

VALDEFLANDI FORYSTA

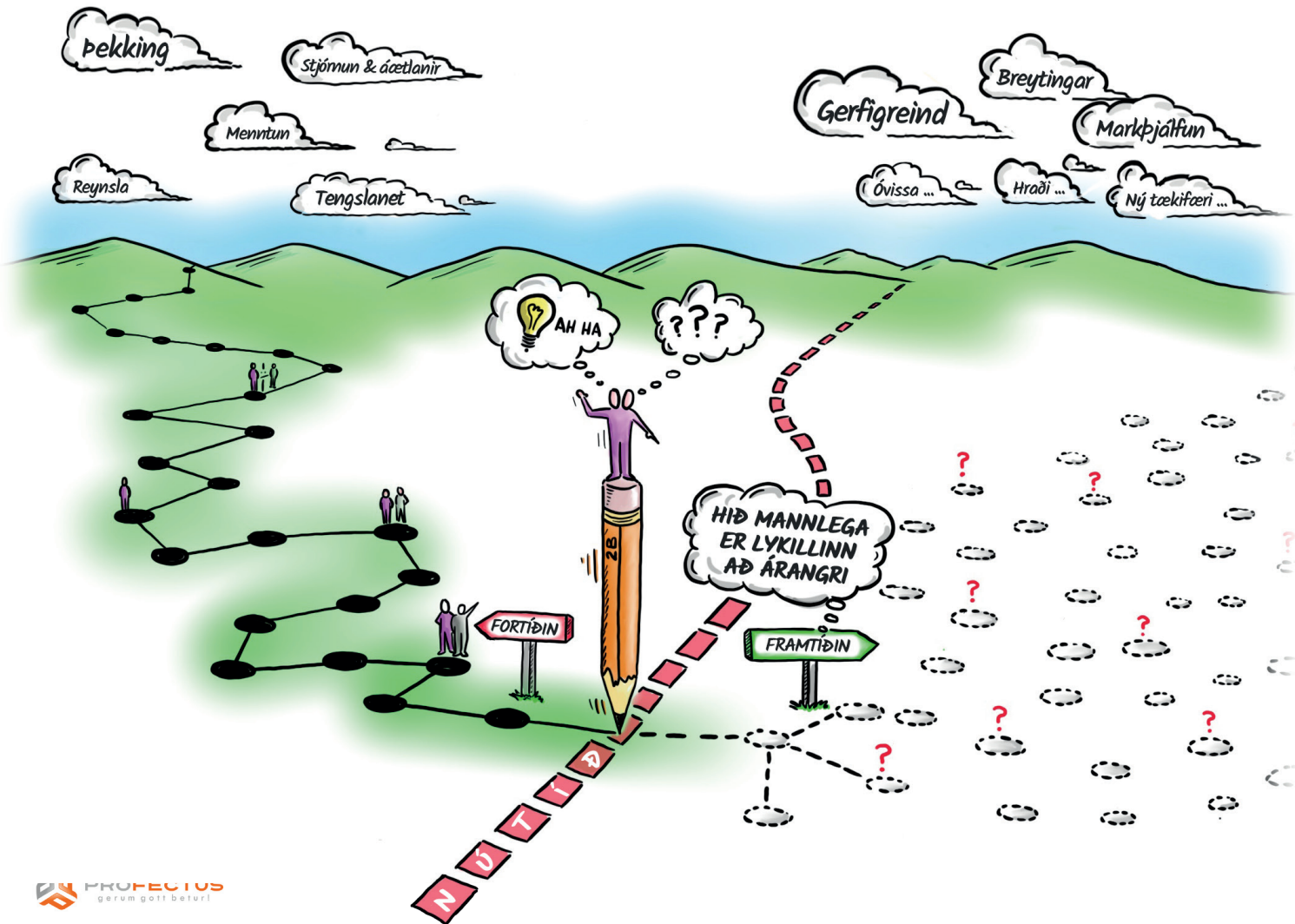
UMBREYTANDI LEIÐTOGANÁSKEIÐ



PROFECTUS
gerum gott betur!

