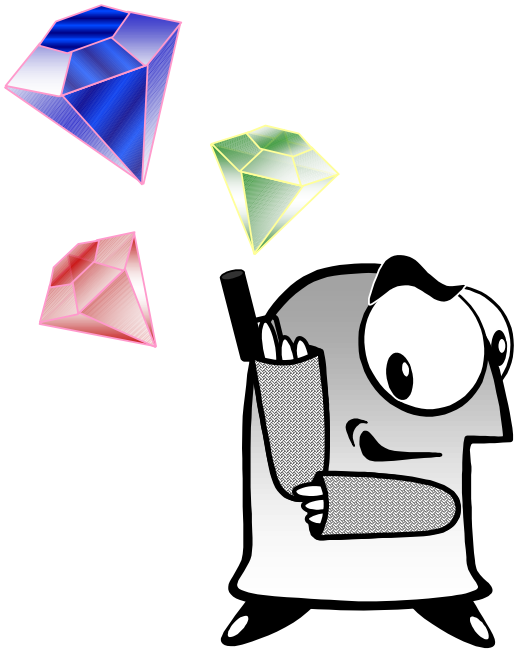
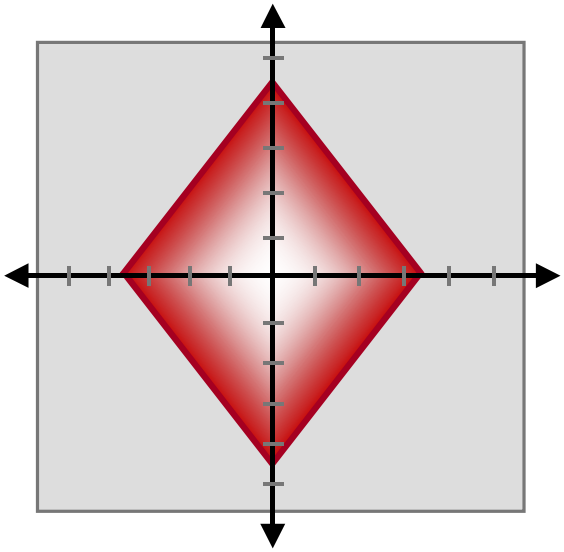
# LEDELSESDIAMANTEN

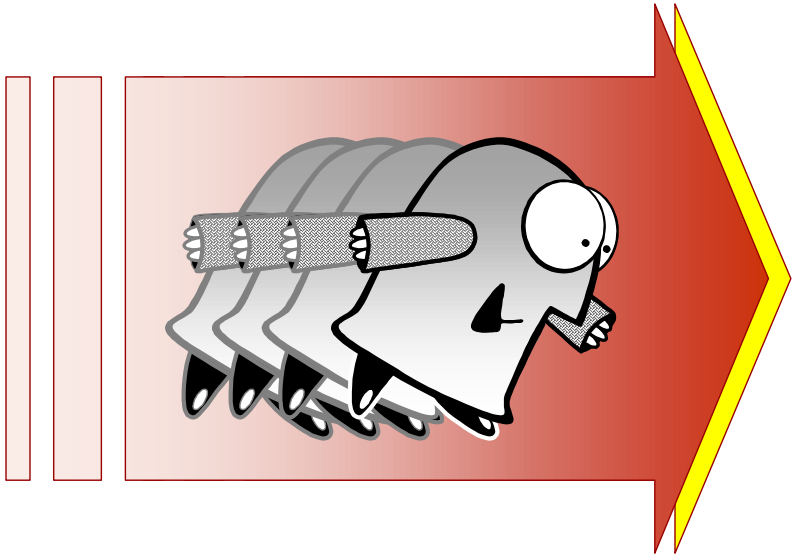




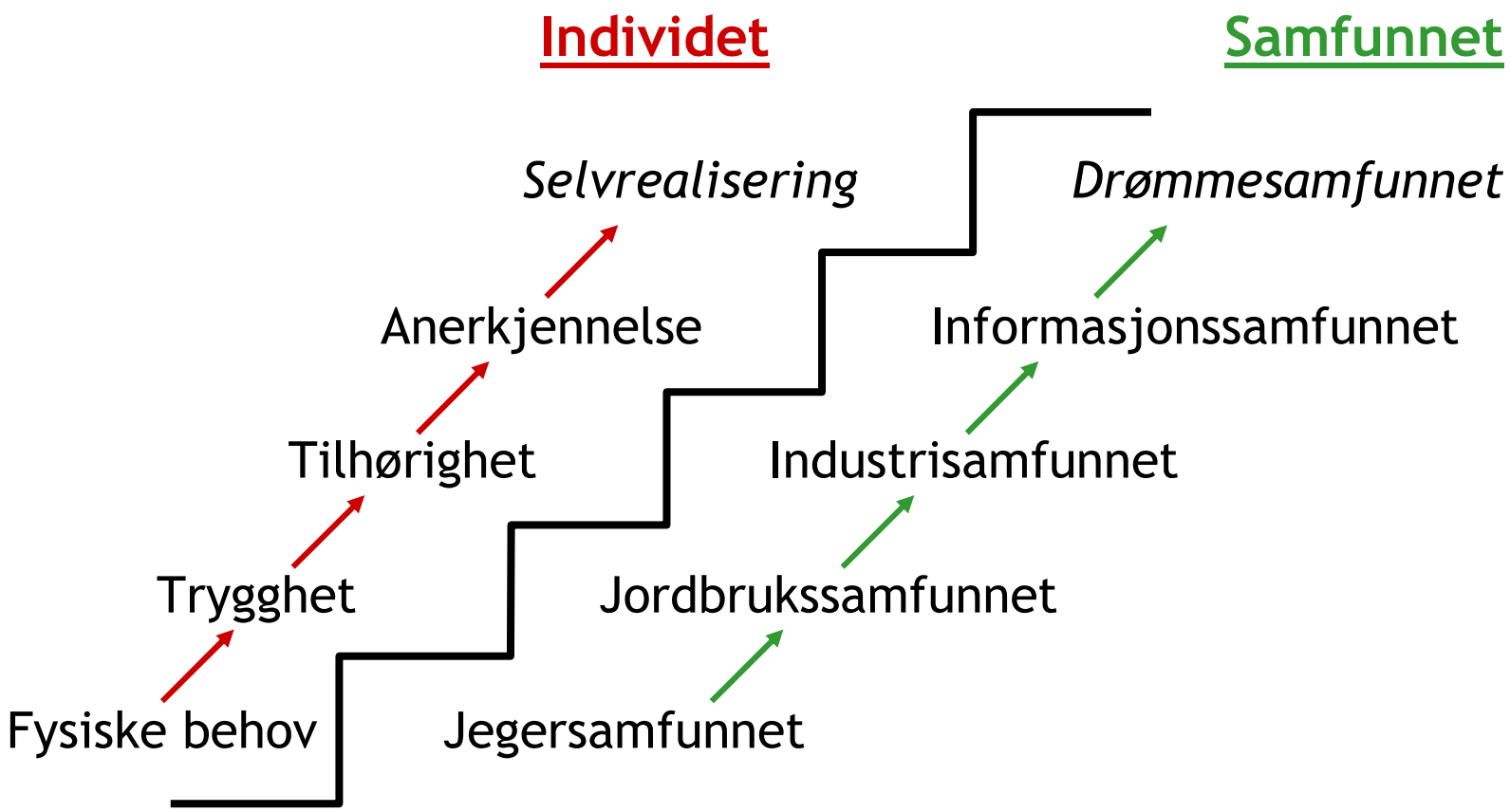
© Geir Fuglaas 2003

# I en turbulent tid

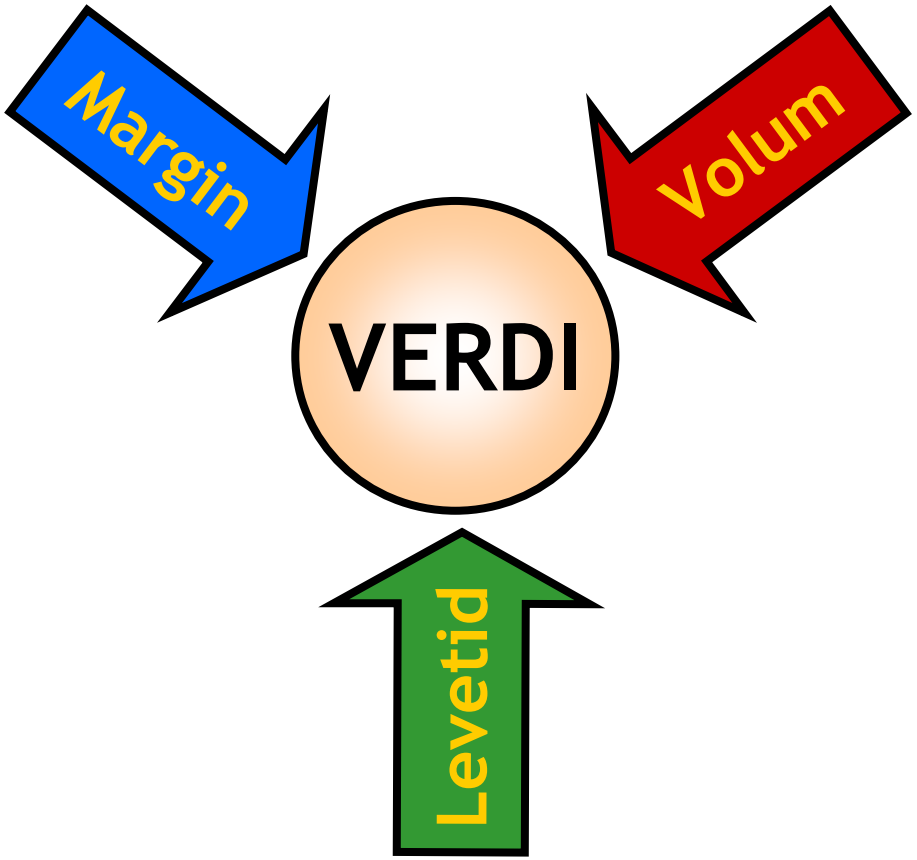
- Endringstakten akselererer
  - Globaliseringsdynamikk
  - Bransjerestrukturering
  - Konkurransepress
- Kompleksiteten øker
  - I samfunnet generelt
  - Innen organisasjoner
  - Innen *ledelse*



