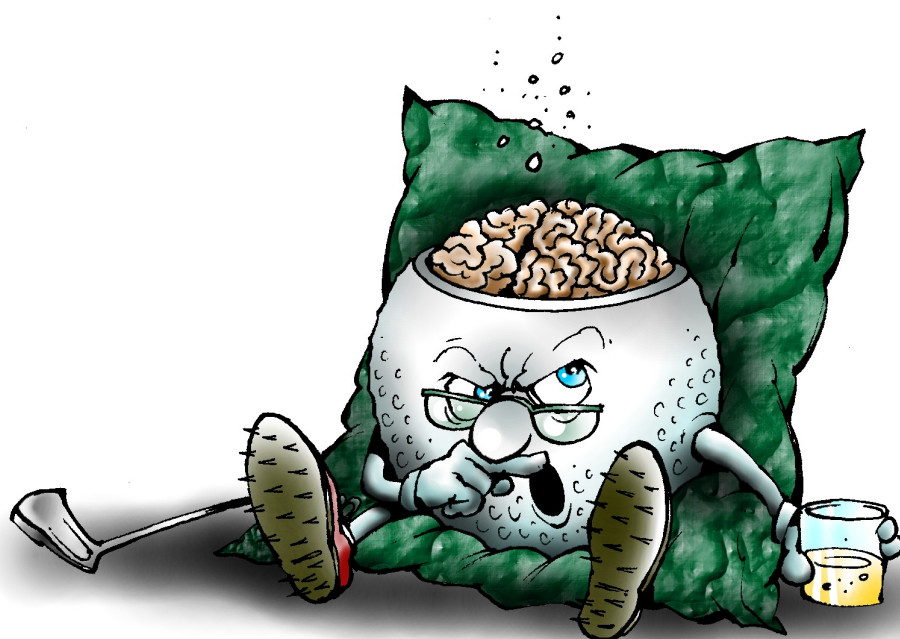




Garuda Research Institute
providing people with opportunities



Golf og Lederudvikling!

Golf og Lederudvikling!

Kan man lære om ledelse på en golfbane – eller er det blot en undskyldning for en god dag væk fra kontoret?

Ja, ja, ja – meget endda!

En forudsætning for at vinde golfturneringer er naturligvis, at man kan ramme bolden, men det er ikke den afgørende forudsætning. Det, der skiller vinderen fra taberen, er evnen til at træffe og eksekvere optimale beslutninger under pres. Det samme gælder for lederen og alle andre, som befinder sig i konkurrencesituationer. For dem, der fulgte håndboldlandsholdets kampe under WM, fremgik det meget tydeligt. Alle hold på det niveau spiller forrygende håndbold, men vinderholdet er holdet med de spillere, der er bedst til at træffe og gennemføre optimale beslutninger under pres.



Værktøjet til at udvikle denne evne kalder vi det Mentale Scorekort. Det blev først udviklet til og anvendt af Dansk Golf Union i forbindelse med træningen af danske golftalenter. Da metoden kom Ulrik Wilbek for øre, udviklede vi Håndboldspillerens Mentale Scorekort, som Wilbek, i samarbejde med Garuda, nu anvender i forbindelse med træningen af det danske herrelandshold.

Det er med basis i disse erfaringer, at vi har sammensat programmet for Golf og Lederudvikling. Træningen og udviklingen af evnen til at træffe og gennemføre optimale beslutninger foregår på golfbanen. I programmet integrerer vi erfaringerne fra atletens og erhvervslederens verden. Når det virker på golfbanen er det fordi det er personligheden der sætter rammerne for de beslutninger man træffer samt for evnen til at gennemføre dem, uanset om man er golfspiller, leder eller toptatlet.

