

# MIKILVÆG INNSÝN FYRIR STJÓRNENDUR

---

VICTORIA ROOS-OLSON  
SENIOR LEADERSHIP CONSULTANT,  
FRANKLINCOVEY

Stjórnendur eru **BURÐARÁSINN Í FRAMMISTÖÐU** vinnustaða en oft er þeim hent inn í forystuhlutverk án þess að fá nauðsynlegan undirbúning, aðföng eða stuðning.

Eftirfarandi innsýn og æfingar munu hjálpa þér að **UMBREYTA** starfsferli þínum á hærra stig og **PRÓA** starfsfólk þannig að það verði að afkastamiklu teymi.



# BREYTTU **HUGARFARI** ÞÍNU SEM LEIÐTOGI

Sem stjórnandi áttu að þekkja styrkleika og veikleika liðsmanna, líta út fyrir að hafa öll svörin og fara frá því að einbeita þér að eigin niðurstöðum yfir í að ná markmiðum teymisins. Þú verður að taka góðar ákvarðanir í óvissu, halda fólki ábyrgu og ná markmiðum sem þú tókst e.t.v. engan þátt í að móta.

Í þessari handbók höfum við tekið saman innsýn í **6 AFGERANDI LYKILÞÆTTI** til að aðstoða þig við að þróa sigurlíð. Nýttur þér æfingarnar „BETRI INNSÝN“ til að hrinda þessum lærdómi í framkvæmd.

## 1 Temdu þér ný viðhorf þegar þú gerist stjórnandi

Þegar þú varst almennur starfskraftur voru niðurstöður þínar vinnan sem þú sinntir. Í nýju hlutverki þínu sem framlínustjórnandi er árangur þinn metinn öðruvísi, og þú berð ábyrgð á niðurstöðum **allra** í teyminu. Hlutverk þitt er að ná árangri með og gegnum aðra. Þú berð ennþá ábyrgð á persónulegum markmiðum þínum en þau eru í skugganum af því að tryggja að beinir undirmenn þínir uppfylli markmið sín á sama tíma og þeir þróast, læra og verða jafnvel sjálfir að leiðtogum. Með öðrum orðum: Fólkið þitt er árangur þinn.



### **ÆFING: BETRI INNSÝN**

Komdu auga á þau viðhorf sem gerðu að verkum að þú náðir árangri sem almennur starfskraftur og berðu þau saman við viðhorf leiðtoga. Til dæmis:

#### **HUGARFAR ALMENNUS STARFSKRAFTS:**

- Mín eigin vinna er mitt helsta forgangsmatið.
- Ég ætti alltaf að vita rétta svarið.
- Viðurkenning mín hlýst af staðfestingu á frammistöðu minni.

#### **HUGARFAR LEIÐTOGA:**


- Mitt helsta forgangsmatið er að ná árangri gegnum teymi mitt.
- Mitt hlutverk er að hjálpa teyminu að finna svör við vandamálum.
- Viðurkenning mín hlýst af frammistöðu teymisins og þróun starfsfólks.

Veldu eitt eða tvö atriði í hverri viku til að velta fyrir þér og endurskoða.



### **FÆRNI MEÐ FÓLKI**

stendur fyrir 80% velgengni þinnar sem **STJÓRNANDI**. **TÆKNILEG FÆRNI** stendur fyrir 90% af velgengni þinni sem **ALMENNUR STARFSKRAFTUR**.

A group of five people (three men and two women) are standing in a factory or industrial setting, looking at a document held by one of the men. They are dressed in light-colored polo shirts and dark trousers. The background shows large blue industrial machinery and a wooden pallet with boxes. The entire image has a blue overlay.

Hvernig verð ég  
**ÁRANGURSRÍKUR** leiðtogi?  
Til að svara þeirri spurningu  
skulum við klífa upp úr  
lægðum hins daglega álags  
og skoða vandlega það  
**HUGARFAR** sem veitir okkur  
niðurstöður dagsins í dag  
þannig að við getum náð  
framúrskarandi niðurstöðum  
á morgun.