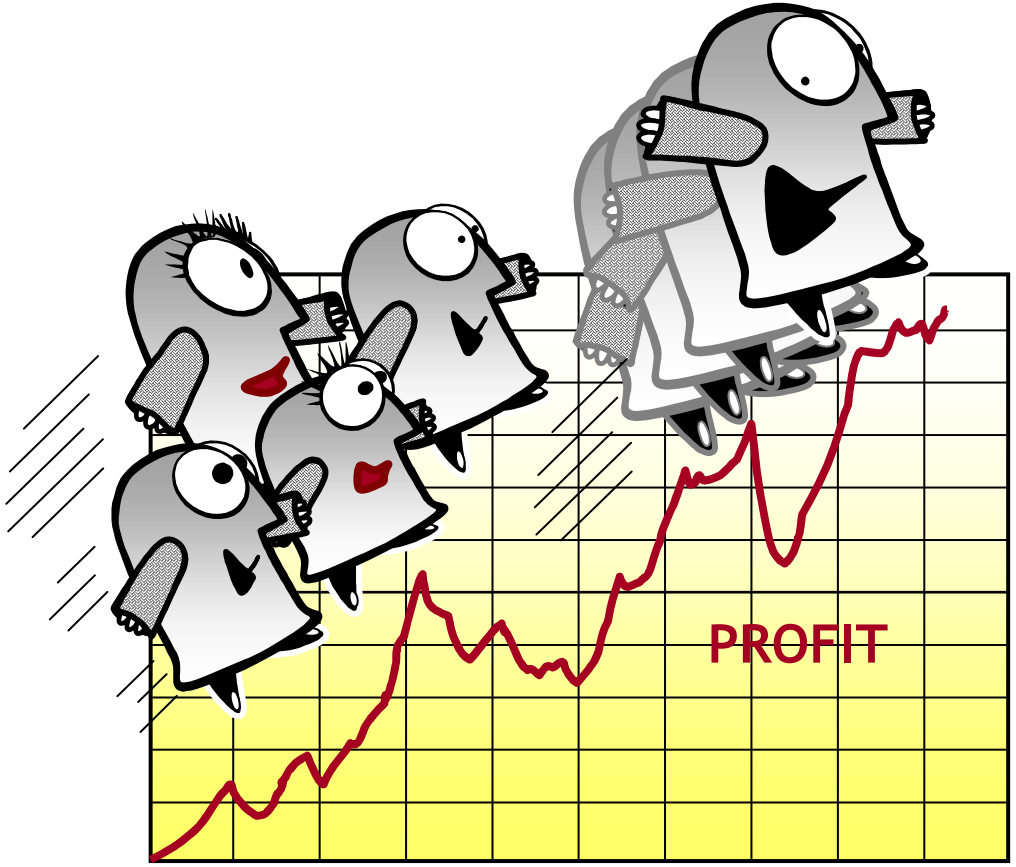
# Hvem er fremtidens kunde?



# De tre grunnleggende verdidriverne



# Styr kapital – *led* mennesker!



# ***Virksomhets***aksen

Drift ⟷ Strategi

# ***Drifts*dimensjonen**

- Setninger om driftsdimensjonen:
  - "Jeg synes drift er *spennende*!"
  - "Uten *lønnsomhet* – ingen virksomhet!"
  - "Jeg kan *produktene/tjenestene* våre ut og inn!"
  - "*Budsjettet* er mitt viktigste verktøy!"
  - "Resultatene vår inneholder *ingen overraskelser*!"
  - "Jeg har gode *oppfølgingsrutiner*!"
  - "Jeg besøker *fabrikkene/utsalgene* våre så ofte jeg kan!"

# ***Strategi*dimensjonen**

- Setninger om strategidimensjonen:
  - "Strategi er mitt *viktigste ansvarsområde*!"
  - "Vi har en *årlig strategiprosess*!"
  - "Uten en klar *strategisk retning* ville virksomheten drive uten mål og mening!"
  - "Jeg er *eksternt* fokusert!"
  - "*Trendbrudd* vekker min nysgjerrighet!"
  - "Jeg leser gjerne *litteratur* om strategi!"
  - "Jeg er stolt av at folk omtaler meg som *strateg*!"

# Den ***menneskelige*** aksen

Beslutningsstyrke

Motivasjonsevne

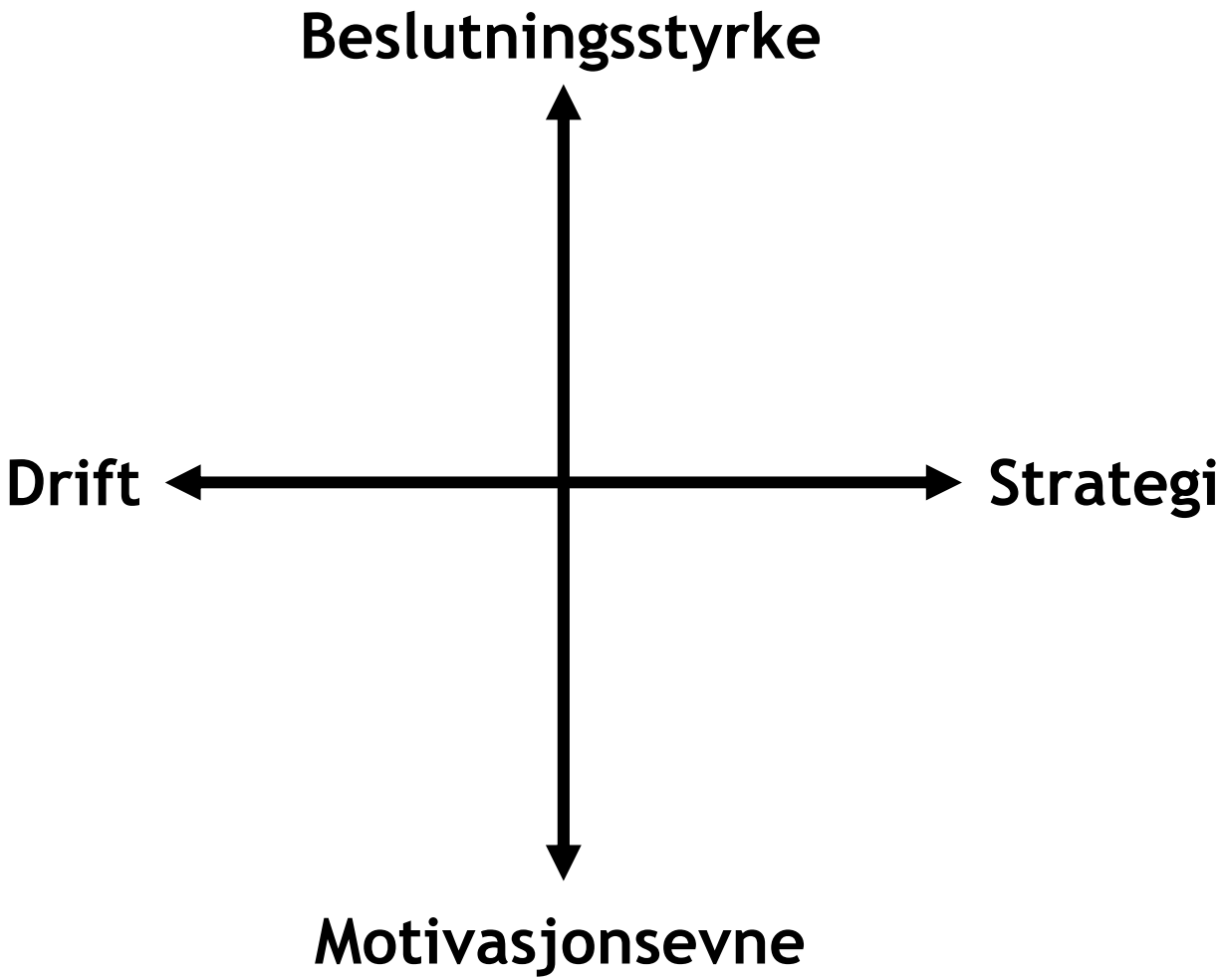
# ***Beslutnings*dimensjonen**

- Setninger om beslutningsdimensjonen:
  - "Uten beslutninger *skjer ingenting*!"
  - "Jeg staker ut *kursen* og *prioriterer*!"
  - "Jeg *liker* å bestemme – å være *sjef* !"
  - "Jeg *lever godt* med mine beslutninger – og *angrer få*!"
  - "Jeg har *overtalelsesevne* og får *gjennomslag*!"
  - "Det *forventes* at jeg tar beslutninger!"
  - "Å *velge* er å beslutte!"

