

Fra Ambisjon til Prestasjon

Instruktør, foredragsholder og coach på ledelseskurs og ledelsesprogrammer vi leverer, Hege Brekke, er portrettert i papirutgaven av Ledernytt. I denne artikkelen får du innsikt i hvordan strategisk arbeid kan hjelpe organisasjoner med å bevege seg fra ambisjon til prestasjon. Brekke deler sin erfaring med hva som skal til for å skape bærekraftige prestasjonskulturer, hvor fokus på utgangspunktet, felles forståelse, og kontinuerlig læring er nøkkelen til suksess. Hun forklarer også hvordan bedrifter kan unngå vanlige fallgruver og tilrettelegge for en dynamisk tilnærming til strategi og utvikling.

Foto av original artikkel i ledernytt, tekst: Inger Lise Kontochristos, foto: Monica Kopperdal Hellem

ledernytt

NR 05 2024 | ÅRGANG 21 | KR 229,-

FRA AMBISJON TIL PRESTASJON

Smarte strategier for effektiv hybridledelse

NI FEIL OG NI TIPS FOR Å LYKKES MED STRATEGI

DU NÅR IKKE MÅLENE OM DU IKKE TROR PÅ DET SELV

MÅLSETTINGER FOR Å MÅLES ELLER FOR Å SKAPE FORBEDRING?

Lenge leve den **HYBRIDE ARBEIDSFORMEN**

STRATEGI I MØTE MED DET UKJENTE

TIDSAM 1594-03
6 771866 531056
RETURBUKE 51

HVORDAN LYKKES NÅR DU LEDER PÅ AVSTAND?

STRATEGISK NAVIGERING MOT FREMTIDEN

”
Å ha et bevisst forhold til egne følelser kan gi ledere et verdifullt verktøy for å håndtere de komplekse og ofte uforutsigbare situasjonene som oppstår når en strategi skal implementeres.

ALI KRISTINA HANNISDAL

*Innhold

05

NOVEMBER 2024



10

Bedrifter bruker ofte betydelige ressurser på strategiprosesser for å nå ambisiøse mål. Men en nøkkel til suksess ligger ikke bare i å definere målet, men i å forstå utgangspunktet, forteller Hege Brekke.

MÅLSETTING OG STRATEGI

- 10 Fra ambisjon til prestasjon – strategiens rolle i prestasjonskulturer
- 16 Selvinnsikt – nøkkelen til mental robusthet og strategisk suksess
- 22 Ni feil du burde unngå og ni tips du kan følge for å lykkes med din strategi
- 26 Strategi i møte med det ukjente
- 34 Strategisk navigering mot fremtiden
- 38 Målsettinger for å måles eller for å skape forbedring?
- 44 En coachende lederstil styrker medarbeiderens potensial
- 50 Du når ikke målene om du ikke tror på det selv

TEAMLEDELSE DEL 7

- 60 Lenge leve den hybride arbeidsformen
- 66 Smarte strategier for effektiv hybridledelse
- 72 Den viktige balansen mellom tillit og kontroll i et hybrid team
- 78 Digitale verktøy for effektiv kommunikasjon og arbeidsflyt i hybride team
- 84 Hvordan lykkes når du leder på avstand?

Karl Fredrik Tangen har forsket på strategi i flere tiår, og har et tydelig syn på hva som gjør en strategi robust i møte med fremtidens ukjente utfordringer. Ifølge Tangen ligger den største feilen i å tro at vi vet hva fremtiden vil bringe.

26



LEDERNYTT 2024 : 3

Bedrifter bruker ofte betydelige ressurser på strategiprosesser for nå ambisiøse mål. Men en nøkkel til suksess ligger ikke bare i å definere målet, men i å forstå utgangspunktet. Før man kursen, er det essensielt å spørre: «Hvor er vi nå?»

Hvor er vi, og hvor skal vi?

Denne bevisstheten om startpunktet kan være det som avgjør om vi evner å gå fra ambisjon til prestasjon mener Hege Brekke.