STEPHEN R. COVEY

# RAUNVERULEGUR TILGANGUR MAÐUR Á MANN (1@1) SAMTALA

## 2 Tilgangur 1@1 samtala er ekki að athuga framvindu

Algengt hugarfar er að leiðtogar ættu að eiga maður á mann samtöl til að fylgjast með því hvernig fólki miðar áfram. En ef helstu samskipti okkar við liðsmenn eru til að athuga hvort þeir hafa náð markmiðum þá tæmum við þá af orku, gerum út af við sköpunargleði þeirra og lágmörkum möguleika þeirra. Þegar 1@1 samtöl eru framkvæmd með árangursríkum hætti geta þau verið eitt af öflugustu verkfærum þínum til að virkja starfsfólk. Í reglulegum 1@1 samtölum geturðu dregið fram mál, komið í veg fyrir vandamál, prófað nýjar hugmyndir, fagnað velgengni og hvatt til þróunar.



Hæfileikaríkt starfsfólk  
**ÞARF FRÁBÆRA**  
yfirmenn. Það hversu lengi starfskraftur skilar  
**GÓÐRI VINNU**  
ákvarðast af  
**SAMBANDINU** við næsta yfirmann.

MARCUS BUCKINGHAM

## ÆFING: BETRI INNSÝN

Þó að við mælum með því að eiga maður á mann samtöl vikulega mun taktur þeirra ráðast af starfi þínu, fjölda undirmanna, annarra skuldbindinga þinna og hversu krefjandi yfirmaður þinn er. Með einfaldri hugulsemi geturðu ákvarðað hver er besta nálgunin fyrir þig og teymi þitt.

Svaraðu spurningunum til að ákvarða hvað mun virka fyrir þig.

- Hversu oft er raunhæft að þú eigir 1@1 með liðsmönnum? Vikulega, hálfsmánaðarlega eða mánaðarlega?

- Hvaða áskorunum muntu standa frammi fyrir við að standa við tímaskuldbindinguna? Hvernig geturðu komið í veg fyrir eða yfirstigið þessar áskoranir?
- Hvenær er besti tíminn fyrir einkasamtöl fyrir þig og starfsfólk þitt, m.t.t. tímaáætlanu ykkar, fyrirliggjandi skuldbindinga og hvenær þið eruð best upplögð?

Setjið núna þessi 1@1 samtöl inn í dagbók ykkar.



# SETTU MARKMIÐ **MEÐ** TEYMINU, EKKI FYRIR ÞAÐ

## 3 Ef þú villt að teymið helgi sig markmiðum skaltu ákveða markmiðin með þeim fremur en fyrir þau

Þegar kemur að því að setja teymi í aðstöðu til að ná árangri er algengt hugarfar margra leiðtoga eftirfarandi: „Ég segi liðsmönnum hvað þeir eiga að gera og hvernig þeir eigi að gera það“. En þegar við höfum þetta hugarfar eru samskipti taktísk og leiðbeinandi og við einbeitum okkur að því að stýra fólki fremur en að virkja það. Hegðun af þessu tagi takmarkar árangur okkar.



Árangursríkt hugarfar er eftirfarandi: Ég hjálpa fólki að fá á hreint „**af hverju**“ á bakvið „**hvað**“ og styð við það í „**hvernig**“. Leiðtogar hjálpa teyimum að helga sig ákvörðunum, taka ábyrgð og að vita nákvæmlega hvernig vinna þeirra styður við heildartilgang teymisins, verkaskiptingu og skipulag.

### **ÆFING: BETRI INNSÝN**

Þú getur einungis náð fáeinum markmiðum með framúrskarandi hætti. Þeim mun fleiri markmið sem þú hefur, þeim mun minni líkur eru á að þú náir nokkrum þeirra.



Þú ert metinn út frá þeim árangri sem þú nærð **MEÐ ÖÐRUM**, ekki bara þeim árangri sem þú nærð á eigin spýtur.