Það allra mikilvægasta
sem ég get gert er að
efla sjálfstraust fólks
því þá hefst það handa.

Jack Welch



EFNISYFIRLIT

FYRIR HVERJA ER NÁMIÐ?.....	4
NÁMINU ER SKIPT UPP Í SEX HLUTA	4
AÐRAR HAGNÝTAR UPPLÝSINGAR.....	5
NÁMSGÖGN SEM FYLGJA MEÐ Í NÁMINU	5
NÁMIÐ Í HNOSKURN	6
BYGGT Á FÉLAGSVÍSINDUM	6
SÉRSTAÐA NÁMSINS.....	6
KREFJANDI OG UMBREYTANDI VEGFERÐ.....	6
STÖÐUGAR UMBÆTUR OG FRAMFARIR	7
PAMF-HRINGRÁSIN.....	7
MYNDRÆN FRAMSETNING NÁMSEFNIS.....	7
UPPBYGGING NÁMSINS.....	8
1. HLUTI: SJÁLFSÞEKKING, RAUNSTAÐA OG PERSÓNULEGUR ÞROSKI	9
2. HLUTI: 360°-FORYSTUFÆRNI	11
3. HLUTI: TILFINNINGAGREIND - HIÐ INNRA RÍKIDÆMI	13
4. HLUTI (1): FÆRNI HINS ÞJÁLFANDI LEIÐTOGA.....	15
4. HLUTI (2): MARKÞJÁLFUN Í FRAMKVÆMD	17
4. HLUTI (3): INNLEIÐING ÞJÁLFANDI FORYSTU Á VINNUSTAÐ.....	19
5. HLUTI: BREYTINGAR OG BREYTINGASTJÓRNUN.....	21
LEIÐTOGINN - VALDEFLANDI FORYSTA.....	24
UM HÖFUNDINN.....	24

FYRIR HVERJA?

FYRIR HVERJA ER NÁMIÐ VALDEFELANDI FORYSTA?

Námið er fyrir alla sem formleg eða óformleg mannaforráð eða bera með beinum eða óbeinum hætti ábyrgð á verkum, samskiptum, árangri eða þróun og vexti annarra. Mikil áhersla er lögð á að efla sjálfsþekkingar- og samskiptafærni.

- Millistjórnenda
- Framkvæmdastjóra
- Mannauðsstjóra
- Verkstjóra
- Verslunarstjóra
- Þjónustustjóra
- Forstjóra
- Deildarstjóra
- Frumkvöðla
- Verkefnastjóra
- Vaktstjóra
- Hópstjóra
- Teymisstjóra
- Viðskiptastjóra
- Gæðastjóra
- Framleiðslustjóra
- Þjálfara
- Viðburðastjóra
- Markaðsstjóra
- Skipsstjóra

Námið er einnig frábær undirbúningur fyrir þau sem eru í forsvari fyrir hópa eða teymi og öll þau sem hafa í framtíðinni áhuga á eða stefna að undirbúningi neðan-greindra starfssviða:

NÁMINU ER SKIPT UPP Í FIMM HLUTA:

	Staðbundin kennsla	Heimavinna, lestur og verkefni	Persónulegur mentor tími	Samtals
HLUTI 1 og 2	8 klst.	6 klst.	1 klst.	15 klst.
HLUTI 3	4 klst.	4 klst.		8 klst.
HLUTI 4 ⁽¹⁾	8 klst.	8 klst.	1 klst.	17 klst.
HLUTI 4 ⁽²⁾	4 klst.	4 klst.	.	8 klst.
HLUTI 5	8 klst.	4 klst.	1 klst.	13 klst.
Samtals:	32 klst.	26 klst.	3 klst.	61 klst.