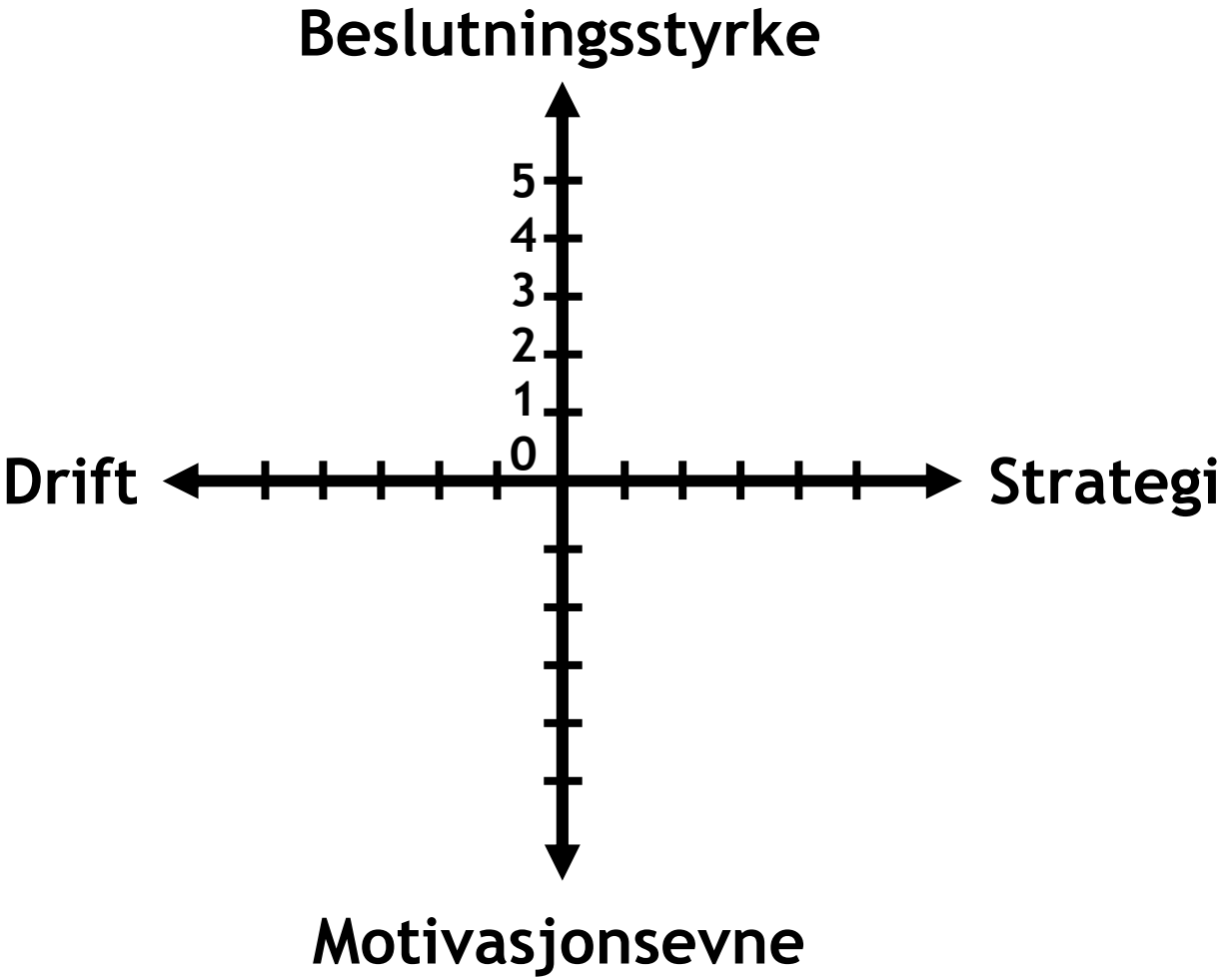
# ***Motivasjons*dimensjonen**

- Setninger om motivasjonsdimensjonen:
  - "Motiverte folk som trekker sammen har en *formidabel styrke*!"
  - "Jeg er en *frontfigur* i selskapet!"
  - "Jeg er en *lagspiller* og *kulturbærer*!"
  - "Jeg *liker folk* – og det synes!"
  - "Jeg holder gjerne *peptalks*!"
  - "Jeg er en god *coach/mentor* som fremmer *læring*!"
  - "Virkelig *delegering* krever høy *motivasjon*!"

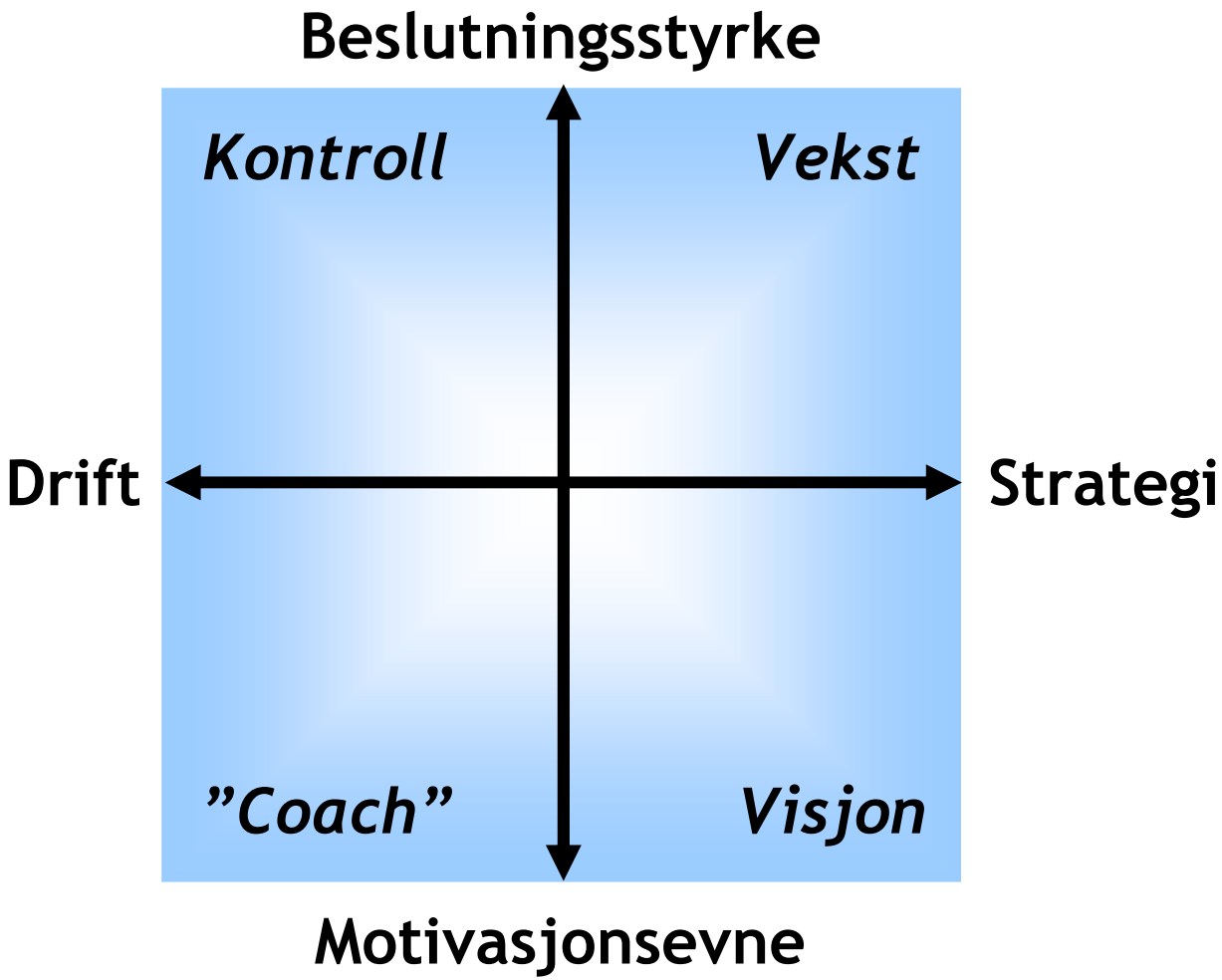
# Mennesker *i* virksomhet...