- Taktu frá tíma fyrir hugmyndavinnu með teyminu til að fá á hreint forgangsverkefni ykkar. Þú kannt að mæta á fundinn með tvær eða þrjár uppástungur að markmiðum sem þú telur vert að íhuga.
- Þegar þú hefur afmarkað fókus ykkar við tvö eða þrjú verkefni settu þá skipulega fram markmiðin út frá æskilegum niðurstöðum með notkun eftirfarandi formúlu:

„[Sögn] [það markmið sem þú villt færast nær] úr **X** í **Y** fyrir **hvenær**.“

Dæmi:

- Auka ánægju viðskiptavina úr 88% í 90% fyrir 31. janúar.
- Minnka vinnslutíma verkefna úr 48 dögum í 38 daga fyrir lok reikningsársins.
- Minnka kostnað úr 150 milljónum í 125 milljónir fyrir lok fjórðungsins.

# ENDURGJÖF ER **EKKI** VEITT TIL AÐ LAGA HLUTINA

## 4 „Fólk er **ekki** fífl.“

Fjöldi stjórnenda telur að starf sitt felist í að benda á með hvaða hætti teyllum þeirra er að mistakast. Þeir líta á sig sem þann sem lagar hlutina en það getur skapað kæfandi andrúmsloft sem einkennist af gagnrýni. Hinar öfgarnar eru þegar sumir stjórnendur hika svo mjög við að eiga þessi viðkvæmu samtöl að þeir forðast alla endurgjöf. Vandamál halda áfram og teymið missir af tækifærinu til að vaxa og læra.

Árangursrík endurgjöf snýst um að leysa möguleika úr læðingi. Ásetningurinn er að hjálpa fólki við þróun hæfileika sinna og að taka á veikleikum í andrúmslofti mikils trausts. Frábærir leiðtogar skapa þessa menningu með því að setja gott fordæmi: Þeir leita stöðugt eftir endurgjöf til að byggja á styrkleikum og bæta úr veikleikum. Menning endurgjafar hefst með leiðtoganum.

### **ÆFING: BETRI INNSÝN**

Komdu auga á liðsmann sem getur veitt þér endurgjöf um tiltekið mál. Skipuleggðu samtál ykkar með notkun eftirfarandi ramma:

#### 1. LÝSTU YFIR ÁSETNINI ÞÍNUM:

Láttu viðkomandi vita af hverju þú vilt fá endurgjöf; þetta er gjarnan til að læra, þróast og verða betri sem leiðtogi. „Ég hef tekið eftir því að ég mætti bæta samskiptahæfni mína þannig að ég er að biðja nokkra liðsmenn um að hjálpa mér að greina hvernig ég get tekið framförum.“

#### 2. ÓSKAÐU EFTIR TILTEKINNI ENDURGJÖF:

Almennar spurningar munu ekki veita mikla innsýn þannig að passaðu að vera skýr: „Á næsta fundi okkar, gætirðu vinsamlegast punktað niður það sem þú tekur eftir varðandi hvernig ég gæti betur leitt samtalið?“

#### 3. BEITTU SKILNINGSRÍKRI HLUSTUN:

Að fara í varnarstöðu vegna endurgjafar er eðlilegt en hefur hins vegar eyðileggjandi áhrif. Leitastu við að skilja, ekki að verja sjálfa(n) þig: „Þannig að þú hefur tekið eftir því að ...“

#### 4. STAÐFESTU ENDURGJÖFINA:

„Þakka þér fyrir endurgjöfina. Leyfðu mér að íhuga hvernig ég get nýtt mér hana.“

#### 5. LEGGÐU MAT Á ENDURGJÖFINA:

Notaðu góða dómgreind til að ákvarða hvernig þú getur nýtt þér endurgjöfina.

#### 6. SKULDBITTU ÞIG TIL AÐ AÐHAFAST:

Vertu varkár þegar þú tekst á hendur skuldbindingar og stattu við þær.





Endurgjöf lætur liðsmenn  
vita **HVAÐ ÞAÐ ER** sem  
þú metur til mikils.