TÍMARAMMI NÁMSINS:

Námið spannar um það bil 5-6 mánuði. Í upphafi er farið af stað með heilum námsdegi þar sem tveir fyrstu áfangar-nir eru kenndir. Frá þeim degi mælum við með að nemen-dur komi saman á ca. fjögurra vikna fresti eftir það.

Í einhverjum tilfellum er hægt að hliðra því til - fara niður í tvær vikur eða upp í fjórar en bestur árangur næst þegar taktfast er unnið að framförum og aukinni leiðtogafærni þátttakenda.

ÚTSKÝRINGAR Á TÖFLU:

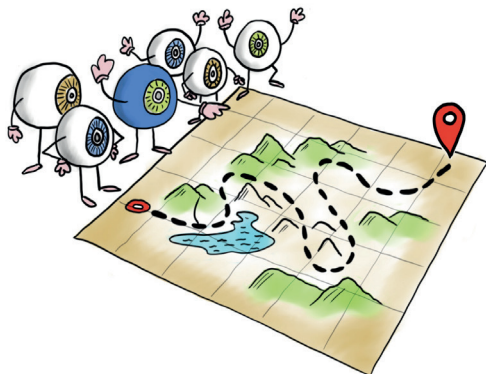
- **Staðbundin kennsla:** Allur hópurinn kemur saman þar sem mikið er um umræður og verkefni sem krefjast viðveru og virkri þátttöku.
- **Heimavinna:** Fyrir námskeiðið og á milli hluta eru nemendur í sjálfmiðuðu námi í Tankinum. Síðan 2019 hafa allir nemendur notað Tankinn - stafræna kennslukerfið okkar þar sem er að finna á annað hundrað kennslumyndbönd, verkefni, próf, sjálfsmat, verkfæri fróðleik og annað stuðningsefni sem tengist náminu. Sjálfmiðað nám þýðir ekki valkvætt nám. Nemendum ber að standa skil á öllum þeim verkefnum sem þar eru.
- **Persónulegur mentor tími:** Námið er krefjandi vegferð fyrir alla nemendur og flestir upplifa einhverja vaxtarverki á leiðinni. Þess vegna er mikilvægt að allir nemendur fái persónulegt markþjálfasamtal með kennara þar sem þeim gefst kostur á að fá endurgjöf á frammistöðu sína í náminu og í hlutverki sínu sem leiðtogi.
- **Sveigjanleiki og aðlögun:** Auðvelt er að aðlaga tíma-setningar og tímaramma að þörfum hvers hóps. Við mælum þó sterklega gegn því að stytta námið því það mun ávallt koma niður á þeim árangri og þeirri færni sem nemendur taka með sér úr náminu.

NÁMSGÖGN:

- Bókin „LEIÐTOGINN - valdeflandi forysta“.
- Metsölubókin „Sigráðu sjálfan þig - aftur og aftur“.
- EQi-2.0-greining (sem mælir og gjá-greindir tilfinningargreind þátttakenda).
- NBI-persónuleg huggreining, NBI-forystugreining og NBI-færnigreining.
- Vandaður pakki með 99 gildaspjöldum, 99 styrkleikaspjöldum, 99 tilfinningaspjöldum og 99 kraftmiklum spurningum.
- Aðgangur að „Tankinum“ stafrænu kennslukerfi Profectus í 12 mánuði eftir að námskeiðinu lýkur.

ANNAD:

- **Styrkhæft nám:** Allir nemendur geta nýtt sér uppsafnaða starfs-menntastyrki hjá starfsmenntasjóðum og verkalýðsfélögum upp í greiðslu fyrir námið.
- **Virk þátttaka í náminu:** Mikilvægt er að allir þátttakendur taki bæði virkan þátt og fulla ábyrgð á sinni framgöngu. Því mælum við sterklega á móti því að „senda“ þátttakendur í námið sem hafa takmarkaðan áhuga á því að læra og vaxa í sínu starfi. Slíkt viðnám er líklegt til að standa jafnvel í vegi fyrir árangri annarra þátttakenda í hópnum.