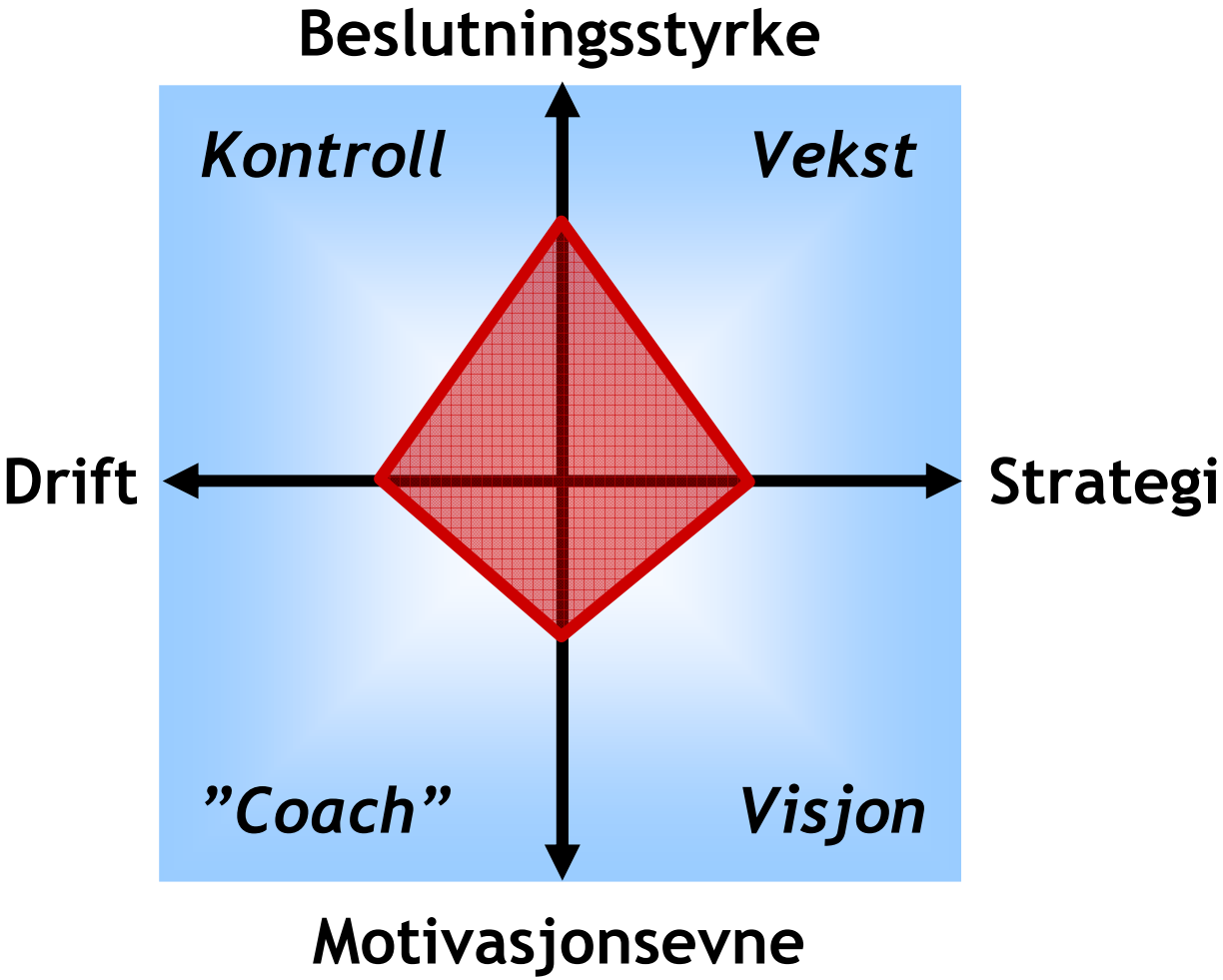
# Scoringsskala 0-5



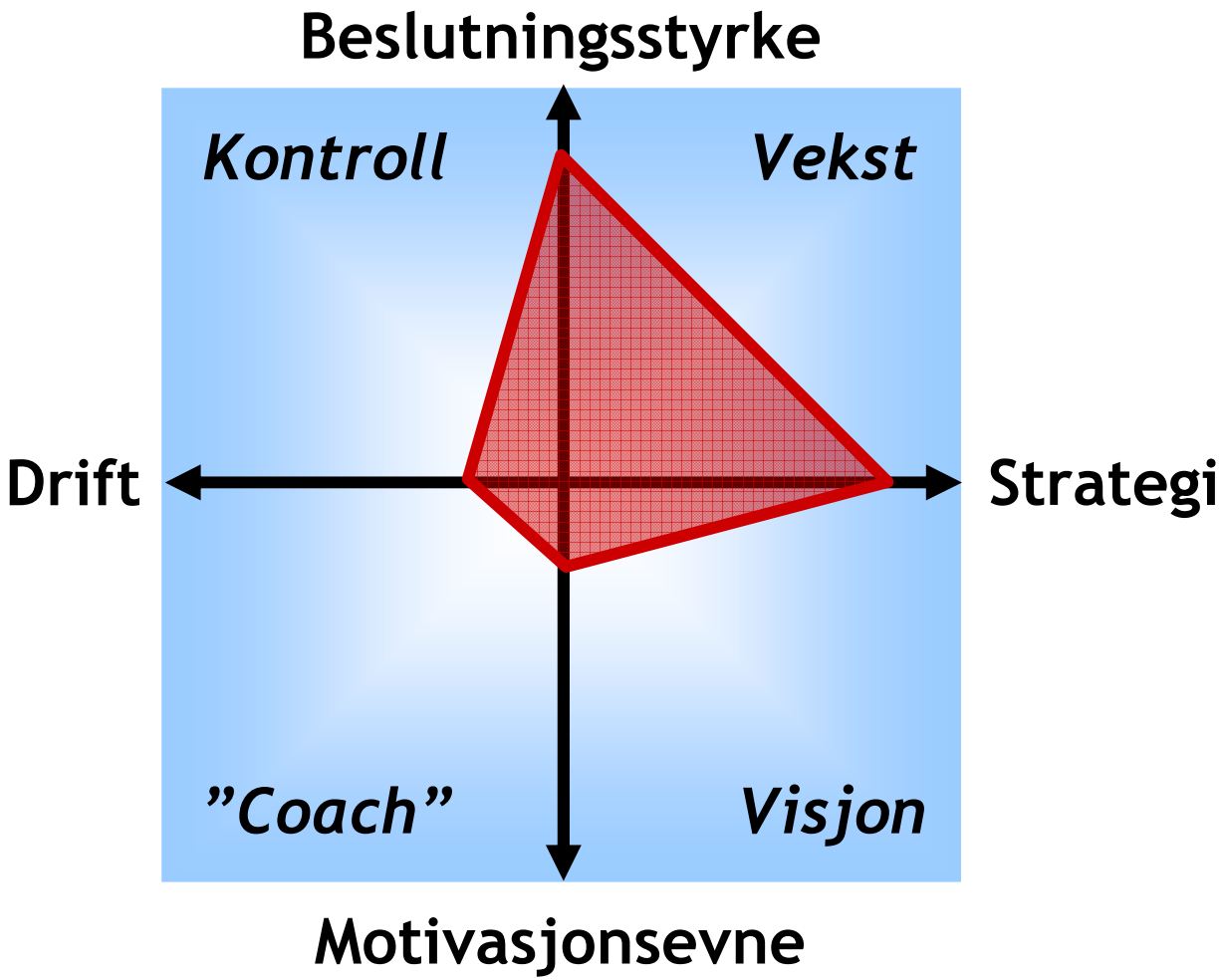
# Fire arketyper/kvadranter



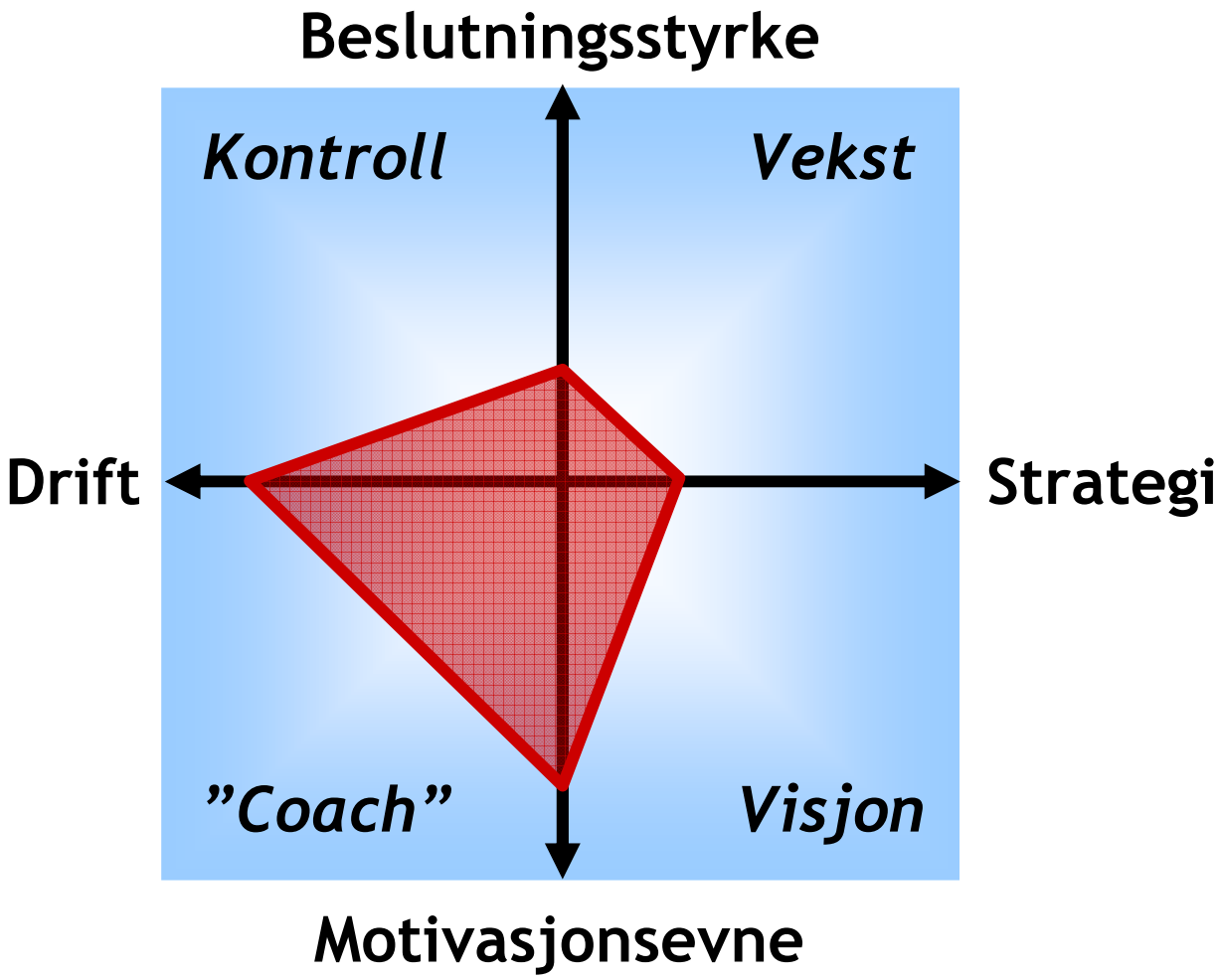
# Ledelsesdiamanten



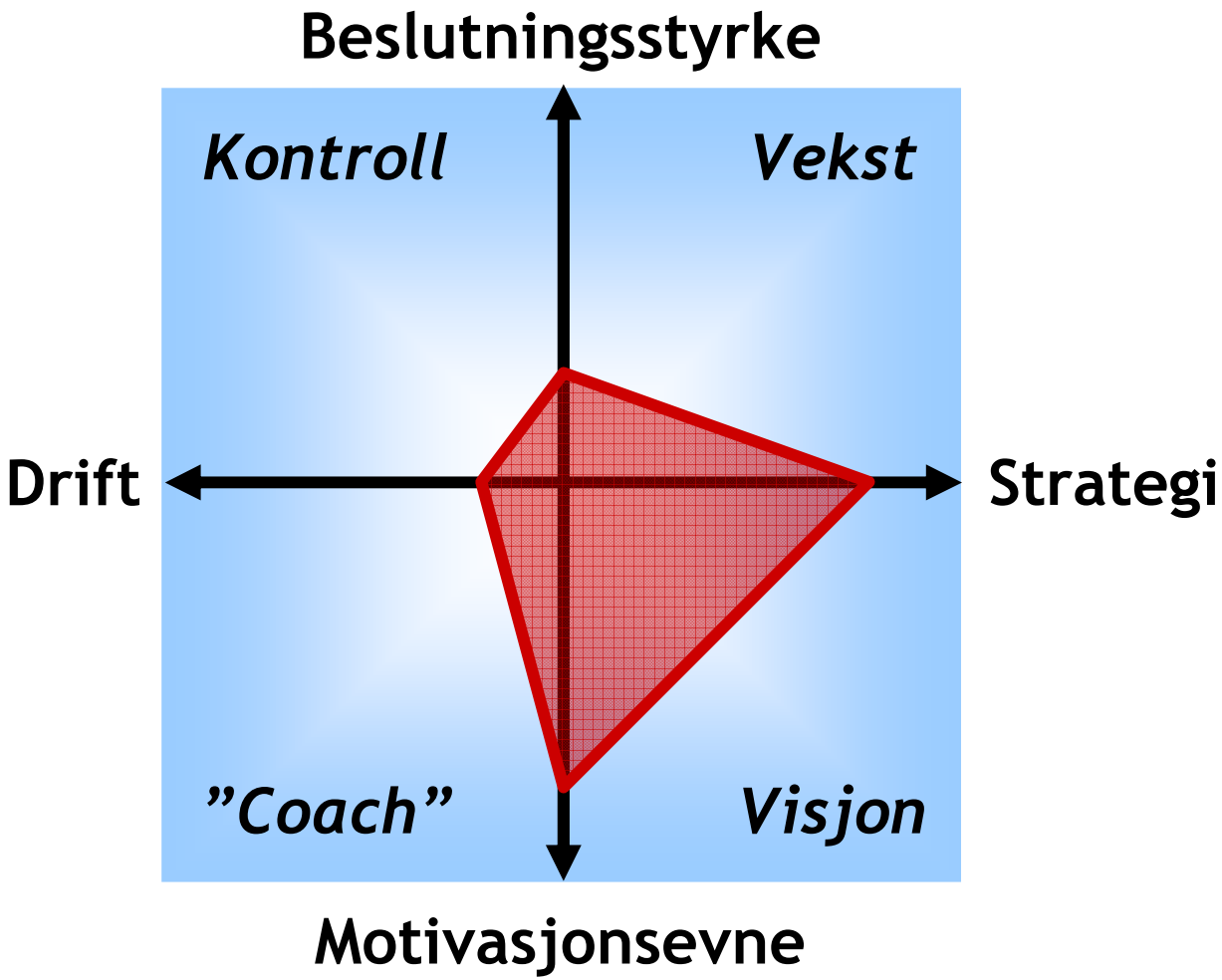
# *Vekst*lederen



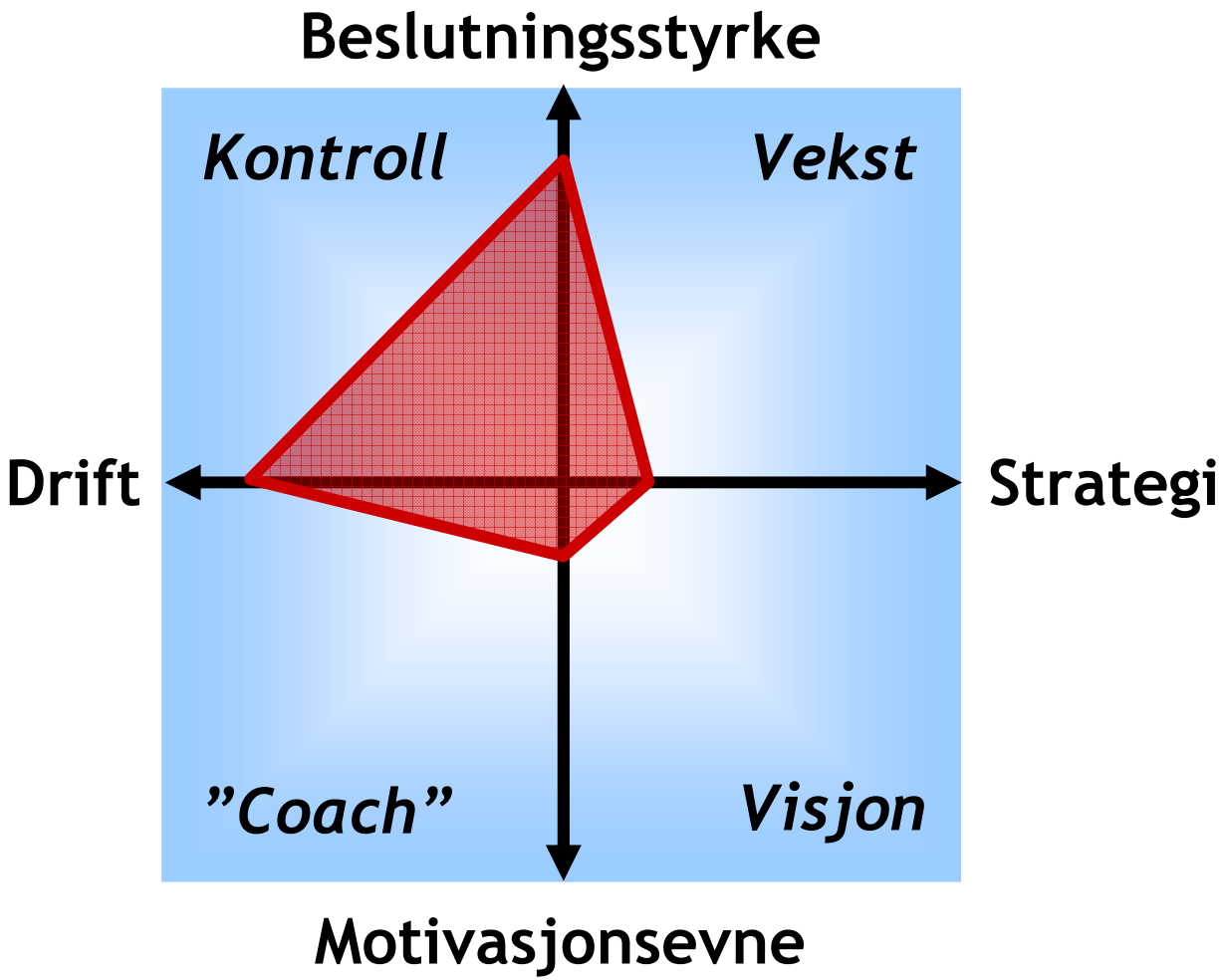
# ”Coachen” – treneren



# Visjonæren


Beslutningsstyrke
Kontroll
Vekst
Drift
Strategi
”Coach”
Visjon
Motivasjonsevne

# Controlleren



# Fra *holdning* til *handling*

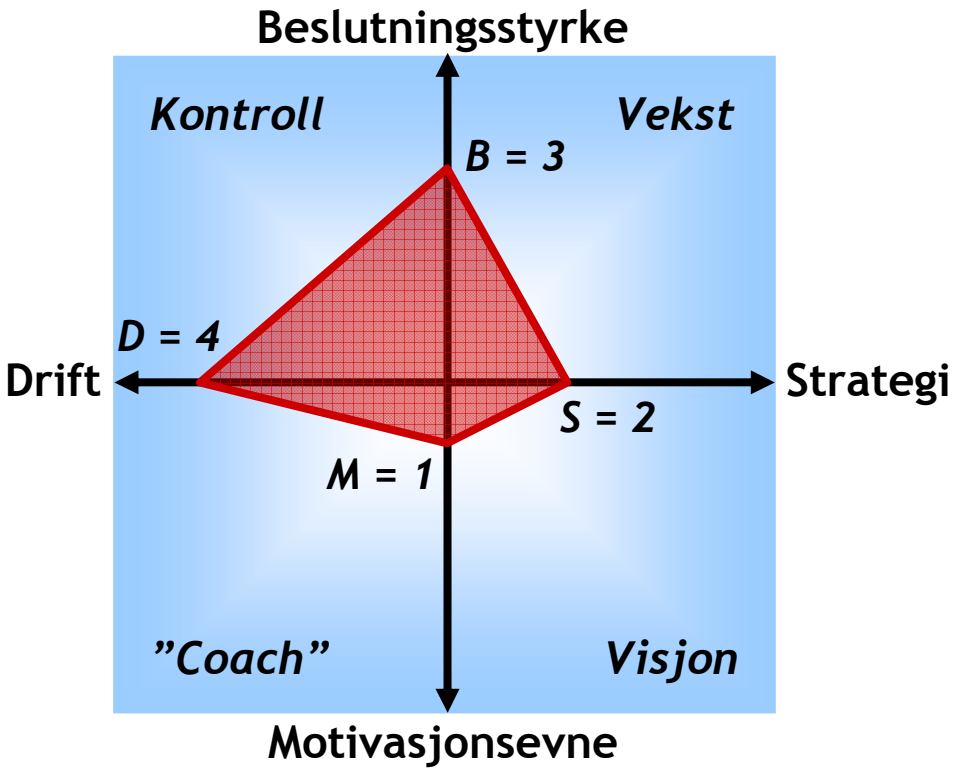
- Balansert fokus på drift, strategi, motivasjon og beslutninger er viktig for *rett holdning*…
- …men uten at holdningen *omgjøres til handling* skjer ingenting!
