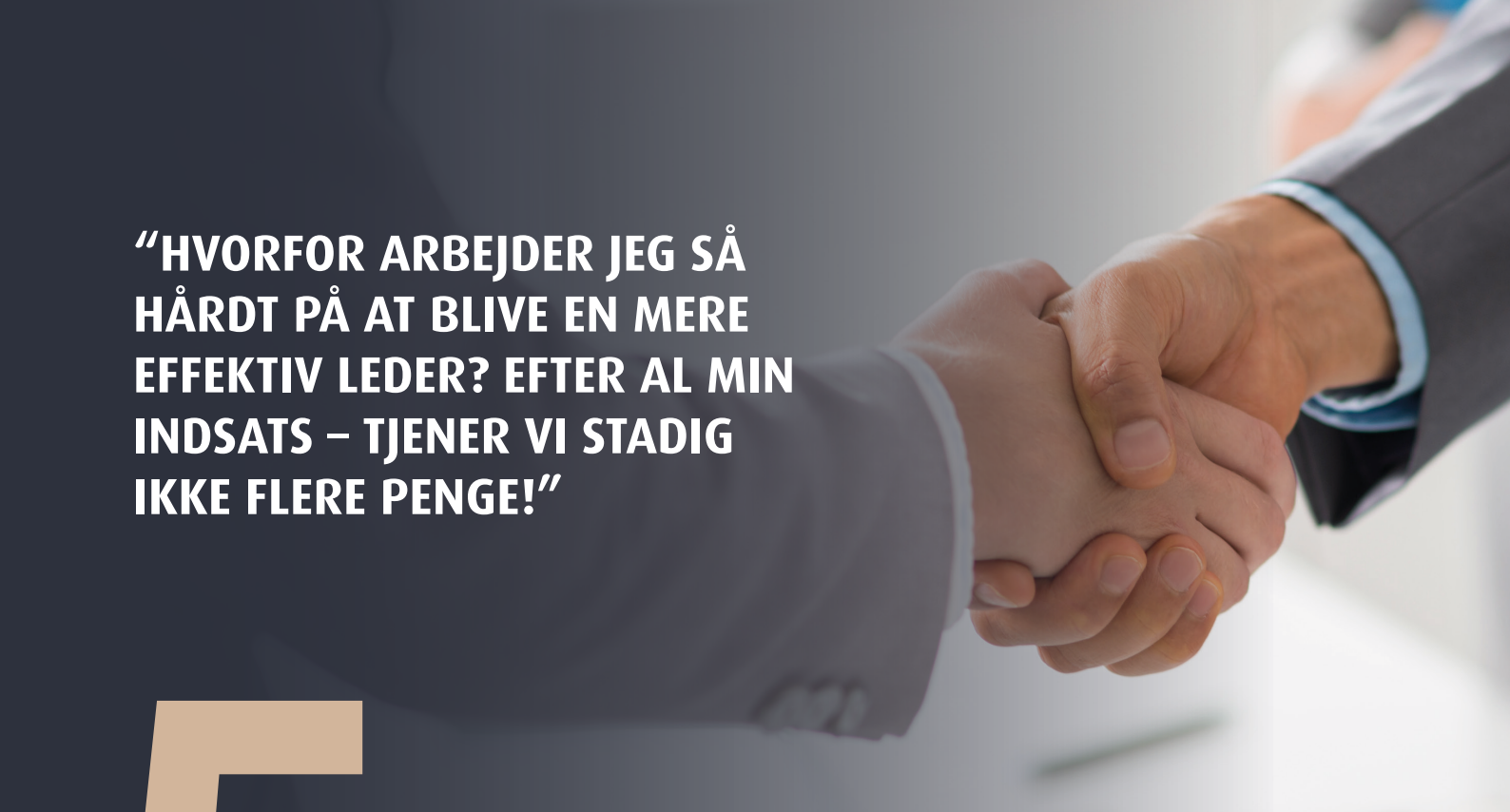
DISTRAKTIONER

Ledere har en tendens til at undervurdere de distraktioner og konkurrerende mål, der vil dukke op i løbet af året. Et godt råd, du kan give til den person, du coacher, er: “Jeg er ikke sikker på, hvilken krise der vil dukke op i det næste år - men jeg er næsten sikker på, at der vil opstå en krise!”

I nogle tilfælde kan distraktionen eller krisen komme fra et problem; i andre tilfælde kan det skyldes en mulighed. Det er svært at fokusere på langsigtet lederudvikling, når virksomheden står over for en kortsigtet finanskrise! På den positive side er det svært at fokusere på langsigtet lederudvikling, når din virksomhed har en “Once in a Life time” kortsigtet profitmulighed.

Ledere bør forvente det uventede og sørge for i tide til at håndtere det. Ved at planlægge det på forhånd, vil ledere være langt mindre tilbøjelige til at give op på forandringsprocessen, når enten særlige problemer eller særlige muligheder dukker op.





**“HVORFOR ARBEJDER JEG SÅ
HÅRDT PÅ AT BLIVE EN MERE
EFFEKTIV LEDER? EFTER AL MIN
INDSATS – TJENER VI STADIG
IKKE FLERE PENGE!”**

5


BELØNNING

Mennesker har en tendens til at blive skuffede, når opnåelsen af et mål ikke umiddelbart oversættes til opnåelse af andre mål. For eksempel kan én, der taber sig, opgive sin indsats, når det andet køn ikke umiddelbart bliver mere opmærksomme på dem.