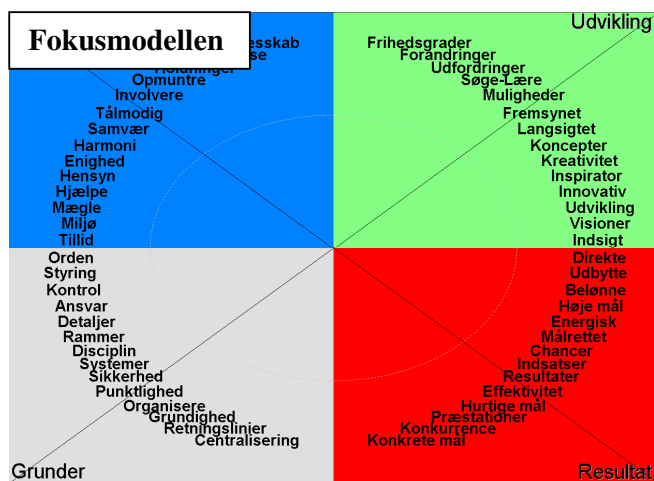
Fordelen ved at lære på golfbanen er, at konsekvenserne af en dårlig beslutning i værste fald er en tabt bold i en vandhazard, mens det i virksomheden kan betyde tabte ordre, dårlig service og umotiverede medarbejdere. En anden væsentlig fordel er, at det er en ganske inspirerende, underholdende og fysisk måde at lære på. Sidegevinsten er at man også bliver bedre til at spille golf – og det gælder uanset om man aldrig har prøvet spillet før eller er en erfaring golfer.

Hvordan foregår det i praksis?

Programmet er delt op i 2 dele. En del, hvor vi arbejder med den enkelte leders stil og personlighed og en del, hvor vi arbejder med lederens evne til at gennemføre organisatoriske forandringer. Uden at gå i detaljer starter det med at vi laver lederens profil, dvs. kortlægger hvad lederen, i kraft af sin personlighed, har mest fokus på når han/hun træffer og gennemfører beslutninger. Med det som udgangspunkt deles deltagerne op i hold og sendes efter fornøden instruktion ud på golfbanen. Under spillet skiftes man til at lede holdet, således at hver spiller har ledelsesansvaret på 4 huller.

Inden spillets start får hver spiller en kuvert, som indeholder instruktioner om de rammer og betingelser der gælder for hans eller hendes ledelse og de mål holdet skal nå. Spillerne må først åbne kuverten, når det er deres tur til at lede holdet.

Lidt om model og baggrund



Udgangspunktet for holdinddelingen og instrukserne til den enkelte leder er Fokusmodellen, som deler ledelse og lederadfærd op i 4 felter. Grunderledelse, Resultatledelse, Integratorledelse og Udviklingsledelse. Se modellen. Disse 4 forskellige lederegenskaber/roller er i en vis udstrækning hinandens modsætninger. De er ikke gensidigt udelukkende, men jo mere man lægger vægt på de kvaliteter, der beskrives med stikordene i ét

hjørne, jo mindre energi og fokus har man på de kvaliteter, der beskrives i det modsatte hjørne. Er personligheden mest til Udviklingsledelse, vil det være mod personen natur at søge ned i det grå felt og udøve Grunderledelse. Omvendt, hvis personligheden er til Grunderledelse, så vil man søge kontrollen og systematikken og holde sig væk fra det eksperimenterende og det grænseoverskridende. Ligeledes er det med Resultat- og Integratorledelse. Jo mere man fokuserer på resultater, jo mindre fokus er der på Integratorledelse, og jo mere man fokuserer på harmoni, samvær og konsensus, jo mindre fokus er der på Resultatledelse.

Hvad man har mest fokus på, dvs. hvilken type ledelse man behersker bedst, ses endog meget tydeligt gennem aktiviteterne og de beslutninger man træffer på golfbanen, og det gælder uanset om man har spillet golf i mange år eller aldrig har prøvet det før. Ved betragte de andre spillere, deres beslutninger og deres måde at gennemføre dem på, lærer man en hel del om den rolle personligheden spiller for den enkeltes succes. En læring som man får mulighed for at drage nytte af, når man selv overtager lederrollen og skal lede sit hold frem til optimale resultater. Samtidig lærer deltageren en hel del om sig selv og sine personlighedsbestemte valg med den styrke og de begrænsninger det måtte indebære.