NÁMIÐ Í HNOSKURN

Valdeflandi forysta er aðgerðamiðað nám sem færir nemendum fjölda verkfæra og hugmynda sem opnar augu þeirra fyrir nýjum möguleikum og tækifærum.

Mikil áhersla er lögð á að nemendur leggi sig fram við að innleiða þá reynslu og þekkingu sem þeir öðlast samhliða náminu. Námið er fjöbreytt og vinnuframlag nemenda felst bæði viðveru í staðarlotum, fjarkennslu, lestri, hópavinnu og verkefnavinnu á milli áfanga.

4. hlutinn er vottaður frá International Coaching Federation (ICF) sem grunnnám í markþjálfun og nemendur því „Viðurkenndir markþjálfar“.

NÁMIÐ ER BYGGT Á FÉLAGSVÍSINDUM

Við höfum aukið verulega hlutfall fræðsluefnis sem á rætur sínar að rekja til félagsvísinda. Sú nálgun hefur sýnt og sannað að í rekstrarumhverfi nútímans eru lykilforsendur árangurs verulega frábrugðnar þeim þjálfunaraðferðum sem lengi voru taldar hinar einu sönnu.

Þær áherslubreytingar, uppbygging og kennslufræðileg nálgun sem hefur verið innleidd í þetta nýja leiðtoganám hafa reynst stjórnendum mun betur í starfi, hvort sem litið er til framlegðar, skilvirkni, starfsmannaveltu, tíðni mistaka eða niðurstöðutalna.

Þegar öllu er á botninn hvolft liggja mestu verðmæti námsins í því að nemendur læra af hverju úreltirt stjórnunarhættir standa oft í vegi fyrir persónulegum og faglegum árangri.

SÉRSTAÐA NÁMSINS - ÓLÍKT ÖLLU ÖÐRU NÁMI

Sérstaða Valdeflandi forystu felst í því að lausnir við flestum þeim áskorunum sem stjórnendur eru að glíma við er að finna innan ramma félagsvísindanna þar sem er lögð

meiri og markvissari áhersla á kerfisbundna rannsókn á samfélaginu, félagslegum tengslum og mann- legri hegðun. Því miðar námið að því að nemandinn öðlist djúpan skilning á mótun einstaklinga, hópa, stofnana og samfélaga.

Allt gangverk fyrirtækja byggist á hinu mannlega: Samskipti, tjáskipti og boðskipti eru ráðandi þættir í allri samvinnu þar sem árangur ræðst af samhug og samkennd og sameiginlegri sýn á leiðina að settu marki. Það liggur því í hlutarins eðli að aukinn, dýpri skilningur stjórnenda á sundurleitri hugsun, hegðun, samskiptum, reynslu, viðhorfum og menningar- heimum er mun stærri þáttur í starfi hans og árangri en áður var talið.

Eftir gagnrýna endurskoðun á efnistöfum okkar og kennslufræðilegri nálgun höfum við nú þróað leiðir, lausnir og safnað saman fullnægjandi fróðleik til að búa nemendur okkar undir að takast á við þessar ört vaxandi áskoranir með árangursríkum hætti.

KREFJANDI OG UMBREYTANDI VEGFERÐ

Leiðtoganámið tekur nemandann með í persónulega og krefjandi vegferð þar sem hann öðlast bæði djúpan sjálfskilning og víðtækan skilning á mannlegu eðli.

Á tímum hraða og örra breytinga er tilfinningagreind (EQ) leiðtoganum mun mikilvægari en vitsmunagreind (IQ) þar sem árangur hans endurspeglast ekki í því sem hann gerir – heldur öðru fremur í því hver hann er.