Tíð jákvæð endurgjöf  
styður við og kallar fram  
**BESTA FRAMLAG** fólks.

CATHERINE NELSON

# HJÁLPAÐU TEYMI ÞÍNU AÐ KOMAST Í GEGNUM BREYTINGAR

## 5 Þú verður að styðja teymið þitt að komast í gegnum truflandi hliðar breytinga.

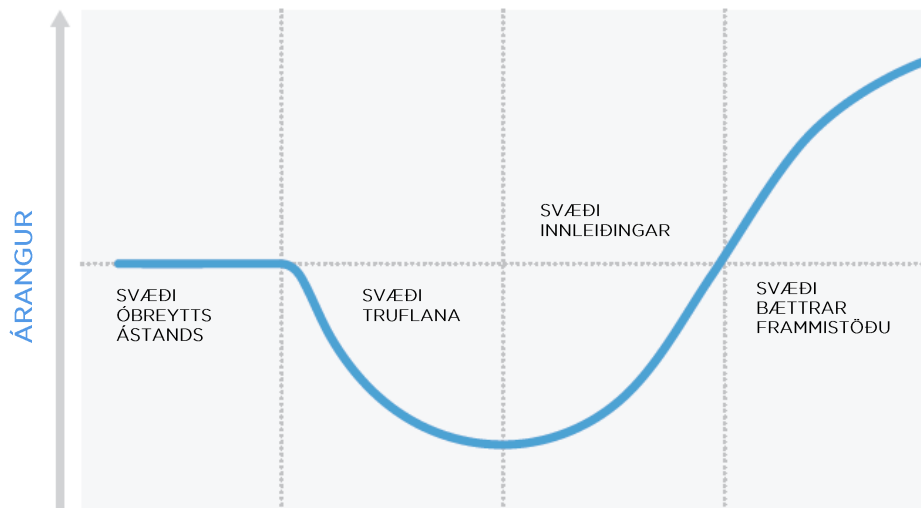
Við stöndum öll frammi fyrir breytingum á vinnustaðnum: samrunar, yfirtökur, uppsagnir, flutningur skrifstofa, nýjar vörur eða uppfærð tækni. Sem leiðtogi gegnir þú lykilhlutverki í að halda teymi þínu afkastamiklu þegar umrót er fyrir hendi.

Þú getur notað breytingalíkan FranklinCovey (FranklinCovey Change Model) til að taka á tilfinningalegum hliðum breytinga og leiða teymi þitt gegnum umbrotatíma í átt til betri frammistöðu.



Komdu auga á það svæði sem teymi þitt er á í augnablikinu. Ef allt er með kyrrum kjörum, ertu á svæði 1. E.t.v. var nýlega tilkynnt um breytingu og teymið er enn að átta sig á henni – þá ertu á svæði 2. Svaraðu eftirfarandi spurningum um núverandi ástand mála:

- Hvernig líður fólki á þessu svæði?
- Hvaða aðgerða þarftu að grípa til sem stjórnandi?
- Hver er helsti lærdómurinn varðandi þetta svæði?
- Hvernig geturðu undirbúið þig fyrir næsta svæði? (ef þú ert í augnablikinu á svæði 4 eftir nýlega breytingu, vertu þá reiðubúin(n) að hefja breytingaferlið aftur!)



### Svæði 1: Svæði óbreytts ástands

Þú og teymi þitt eruð að sinna starfi ykkar eins og venjulega áður en breytingin á sér stað og öllum líður nokkuð vel. Síðan er tilkynnt um breytinguna.

### Svæði 2: Svæði truflana

Fólk upplifir miklar tilfinningar og ástandið bitnar á árangri því allir eru að bregðast við fréttunum og því sem þær fela í sér. Þetta er tími mikillar streitu og óvissu.

### Svæði 3: Svæði innleiðingar

Mótspyrna breytist í sátt. Þú og teymið komið auga á leiðir til að aðlagast breytingunni og lærið nýjar leiðir til að gera hlutina.