  - Motivasjon skapes gjennom å leve ut en holdning
  - Beslutningsstyrke krever at handling følger holdning
  - Driftsfokus uten handling gir ikke lønnsomhet
  - Strategi uten implementering gir ikke utvikling

# Scoringssystemet

- 5 - ”Jeg er helt enig!”
- 0 - ”Jeg er helt uenig!”
- Ta et klart standpunkt – bruk bare heltall!
- Unntak: 2½ - en *nøytral* eller *gjennomsnittlig* score
- Både diamantens *størrelse* og *form* har betydning:
  - *Størrelsen* sier noe om *kvantiteten* (hvor god leder) og måles som *arealet* av diamanten;
  - *Formen* sier noe om *kvaliteten* (hva slags leder) og indikerer *arketype*tilbøyelighet

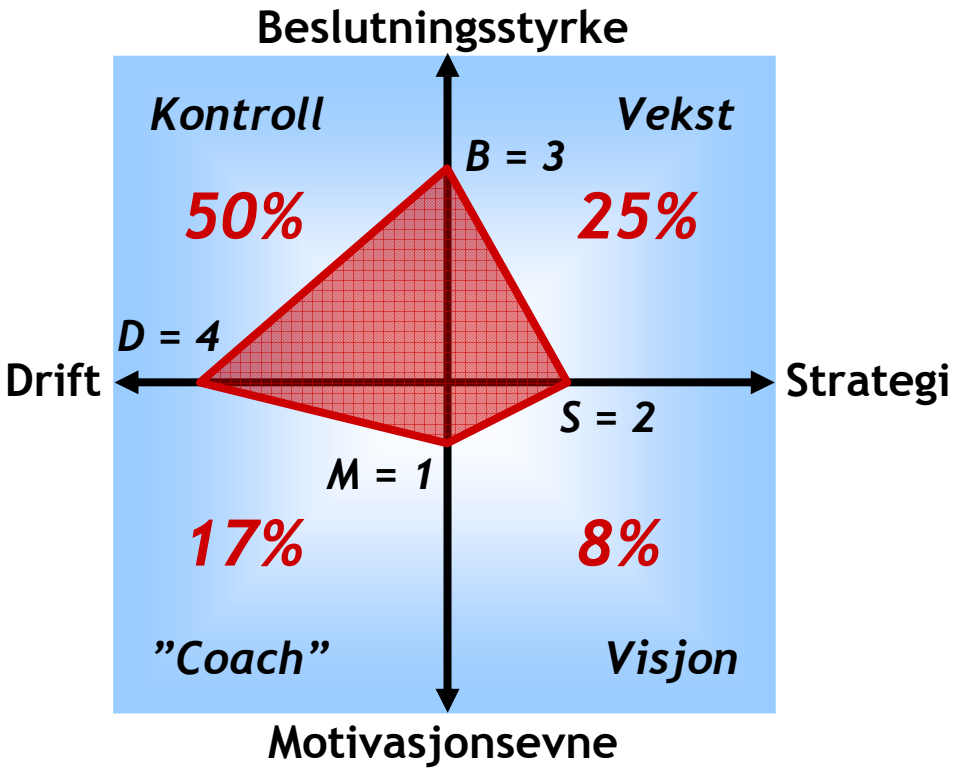
# Hvordan regne ut scoren?