– I dagens raske og skiftende marked er innovasjonsevne en kritisk faktor for å lykkes. Organisasjoner er ofte flinke til å beskrive hvor de ønsker å være, men nedprioriterer ofte en grundigere analyse av nåværende situasjon. Organisasjoner retter hovedsakelig fokuset på ønsket målsetning, men hopper over prosessen med å virkelig forstå utgangspunktet, noe som kan føre til strategiske feiltrinn.

– En gjennomgående utfordring hos bedrifter er utålmodighet. De ønsker å bevege seg raskt mot nye mål uten å erkjenne sin nåværende posisjon.

Foto av original artikkel i ledernytt



Ærlighet om startpunktet

I strategiprosessen mener Brekke det er avgjørende å være ærlige om hvor startstreken er.

– Et eksempel kan være organisasjonsundersøkelser som avdekker manglende opplevelser av samhandling på tvers eller utydelig rolleforståelse. Dette er viktig informasjon som må tas med i betraktningen før man setter i gang med nye tiltak. En ærlighet om mulige utviklingspotensial, er viktig informasjon om organisasjonens ferdigheter.

– De fleste ansatte jeg har møtt, ønsker ikke å være dårlig på samhandling. Det er ofte strukturelle hindringer eller manglende relasjonelle og kommunikative ferdigheter som skaper en slik dynamikk. Dersom organisasjonen ikke har oversikt over utgangspunktet, kan de ende opp med å navigere i feil retning, og dermed bruke mer tid og ressurser enn nødvendig. En mulig fallgrube her, er også hva og hvor ofte organisasjonen kartlegger. Sannheten blir ofte det vi velger å fokusere på.

Mentale modeller og felles forståelse

For å bevege seg fra ambisjon til prestasjon, er det avgjørende for organisasjoner å skape en felles forståelse for hvor vi skal. Dette kan man ifølge Brekke gjøre gjennom å skape mer felles mentale modeller.

– Disse modellene handler om tankesett og forventninger, både individuelt og kollektivt, som påvirker hvordan vi forstår verden rundt oss. I en organisasjon kan ulie oppfatninger føre til store utfordringer hvis det ikke finnes en felles forståelse av hvor vi er og hvor vi skal.

– Når jeg jobber med ledergrupper, er det ikke uvanlig at ledere har svært forskjellige oppfatninger av nåværende situasjon. Å forstå hverandres perspektiver, samt bli enige om veien videre er avgjørende for å bevege seg fremover som en enhet.

Strategi som veikart

Når utgangspunktet er tydelig, forklarer Brekke at det sentrale spørsmålet blir hvordan vi skal komme dit.

– En suksessfull strategiprosess bør definere ny retning, allokering av ressurser, utvalgte fokusområder, potensielle risikoer, samt hvordan vi skal få med oss menneskene. Selskapets strategi bør fungere som et veikart om hvordan vi navigerer underveis. Det er viktig å ha klare og tydelige mål, men det bør også inneholde noen refleksjoner rundt hvilken atferd og handlingene det vil kreve av organisasjonens ansatte.

– Det er viktig at strategien inneholder tanker rundt hvilke prestasjoner organisasjonen belønner. Det er lett å havne i «resultat-fokus» feilen, der ansatte blir målt på ting de egentlig ikke kan kontrollere. Klarer organisasjonen å tolke strategien som et prestasjonsveikart, vil de oppnå en mer langsiktig suksess. Et prestasjonsfokus, vil også mest sannsynlig skape et større handlingsrom for organisasjonslæring.

Fra kunnskap til handling – The Knowing Doing Gap

Et sentralt poeng i Brekkes filosof er at det å kjenne til noe, ikke nødvendigvis fører til ønsket atferd. Den virkelige utfordringen ligger i evnen til å omsette kunnskapen til handling. «The Knowing Doing Gap» er et velkjent fenomen som beskriver gapet mellom å vite og å gjøre.

– Det overfokuseres ofte på snakk og planlegging fremfor handling og atferd. Noen ledere tror at når de har kommunisert en endring, så fører det automatisk til atferdsendring. Men studier viser at endring av atferd er vanskelig fordi det krever fokus på kontinuerlig læring, endring av praksis og støtte fra omgivelsene.