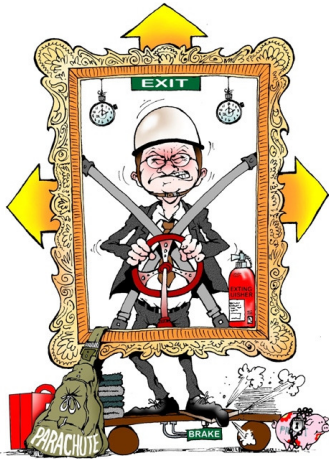
Gennem spillet og konkurrencen om at føre sit hold frem til sejren, kastes lys på spørgsmål som: Hvad er min personlige stils stærke og svage sider? Hvad har jeg typisk fokus på, når jeg træffer beslutninger? Hvilke alternativer er jeg tilbøjelig til at overse? Hvor god er jeg til at vurdere andres personlighed og kompetencer, og hvor god er jeg til at få andre til at udfolde sig optimalt i ledelsessituationen? Derefter følger naturligt spørgsmålet, såvel som indsigten i, hvordan man kan blive bedre.

Efter første runde gennemføres en ”After Golf” session, hvor deltagerne får konkretiseret deres læring. I næste runde er man så klar til at udnytte denne læring til i højere grad at træffe beslutninger på situationens, frem for på personlighedens præmisser.

Ledelse og organisatoriske forandringer

Anden dagen handler om evnen til at gennemføre organisatoriske forandringer. På det strategiske niveau er det topledernes opgave at identificere behovet for organisatoriske forandringer, herunder at opstille mål, finde strategier og gennemføre forandringerne. Her kommer personligheden og modellen igen ind i billedet. Fokusmodellen kan anvendes til at beskrive en organisations kultur og de forandringer, den har gennemløbet over tiden, såvel som de forandringer den må gennemføre for at nå sine mål.

Når vi løfter modellen til organisationsniveau, kan vi beskrive forandringerne i organisationen som en forandring fra et felt til et andet. Herved får vi også, direkte og indirekte, input til de strategier vi må bringe i anvendelse for at gennemføre forandringerne.



Udgangspunktet er at enhver organisation har sin kultur og derfor, over tiden, tiltrækker medarbejdere der finder den attraktiv. Således forstærker organisationen sin kultur ved at ansætte mennesker, der har den personlighed og det fokus, som passer til kulturen. Når man skal gennemføre forandringer, skal man derfor ofte ændre kulturen, dvs. flytte kulturen fra et kulturfelt til et andet.

Ud af dette springer den logiske konklusion, at når en organisations fokus skal flyttes fra et felt til et andet, skal medarbejdernes fokus flyttes i samme retning. Det er en enorm ledelsesopgave. Vi skal måske flytte folk fra et hjørne hvor de normalt føler sig trygge og sikre, til et hjørne som de mentalt forbinder med usikkerhed og utryghed eller, for andre typer af medarbejdere, til et hjørne hvor de ikke ser muligheder for udfoldelse og selvrealisering, men alene ser begrænsninger.