- Arealet av diamanten er lik summen av de fire rett-vinklede trekantene i hver kvadrant:
  - 3 = 2 x 3 x ½ (Vekst)
  - 1 = 2 x 1 x ½ (Visjon)
  - 2 = 4 x 1 x ½ (”Coach”)
  - 6 = 4 x 3 x ½ (Kontroll)
  - **<u>12</u>** = 3 + 1 + 2 + 6 (Total)
- Multipliser *rå-scoren* på 12 med en faktor på **8** for å få den *normaliserte score* (indeks): **<u>96</u>** = 8 x 12

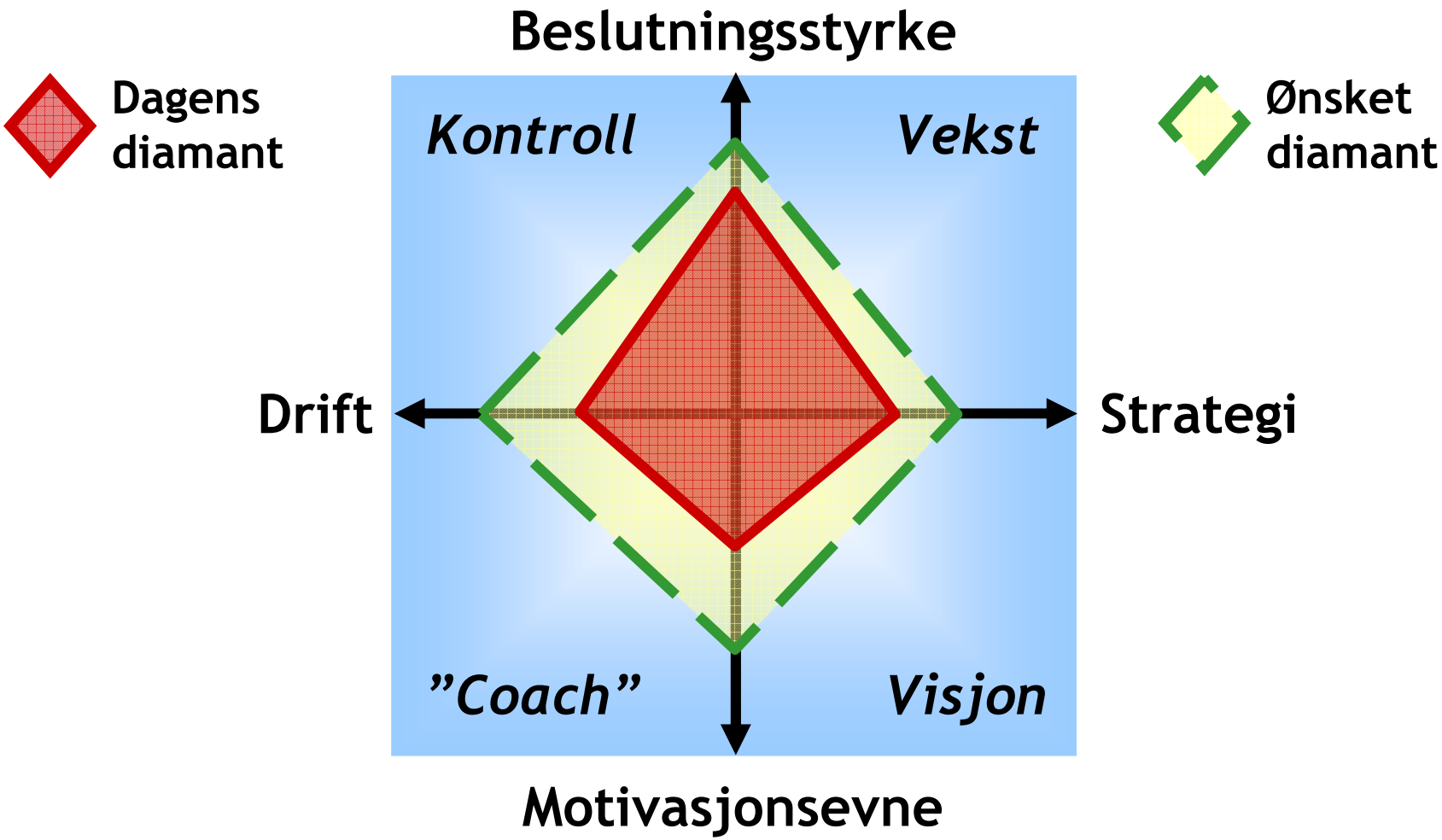


# Hvordan fortolke scoren?

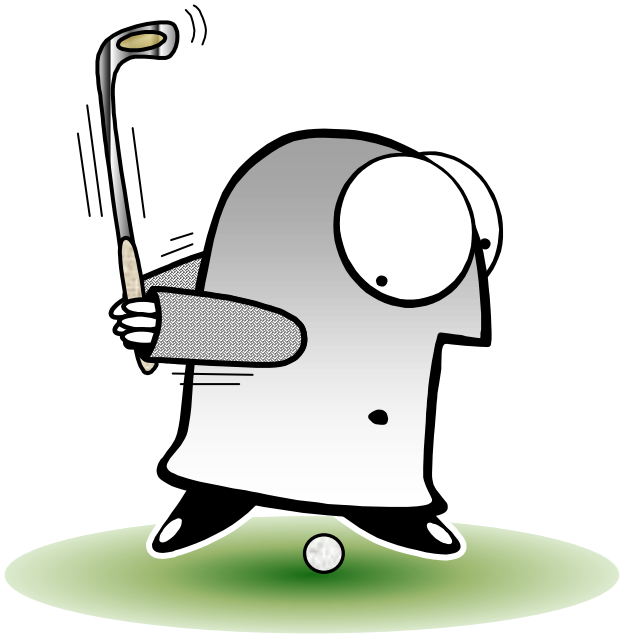
- *Størrelsen* eller den *normaliserte scoren* på 96 er litt under indeks 100, som tilsvarer en score på 2½ for hvert aspekt
- *Formen* på diamanten indikerer en *controller*, siden 50% av scoren i eksemplet kommer fra kontrollkvadranten



# Å sette mål


Beslutningsstyrke
Dagens diamant
Kontroll
Vekst
Ønsket diamant
Drift
Strategi
”Coach”
Visjon
Motivasjonsevne

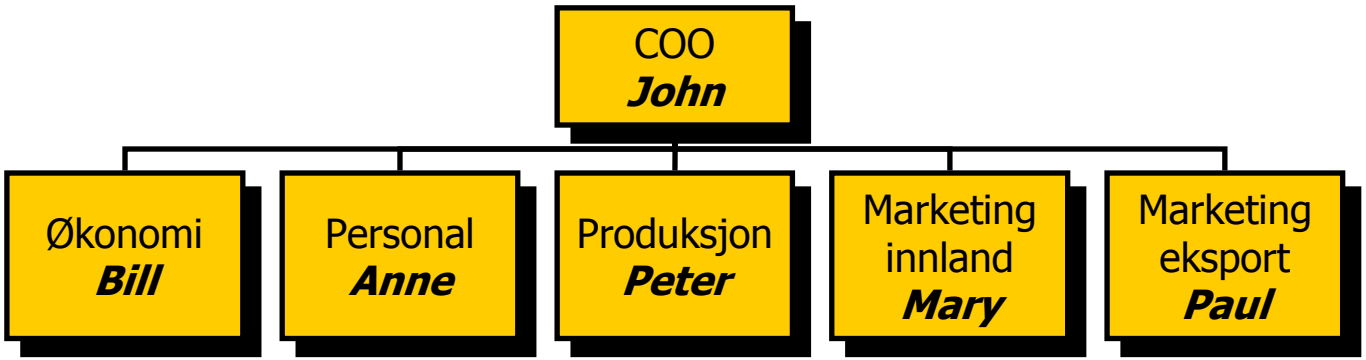
# Våg å være unik!



UTVIKLE DINE STERKE SIDER – FORBEDRE DINE SVAKE SIDER…

# Leder***gruppen***

- Dagens kompleksitet overgår hva en enkelt leder alene kan takle …
- Bare en velfungerende ledergruppe kan håndtere slike utfordringer med suksess

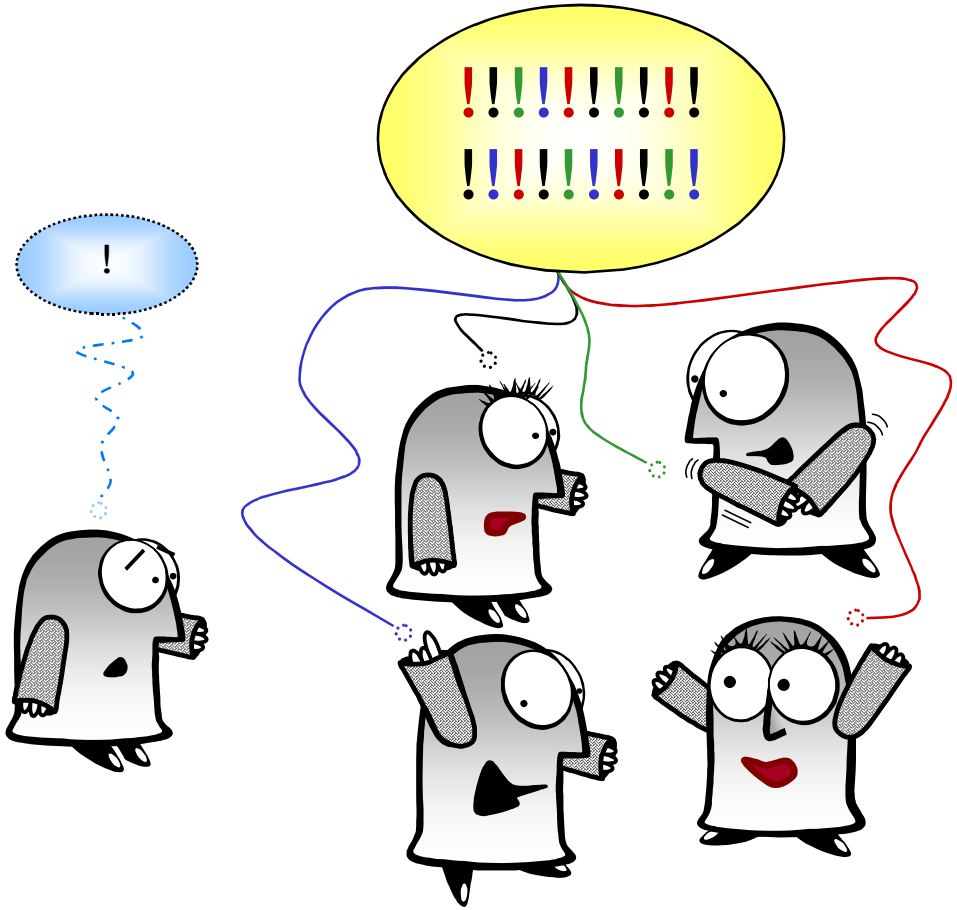


# ***Gjennomslag***

- For å omforme *individuelle* ledelsesdiamanter til et *team scorecard* - ledergruppens *felles* diamant…
- …vurderes hver enkelt leders *gjennomslag*:
  - I en ledergruppe på 6 er gjennomsnittlig *gjennomslag 16.7%* (100%/6)
  - Hvis COO har *25%*, bli snittet i resten av ledergruppen *15%* ([100%-25%]/[6-1])
  - Gjennomslag vurderes skjønnsmessig med sunn fornuft
- Gjennomslaget brukes for å *veie sammen* hver av ledernes individuelle dimensjons-scorer til *gruppens dimensjons-score* og dermed få frem et team scorecard