Kontinuerlig læring og utvikling

- Jeg mener organisasjoner undervurderer viktigheten av trening og støtte for å omsette kunnskap til praksis. For å lykkes med å endre oss raskt, trenger vi å utvikle en kultur der det er rom for å trene og gjøre feil. Å feile må være en del av læringsprosessen hvis vi skal bli bedre. Hvis organisasjonen ikke evner å lage «treningsarenaer», blir atferdsendringen enda vanskeligere.

“For å bevege seg fra ambisjon til prestasjon, er det avgjørende for organisasjoner å skape en felles forståelse for hvor vi skal”

Hege Brekke

Foto av original artikkel i ledernytt

* TEMA | MÅLSETTING OG STRATEGI

“

«For å bevege seg fra ambisjon til prestasjon, er det avgjørende for organisasjoner å skape en felles forståelse for hvor vi skal.»

HEGE BREKKE

hverandres perspektiver, samt bli enige om veien videre, er avgjørende for å bevege seg fremover som en enhet.

Strategi som veikart
Når utgangspunktet er tydelig, forklarer Brekke at det sentrale spørsmålet blir hvordan vi skal komme dit.
- En suksessfull strategiprosess bør definere ny retning, allokering av ressurser, utvalgte fokusområder, potensielle risikoer, samt hvordan vi skal få med oss menneskene. Selskaps strategien bør fungere som et veikart om hvordan vi navigerer underveis. Det er viktig å ha klare og tydelige mål, men det bør også inneholde noen refleksjoner rundt hvilken atferd og handlingene det vil kreve av organisasjonens ansatte.
- Det er viktig at strategien inneholder tanker rundt hvilke prestasjoner organisasjonen belønner. Det er lett å havne i «resultat-fokus»-fellen, der ansatte blir målt på ting de egentlig ikke kan kontrollere. Klarer organisasjonen å tolke strategien som et prestasjonsveikart, vil de oppnå en mer langsiktig suksess. Et prestasjonsfokus, framfor resultatfokus, vil også mest sannsynlig skape et større handlingsrom for organisasjonslæring.

Fra kunnskap til handling - The Knowing Doing Gap
Et sentralt poeng i Brekkes filosofi er at det å kjenne til noe, ikke nødvendigvis fører til ønsket atferd.
- Den virkelige utfordringen ligger i evnen til å omsette kunnskapen til handling. «The Knowing Doing Gap» er et velkjent fenomen som beskriver gapet mellom å vite og å gjøre.
- Det overfokuseres ofte på snask og planlegging framfor handlinger og atferd. Noen ledere tror at når de har kommunisert en endring, så føret det automatisk til atferdsendring. Men studier viser at endring av atferd er vanskelig fordi det krever fokus på kontinuerlig læring, endring av praksis og støtte fra omgivelsene.

Kontinuerlig læring og utvikling
- Jeg mener organisasjoner undervurderer viktigheten av trening og støtte for å omsette kunnskap til praksis. For å lykkes med å endre oss raskt, trenger vi å utvikle en kultur der det er rom for å trene og gjøre feil. Å feile må være en del av læringsprosessen hvis vi skal bli bedre. Hvis organisasjonen ikke evner å lage «treningsarenaer», blir atferdsendring enda vanskeligere.

»

«En gjennomgående utfordring hos bedrifter er utålmodighet. De ønsker å bevege seg raskt mot nye mål uten å erkjenne sin nåværende posisjon.»