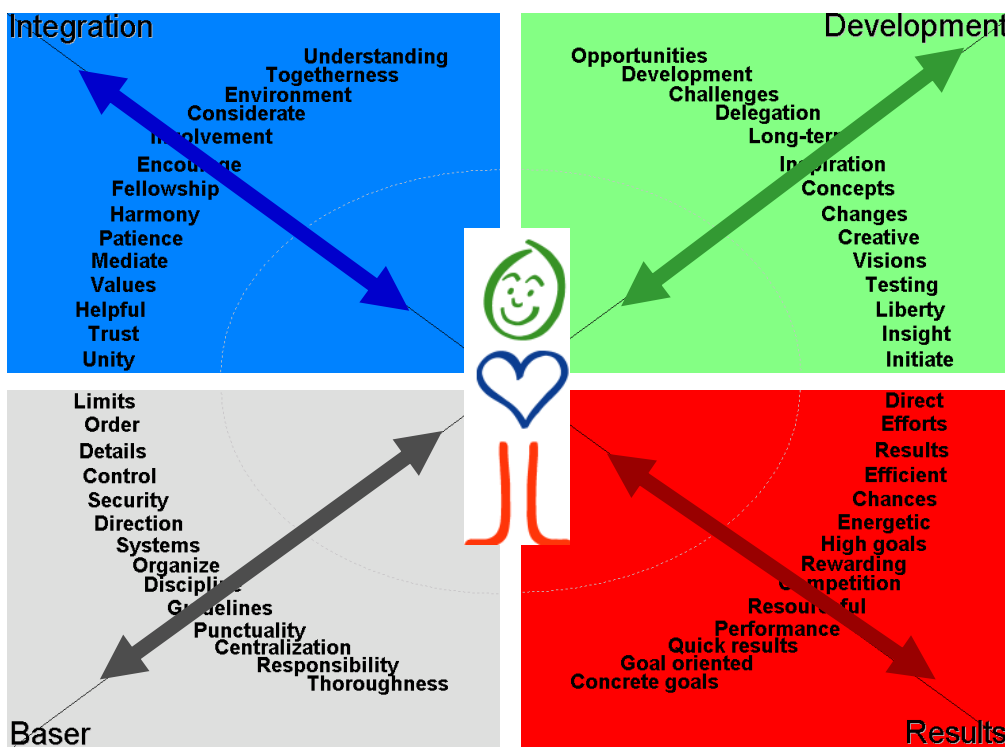
Når deltagerne, som ledere af holdet på golfbanen, over de næste 18 huller, skal ændre strategi og målsætning og dermed flytte sine spillere fra et hjørne, fra en stil som er disse spilleres naturlige tilgang til spillet og livet, til et andet hjørne, vil opgaven ”at implementere organisatoriske forandringer” blive rigt illustreret. Fordelen ved at gøre det på golfbanen er, at vi kan grine af det bagefter – og lære.

Generelt om spilstrategi og ledelse

Lederens Mentale Scorekort går ud på at vi skal kunne møde medarbejderen der hvor han hun er for at kunne udnytte dennes ressourcer/kompetencer optimalt. Golferens Mentale Scorekort går ud på at golferen spiller spillet i overensstemmelse med sin

personlighed. Når man vælger en løsning, f.eks. rød, resultatorienteret golf, gør man det fordi denne løsning falder en mest naturligt. Man glemmer så bare, at man med den løsning, har fravalgt 3 andre løsningsmuligheder. Det illustreres således:

Hvor er du selv, hvor finder du dine egne personlighedsbestemte løsninger og hvor finder du dine medarbejdere?



Hver medarbejder har sin personlighed, sine kompetencer. Baseren følger givne instrukser og bevæger sig ikke ud i risikofyldte projekter. Resultatskaberer tager chancer, vil fremad og følger ikke nødvendigvis givne regler. Integratoren lægger vægt på det sociale og gør meget for at leve op til andres forventninger. Udvikleren vil helst følge sit eget hoved og finde på kreative, sjove, spændende løsninger.

Opgaven for lederen er at kende sig selv. Hvilket hjørne hører han/hun mest til? Har han overblik til, før hver situation, at overveje sine strategiske muligheder? Kan han sætte sig ind i midten af modellen og se de 4 farver, som fire forskellige strategier eller delstrategier? Dernæst, hvordan møder han medarbejderne (som skal gennemføre strategierne), i hvert deres hjørne og delegere de rigtige opgaver til de rigtige medarbejdere? Har han fornemmelse for i hvilket hjørne den enkelte medarbejder befinder sig og dermed fornemmelse for, hvordan han udnytter denne medarbejders kompetencer optimalt?

Man skal se de givne opgaver i dette perspektiv. Golfbanen er et fantastisk sted at lære at reflektere over alle disse spørgsmål. Nedenfor har jeg stillet nogle af de nævnte og relevante spørgsmål ud for hver af de instrukser, som lederen skal følge ved de givne huller på golfbanen.