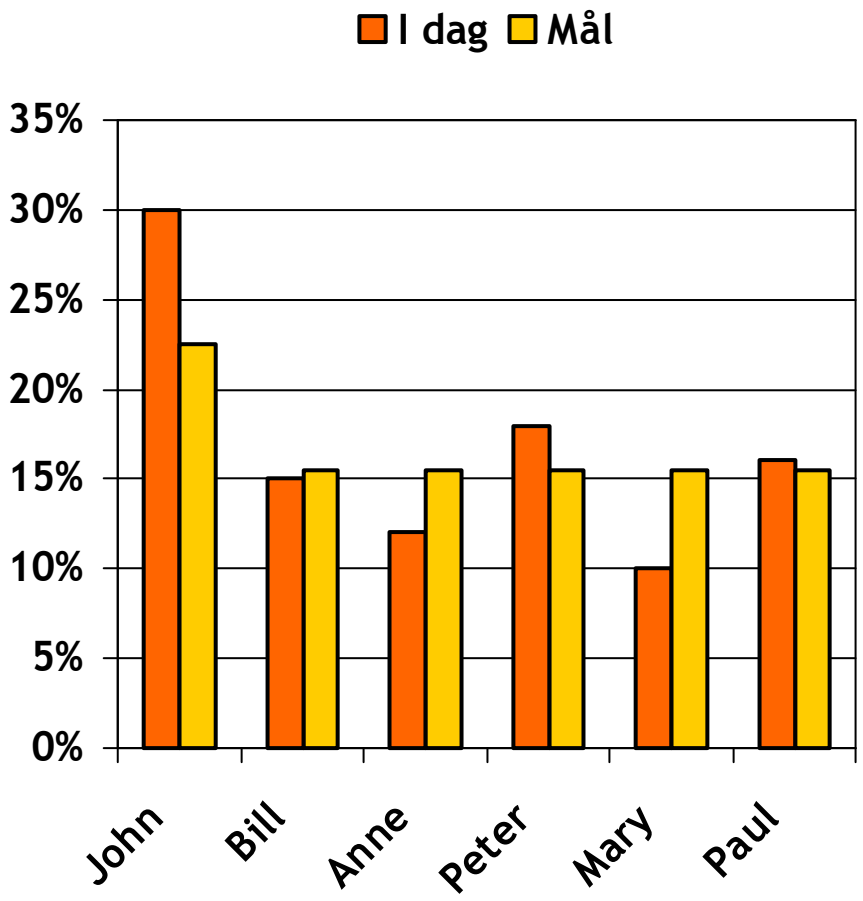
# Gjennomslag er viktig...

HVORFOR SKULLE NOEN VÆRE MED I EN LEDERGRUPPE HVIS MAN IKKE BLIR HØRT PÅ?

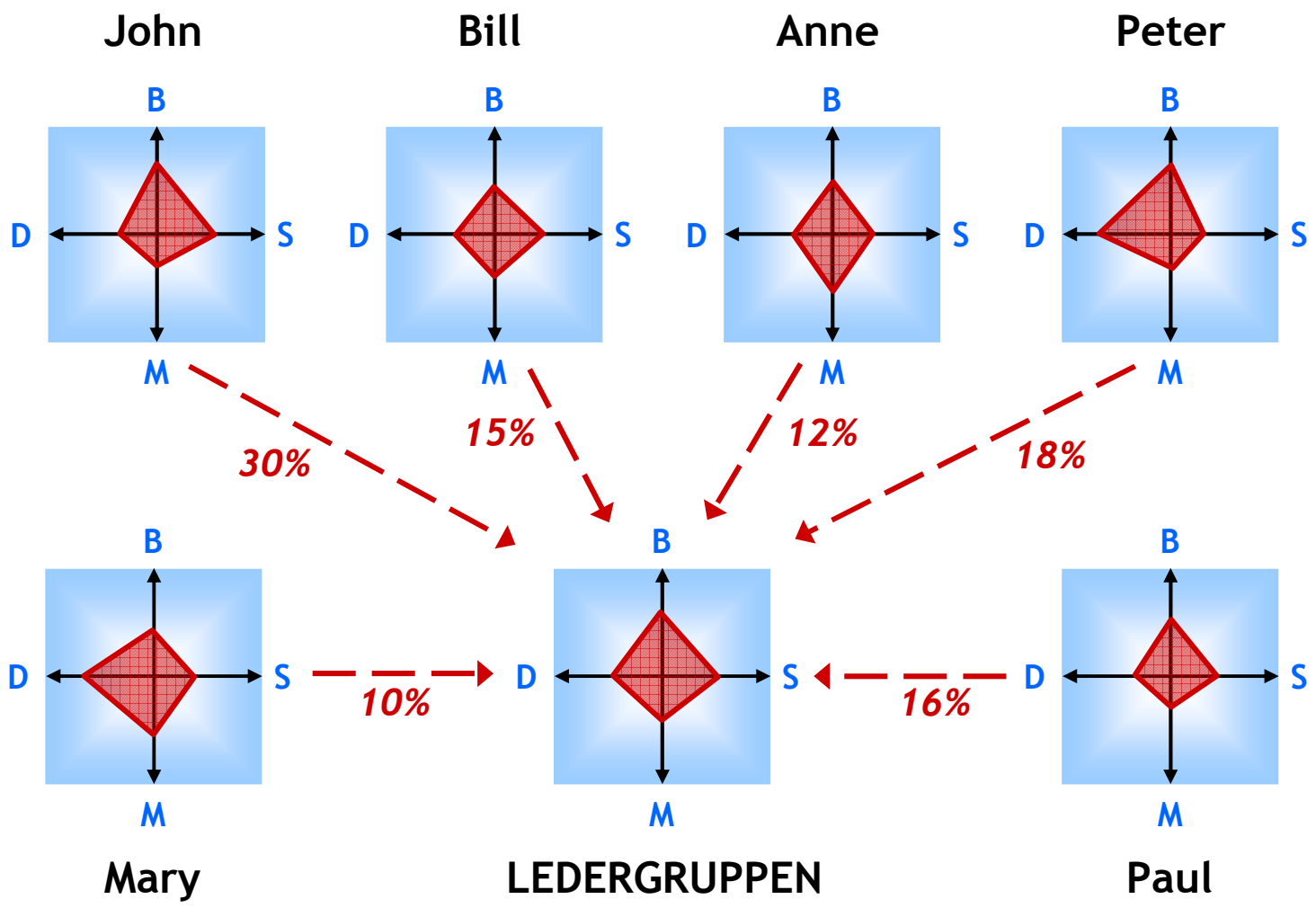


# Gjennomslag – scoring

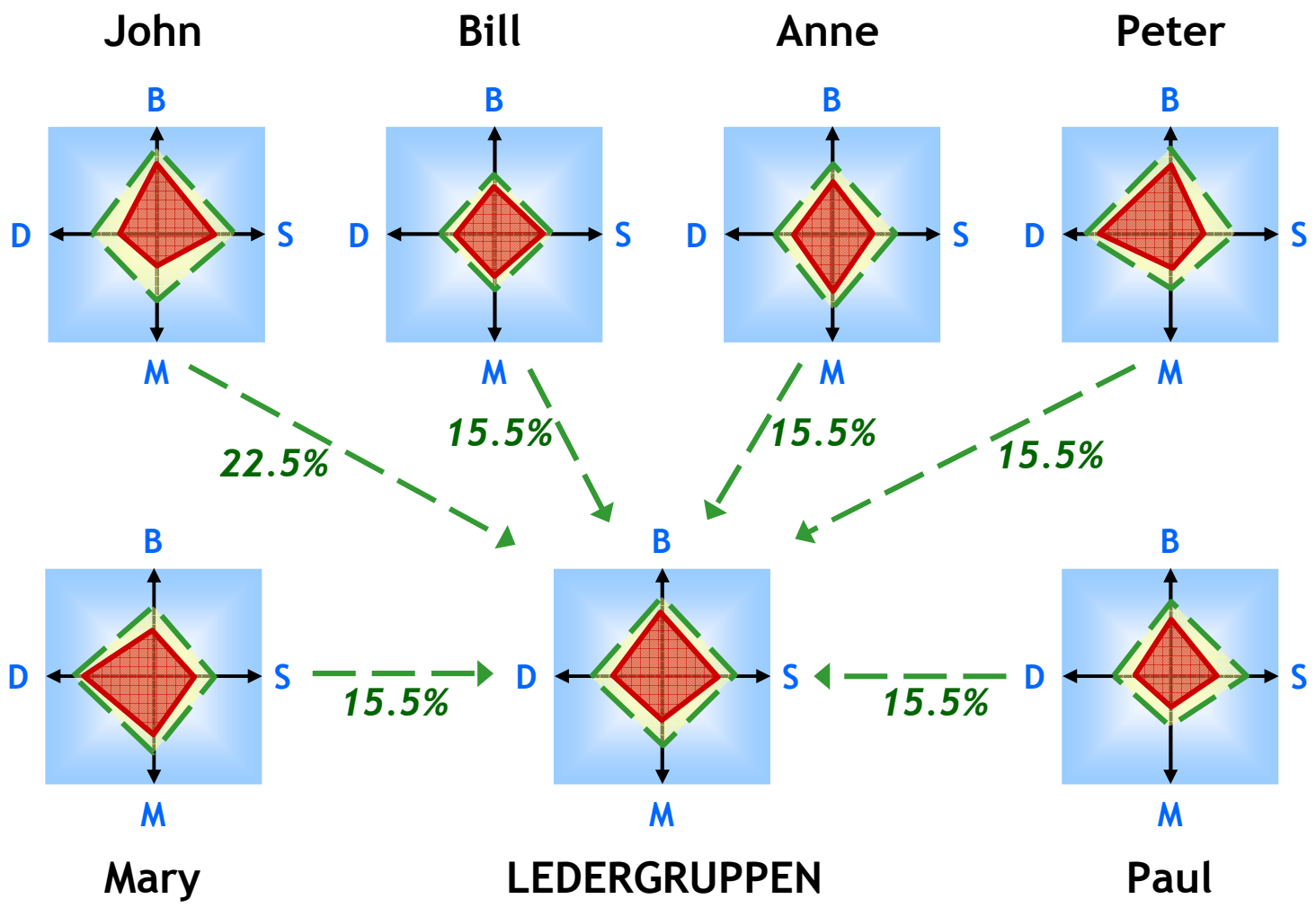
- Akkurat som for individuelle ledelsesdiamanter kan gjennomslaget endres…
- …for å forbedre leder-gruppens samarbeid og prestasjonsevne
- I dette eksemplet ønsker man å jevne ut de enkelte medlemmenes gjennomslag