HEGE BREKKE

Fallgruver å unngå når man går fra ambisjon til prestasjon

- 1 Uklare mål og ambisjoner:** Mange bedrifter har målsettinger som er for generelle eller svevende. Sørg for at ambisjonene er konkrete og forståelige.
- 2 Manglende felles forståelse:** Ulike oppfatninger av hvor bedriften er, og hvor den skal, kan skape konflikt og friksjon. Det er viktig å sikre en felles forståelse hos alle ansatte og ledere.
- 3 Undervurdering av trening og utvikling:** Selv om en bedrift vet hva som må gjøres, betyr ikke det at de ansatte har ferdighetene til å gjennomføre endringene. Investering i kompetanseutvikling er avgjørende for suksess.
- 4 Manglende fokus på kontinuerlig læring:** Strategier må justeres over tid for å forbli relevante. Uten fokus på kontinuerlig utvikling og læring, kan organisasjonen sakke akterut. Det er viktig å skape rom for læring og utvikling på alle nivåer for å møte nye utfordringer.
- 5 Fokus på prestasjoner fremfor resultater:** Resultater er ofte påvirket av eksterne faktorer og ting ansatte ikke kan kontrollere. Ved å belønne prestasjoner og ønsket atferd og handlinger, sikres en mer stabil og bærekraftig suksess over tid.



LEDERNYTT 2024 : 13

Fallgruver å unngå når man går fra ambisjon til prestasjon.

- 1. Uklare mål og ambisjoner:** Mange bedrifter har målsetninger som er for generelle eller svevende. Sørg for at ambisjonene er konkrete og forståelige.
- 2. Manglende felles forståelse:** Ulike oppfatninger av hvor bedriften er, og hvor den skal, kan skape konflikt og friksjon. Det er viktig å sikre en felles forståelse hos alle ansatte og ledere.
- 3. Undervurdering av trening og utvikling:** Selv om en bedrift vet hva som må gjøres, betyr ikke det at de ansatte har ferdighetene til å gjennomføre endringene. Investering i kompetanseutvikling er avgjørende for suksess.
- 4. Manglende fokus på kontinuerlig læring:** Strategier må justeres over tid for å forbli relevante. Uten fokus på kontinuerlig utvikling og læring, kan organisasjonen sakke akterut. Det er viktig å skape rom for læring og utvikling på alle nivåer for å møte nye utfordringer.
- 5. Fokus på prestasjoner fremfor resultater:** Resultater er ofte påvirket av eksterne faktorer og ting ansatte ikke kan kontrollere. Ved å belønne prestasjoner og ønsket atferd og handlinger, sikres en mer stabil og bærekraftig suksess over tid.

- Et viktig element i strategiarbeid er evnen til å tilpasse seg. Strategier er ikke statiske, men en dynamisk prosess. Organisasjoner som er ambisiøse med tanke på å nå ambisjonene sine, legger til rette for at ansatte også har tid til refleksjon, eksperimentering og forbedringsarbeid.

Det man vil bli god på, må man trene på. Brekke trekke en parallell mellom prestasjonsutvikling i næringslivet og idrettens systematiske tilnærming til trening.

- I idretten er trening avgjørende del av suksessen. I næringslivet, derimot, er det liten tid til å utvikle de ferdighetene som kreves for å prestere optimalt. Bedrifter investerer mer i lederutvikling enn i medarbeiderutvikling. Jeg brenner for lederutvikling, men ser at øvrige ansatte ofte har færre treningsarenaer. Det er ikke uvanlig å benytte seg av foredragsholdere eller webinarer når det skal dryppe på de ansatte, men vi vet at disse tiltakene er lite hensiktsmessig med tanke på ferdighetstrening.

- Veien fra ambisjon til prestasjon er et bilde som passer på alle nivåer, både overfor individer, team og på organisasjonsnivå. Fellesnevneren er alltid mennesker. Det handler om å skaffe seg innsikt og forståelsen av hvor vi er, hvor vi vil, og hvordan vi skal komme dit. Det handler om å evne å gjøre. Handling er broen mellom ambisjon til prestasjon, avslutter Brekke.

“Å forstå hverandres perspektiver, samt bli enige om veien videre er avgjørende for å bevege seg fremover som en enhet”

Hege Brekke

Foto av original artikkel i ledernytt



Om Hege Brekke

Er pedagog med en masterutdannelse innen ledelse. Hun har ett stort engasjement for kulturbygging og prestasjonsutvikling, både innen organisasjoner, team og på individnivå. I tillegg hun lang erfaring med mentoring innen organisasjonsutvikling, prestasjonsteam og lederskap.