Ledelsesstrategier	Træning på golfbanen	Pts.
<p>Hvordan finder lederen ud af hvem er bedst til hvad? Hvordan når han frem til sin beslutning? Møder han spilleren der hvor han/hun. Dvs. i det røde, blå eller grønne felt? Hvilken strategi vælger han for at optimere holdets muligheder for at score point?</p>	<p>Der skal slås ud med en Driver, ét 3 og ét 8 jern. Lederens opgave er at bestemme hvem af de 3 spillere, der skal slå ud med hvilket jern. Efter tee-slaget vælger spillerens selv hvad han/hun vil slå de næste slag med. Lederen er rådgivende, men har retten til at omgøre en spillers valg af redskaber og strategi. Alle 3 spilleres Stableford-scorer tæller.</p>	
<p>Hvilke kriterier lægger lederen til grund for valget af den spiller hvis score skal tælle dobbelt? Er det den røde spiller, som kan lav en kanon-score, men også slå nogle lange kiksede slag eller er det den blå spiller, som er meget mere modtagelig for gode råd? Vælger han sikre kort til hente det ”normale” antal point og gambler med den sidste score for at maksimere eller risikere at der bliver trukket 2 point fra holdets score?</p>	<p>Hver spiller må spille hullet, som vedkommende finder optimalt. En af de 3 spilleres stableford-score tæller dobbelt. Lederens opgave er, inden den første spiller slår sit tee-slag, at udpege den spiller hvis score skal tælle dobbelt. Lederen har retten til at omgøre en spillers valg af redskaber og strategi. Alle 3 spilleres Stableford-scorer tæller. Den udpegede spillers score tæller dobbelt. Hvis den udpegede spiller laver 0-point, trækkes 2 point fra holdets samlede score på hullet.</p>	
<p>Vælger han at lade en spiller gamble og 2 spille sikkert eller skal alle gamble eller spille sikkert? Lægger lederen en strategi, for derefter at give spillerne instrukser om hvilke jern de skal spille med for at optimere holdets chancer for en god score, frem for at lade det være op til den enkelte (som forsøger at optimere sine egne chancer for at score)?</p>	<p>Hver spiller skal på forhånd vælge 3 jern/køller plus putteren, som han/hun vil spille hullet med. Uanset boldens leje og afstand til hullet må spilleren ikke benytte andre redskaber end de valgte. Lederens opgave er at rådgive spillerne i deres valg af redskaber og strategi. Lederens har retten til at omgøre en spillers valg. De 2 bedste Stableford-scorer tæller.</p>	
<p>Hvordan udnytter lederen holdets kompetencer? Hvilken rækkefølge vælger han. Dvs. hvem starter med hvilket redskab og hvem er bedst til det næste slag og det næste slag.</p>	<p>Hullet spilles med kun én bold. De 3 spillere skal skiftes til at slå til bolden indtil den er i hul. Lederens opgave er at bestemme i hvilken rækkefølge spillerne skal slå. Lederen er rådgivende for den enkelte spillers valg af redskaber og strategi og har retten til at omgøre et valg. Den opnåede Stableford-score tæller dobbelt. Gennemsnittet af holdets antal tildelte slag, er lig antal slag på hullet.</p>	

Bemærk at dette er eksempler, som ikke nødvendigvis benyttes I Jeres proces. Formålet er blot at illustrere metodikken.

Med denne introduktion vil vi ønske Jer alle velkommen til nogle lærerige dage om ledelse på golfbanen.

Med venlig hilsen



Finn Havaleschka

PS. Det her beskrevne program er tænkt som et 2½-dages arrangement, hvor man mødes eftermiddagen før førstedagen. Programmet kan naturligvis varieres efter tid og behov. Der kan deltage én ikke golfkyndig spiller for hver 3 golfkyndige. Den ikke golfkyndige får 5 timer introduktion til spillet, teknik, regler og etikette før processen start. Det sker ved at deltagere møder kl. 9.00 den samme dag som de øvrige deltagere møder kl. 15.00