Forskning viser det positive, langsigtede forhold mellem en virksomheds investering i lederudvikling og dens langsigtede økonomiske succes. Derimod viser ingen forskning, at investeringer i udvikling af ledere giver større kortsigtet profit.

Øget ledelseffektivitet er kun én af faktorerne, der bestemmer en organisations samlede succes. For eksempel kan en virksomhed have den forkerte strategi eller sælge det forkerte produkt.

Ledere skal personligt "købe ind" på værdien af en langsigtet investering i deres egen udvikling. Hvis de fejlagtigt tror, at forbedring af lederevner hurtigt vil føre til kortsigtede overskud, forfremmelser eller anerkendelse, kan de blive skuffede og give op, når disse fordele ikke umiddelbart indtræffer. Hvis de ser personlig forandring som en langsigtet investering i deres egen udvikling - en proces, der vil hjælpe dem med at blive mere effektive i løbet af deres karriere - vil de være mere tilbøjelige til at betale den kortsigtede pris, der er nødvendig for langsigtet gevinst.



**“JEG TROR FAKTISK, AT JEG FIK
DET BEDRE, DA JEG HAVDE EN
COACH, MEN ER RØGET TILBAGE
TIL GAMLE VANER. HVAD SKAL
JEG GØRE... ARBEJDE PÅ DET
HER RESTEN AF MIT LIV?”**



6

VEDLIGEHOOLD

Når først lederen har ydet al den indsats, der er nødvendig for at nå et mål, kan virkeligheden af det arbejde, der kræves for at opretholde ændret adfærd, være svær at få øje på. En af de første reaktioner hos mange som ønsker at tabe sig, når de når deres mål, er at tænke: “Det her er fantastisk! Nu kan jeg leve som før igen. Lad os fejre det med øl og pizza!” Selvfølgelig fører dette tankesæt til fremtidig vægtøgning og yo-yo-effekt, som desværre er så almindelig.

Ledere skal forstå, at ledelse er en proces – ikke en statisk tilstand. Ledere kan aldrig “komme dertil”. Den eneste måde motion hjælper folk med at holde sig i form er, når de står over for virkeligheden: “Jeg er nødt til at arbejde på det her resten af mit liv!” Ledere skal acceptere, at deres lederudvikling er en løbende proces – en never ending story. Ledelse involverer relationer – når mennesker ændrer sig, ændrer relationer sig – og opretholdelse af ethvert positivt forhold kræver løbende indsats over en lang periode. Relationer forbliver ikke gode, fordi nogen “blev bedre” og forblev i den tilstand af “bedre” for evigt - uden yderligere arbejde.





“SUCCEFULDE MENNESKER ER IKKE BANGE FOR UDFORDRENDE MÅL – DE SKAL BLOT FORSTÅ DET SANDE ENGAGEMENT, DER KRÆVES FOR AT NÅ DISSE MÅL.”

VIRKELIG FORANDRING KRÆVER MASSIV INDSATS

Ledere kan hjælpe mennesker med at sætte mål, der øger deres sandsynlighed for varig forandring – eller de kan hjælpe dem med at sætte mål, der kan føles godt på kort sigt, men som fører til desillusion og opgivelse på lang sigt.

Den typiske annonce, der er designet til at hjælpe folk med at komme i form, er et eksempel på, hvad man **ikke** skal gøre i sin målsætning. Budskabet er næsten altid det samme: *“For en utrolig lille sum penge kan du købe et revolutionerende produkt, der er fantastisk nemt at bruge og vil skabe utrolige resultater på kort tid. Du vil få den krop, du altid har ønsket dig.”* Det viser, at du ikke behøver at fortsætte med at træne og lave kostændring i årevis – at du vil fortsætte med at se ung ud resten af dit liv!

Virkelig forandring kræver massiv indsats. Den hurtige løsning er sjældent den meningsfulde løsning. Distractioner og konkurrerende opgaver vil altid være der. Jo højere lederens niveau er, jo mere sandsynligt er det, at de vil ske. At forbedre lederevner – er som at komme i form – det vil ikke løse alle livets problemer. Og endelig er fantastisk ledelse ikke et kort kursus – det er en proces, der kræver livslang læring og engagement!

Faktisk kan klare og specifikke mål, der giver en masse udfordringer – kombineret med en realistisk vurdering af de barrierer, der skal overvindes for at nå disse mål – give konsekvent stærke langsigtede resultater.

Fordelene ved gennemtænkt målsætning er tydelige. Ærlige, udfordrende coaches kan hjælpe folk med at gøre en reel forskel – både i deres organisationer og i livet for de mennesker, de hjælper.

LEDERSKAB
UDVIKLING
TRIVSEL
VÆKST



VIL DU UDVIKLE DINE LEDERKOMPETENCER?

Er du interesseret i at høre mere om, hvordan vi kan hjælpe dig med at opnå optimale lederevner og dermed et godt og effektivt team? Så tøv ikke med at kontakte os for en uforpligtende snak.

Hos Albæk er vi klar til at hjælpe dig med at udvikle dine lederkompetencer. Vi starter med en indledende samtale, hvor du får kortlagt de behov du har, samt hvor der skal sættes ind. Herefter vil du komme igennem et forløb, hvor du udvikler dig løbende. Resultatet kan ses ved de ændringer, der skabes i din virksomhed.

Udvikling af lederevner er et af de mest værdifulde skridt, du kan tage. Oplev den drivkraft, der inspirerer dig til at blive den bedste leder, du kan blive.



**DU KAN KONTAKTE OS PÅ TLF. 2087 6825 ELLER
VED AT UDFYLDE VORES KONTAKTFORMULAR PÅ
ALBAEK.NU**