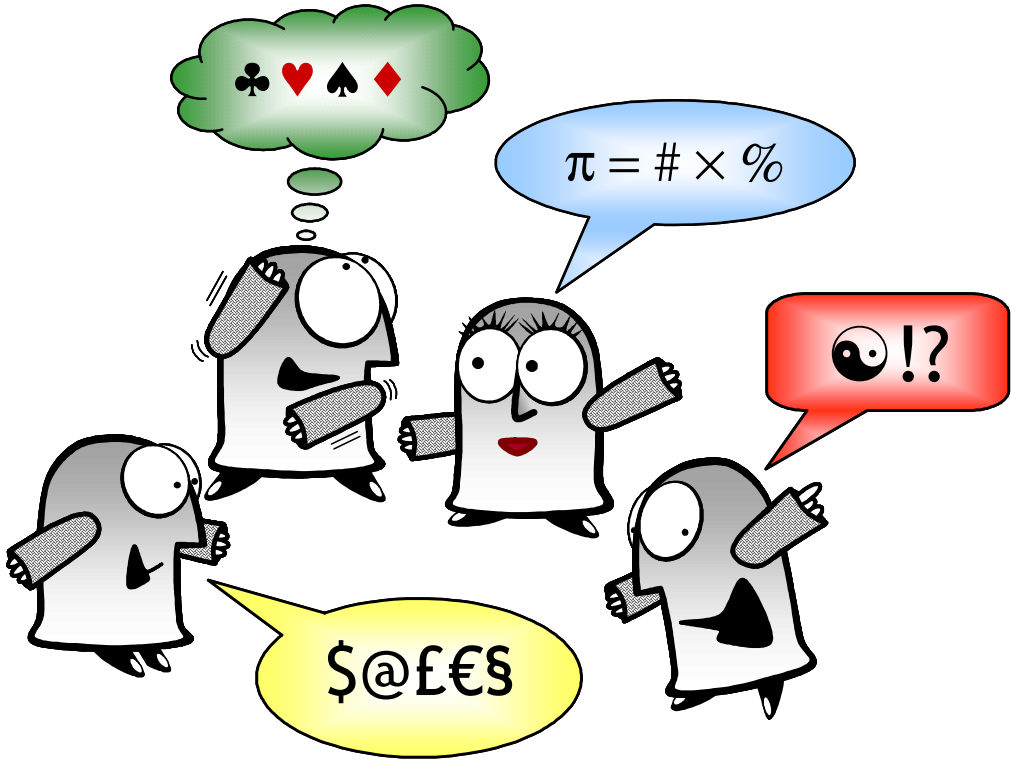
# Dagens *team scorecard*



# Samkjøring av individuelle mål



# Teamutvikling




TEAMUTVIKLING KREVER REELL TEAMINNSATS!

# Hovedtrinn i prosessen

- Identifiser hver av ledernes *nåværende ledelses-diamant*
- Vurder hver av ledernes *nåværende gjennomslag*
- Tegn ut *dagens team scorecard*
- Analyser virksomhetens utfordringer og leder-gruppens potensial – målsett så *ønsket team scorecard*
- Definer *ønsket gjennomslagsprofil*
- Utvikle så *ønskede* individuelle *ledelsesdiamanter* som samlet vil oppfylle målsetningen

# Lederutviklingsmatrise – et case

| Dimensjon | John | Bill | Anne | Peter | Mary | Paul |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Beslutnings -styrke | Prioritere mine egne beslutninger bedre - la andre også få slippe til! | Styrke IT-baserte beslutningsstøtte-verktøy! "Manage-ment counselor" | Organisasjons-læring – forbedre beslutnings-prosessen! | Akseptér ulike syn – tenk verdikjede! | Bedre min egen kommunikasjon og oppfølgingen av beslutninger! | "Ikke overkjør de andre!" Ha respekt for kulturforskjeller! |
| Strategi | Revitalisere strategien - fokusér snuoperasjonen; nye eksportmøter! | Lage strategiske scenario-verktøy – skape proaktiv fleksibilitet! | Engasjere meg! Bedre prosessen; oversett strategien til organisasjonen! | Proaktiv FoU – match design, kvalitet, kostnad og ytelse! | Produkt/markeds-forum sammen med Peter og Paul. | Etablér en eksport-strategi – produkt- og -markedsforum med Mary/Peter. |
| Motivasjons -evne | Initiere motiva-sjonsprogram. Sette noen "Big hairy goals"! | Felles motivasjons-program! | Motivasjons-program – holde "Diamant-prosessen" vedlike! | Motivasjons-program – forbedre egne grupperelasjoner! | Motivasjons-program – delta og "coache" de andre! | Motivasjons-program. Hvilken unik historie har vi å fortelle? |
| Drift | Start driftsmøter med Peter! "Gjenoppliv" benchmarking! | Verdikjededrivere! "Key performance indicators"-rapport! | Rulle ut "Diamant-prosessen" til hele resten av organisasjonen! | Driftsstøtte til John. Aktivt bruke benchmarking! | Videreutvikle nettbutikken – bedre leverandør- og kundestøtte. | Kurse selgerne! Forbedre distribusjons-nettverket! |
| Gjennom-slag | Vær bevisst på å la andre slippe til! | Finne min plass i ledergruppen! | Bli hørt! Vær godt forberedt – snakk ut! Tenk selvtillit… | Bli en bedre lytter, være mer tålmodig og respektere andre! | Bli hørt! Vær godt forberedt – snakk ut! Tenk selvtillit… | Oppmuntre til ærlig tilbakemelding! |

# Bruk av ledelsesdiamanten

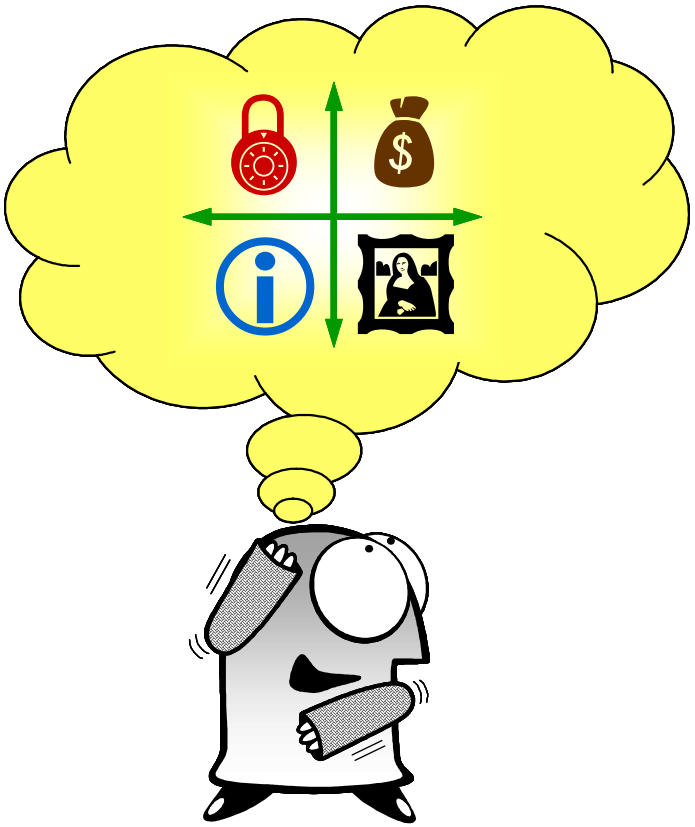
- På *individnivå*:
  - Bedret selvinnsikt;
  - Styrke egenutvikling;
  - Bidra til selvrealisering
- På *gruppenivå*:
  - Et verktøy for teamanalyse;
  - Et verktøy for teambuilding/ledersammensetting;
  - Et helhetlig konsept som integrerer teamutvikling og virksomhetens utfordringer
- I *virksomheter*, i *utdanning*, av *strategi- og ledelseskonsulenter* og i *hodejegerfirmaer*

# En helhetlig og integrert modell

- Ledelsesdiamanten fokuserer på både den enkelte leder, ledergruppen og bedriften
- Denne forankringen er nødvendig for å komme fra holdning til handling – og få til varig forbedring og utvikling
- Kobler realkapital og humankapital

# ***Ledelsesdiamanten*** – kan umulig skade…

- Ledelsesdiamanten angir retningslinjer som umulig kan skade - *«no regrets»*
- Modellen og scoren per se er ikke det viktigste…
- Fremfor alt er ledelses-diamanten et verktøy for å sikre balansert fokus på *strategi*, *drift*, *beslutnings-styrke* samt *motivasjonevne* og sist, men ikke minst, på sammenhengen mellom dem, i en ledergruppe



VISJON, COACHING, VEKST OG KONTROLL MÅ GI SUKSESS!