### Svæði 4: Svæði bættar frammistöðu

Breytingarnar hafa að mestu leyti verið innleiddar og vonandi eruð þú og teymið að ná betri árangri.



# EKKI VANRÆKJA HEILSU ÞÍNA

## 6 Sem leiðtogi geturðu ekki hjálpað teymi þínu ef þú hlúir ekki sjálfum/sjálfri þér

Sú innsýn sem fyrstu 5 kaflarnir veittu hér að framan beinist að því hvernig þú getur hjálpað teymi þínu. Þessi síðasta snýst að öllu leyti um **þig**. Algengt hugarfar leiðtoga varðandi stjórnun eigin orku og tíma er eftirfarandi: „Ég er of upptekin(n) til að gefa mér tíma fyrir sjálfa(n) mig“. Þetta er uppskrift að kulnun. Í stað þessa fjárfesta árangursríkir leiðtogar í sjálfum sér. Þeir skipuleggja tíma sinn, forgangsraða og standa við skuldbindingar. Þeir gefa sér einnig tíma fyrir sambönd, hreyfingu, svefn og hvíld. Þetta skilar sér í því að þeir blómstra persónulega, sýna teyminu gott fordæmi varðandi tíma- og orkustjórnun og ná betri árangri.

### ÆFING: BETRI INNSÝN ORKUÞÆTTIRNIR 5

Leggðu mat á sjálfa(n) þig á eftirfarandi sviðum á skalanum 0 (aldrei) til 10 (alltaf). Skuldbittu þig til að bæta þig á þeim sviðum þar sem að skortir upp á orku þína. Þú skuldar bæði þér og teyminu að gera þetta.

#### SVEFN

1. Ég sef jafn lengi á hverri nóttu (og nota ekki helgarnar til að vinna upp svefn): \_\_\_\_\_
2. Ég fæ góðan svefn á hverri nóttu: \_\_\_\_\_

Ein breyting sem ég mun ráðast í til að bæta mig:  
\_\_\_\_\_

#### SLÖKUN

1. Ég er með áhrifaríkar leiðir til að bregðast við streitu: \_\_\_\_\_
2. Lífsstíll minn styður við getu mína til að stjórna streitu: \_\_\_\_\_

Ein breyting sem ég mun ráðast í til að bæta mig:  
\_\_\_\_\_

#### TENGL

1. Ég á reglulega samskipti við mikilvæga fólkið í lífi mínu: \_\_\_\_\_
2. Ég á sambönd við vinnufélaga sem eru mér mikils virði: \_\_\_\_\_

Ein breyting sem ég mun ráðast í til að bæta mig:  
\_\_\_\_\_

#### HREYFING

1. Ég stend á fætur og hreyfi mig yfir vinnudaginn: \_\_\_\_\_
2. Ég er með reglulegt æfingaprógramm: \_\_\_\_\_

Ein breyting sem ég mun ráðast í til að bæta mig:  
\_\_\_\_\_

#### NÆRING

1. Ég borða næringarríkan mat í öll mál: \_\_\_\_\_
2. Það hvernig ég borða veitir mér stöðuga orku yfir daginn: \_\_\_\_\_

Ein breyting sem ég mun ráðast í til að bæta mig:  
\_\_\_\_\_

#### SKOR PER SVÆÐI (TVÆR SPURNINGAR PER SVÆÐI)

0-6 Vandamálasvæði  
7-15 Meðalgott  
16-20 Frábær árangur

Hvaða orkupáttur var með lægsta skorið? Finndu eitthvað eitt sem þú getur hafið, stöðvað eða haldið áfram í þessari viku til að bæta þennan orkupátt.

Victoria Roos Olson er meðhöfundur **Everyone Deserves a Great Manager** og sérfræðingur á sviði leiðtogaþróunar.



Sendu okkur tölvupóst til að fá frekari upplýsingar um hvernig við getum aðstoðað stjórnendur á þínum vinnustað.

Kíktu á [www.franklincovey.is](http://www.franklincovey.is) eða sendu okkur tölvupóst á [info@franklincovey.is](mailto:info@franklincovey.is)