Flestar stærstu áskoranirnar stjórnenda tengjast æ sjaldnar því sem þeir gera eða gera ekki – heldur í meira mæli skilningsleysi þeirra á mannlegu eðli. Oftast tengjast stærstu áskoranir stjórnenda hugarfari starfsfólks, viðnámi þess við breytingum, áþreifanlegum skorti á samhug, samkennd og samvinnu.

STÖÐUGAR UMBÆTUR OG FRAMFARIR NEMENDA

Valdeflandi forysta er umfram allt reynslumiðað nám þar sem nemendur eru hvattir til að innleiða lærdóm sinn á meðan náminu stendur. Þar er stuðst við PAMF hringrásina.

PAMF-HRINGRÁSIN (GÆÐAHRINGURINN)

PAMF-hringrásin er mjög gagnlegt verkfæri til að stuðla að stöðugum og markvissum lærdómi í náminu, sérstaklega þegar verið er að fara inn á og um ótroðnar slóðir og prófa nýja þekkingu nýtt verklag, nýja ferla, nýjar hugsun eða við innleiðingu annarra nýjunga, þar sem reynsla og þekking er mögulega ekki til staðar – ennþá.

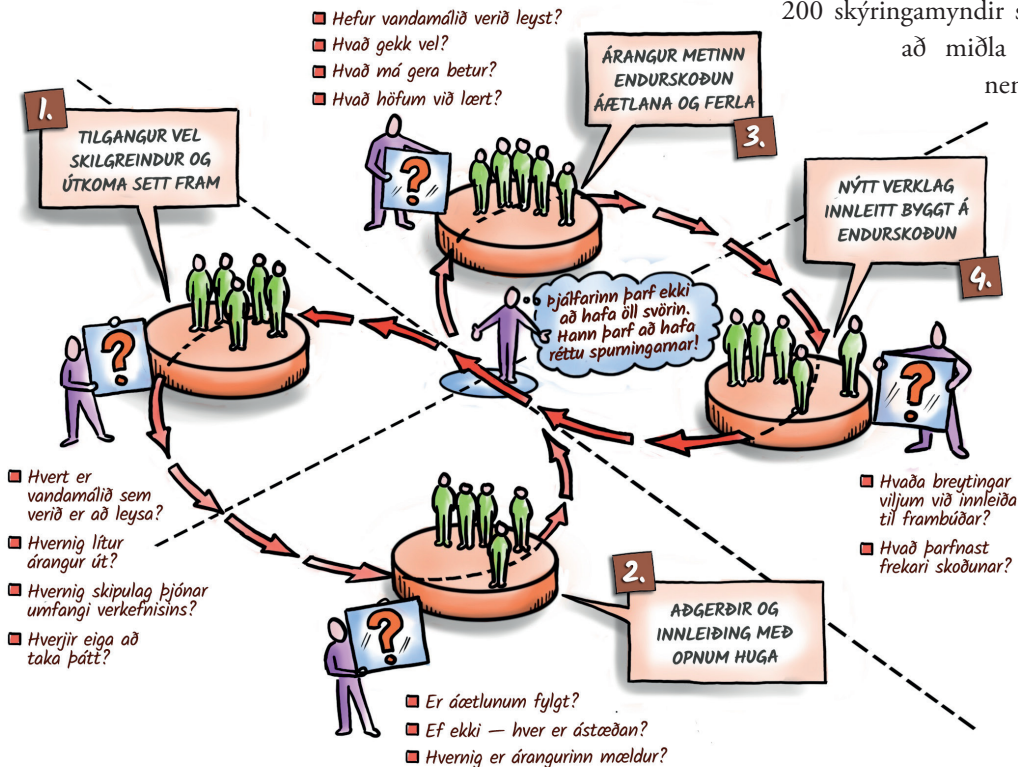
Þessi hugmyndafræði er í fullkomnu samræmi við „Reynslumiðað nám“ (e. Experimental learning). Reynslumiðað nám er hugmyndafræði sem tekin er úr kennslufræðum og felur í sér reynslumiðaðan lærdóm, stöðugt endurmat og ígrundun.

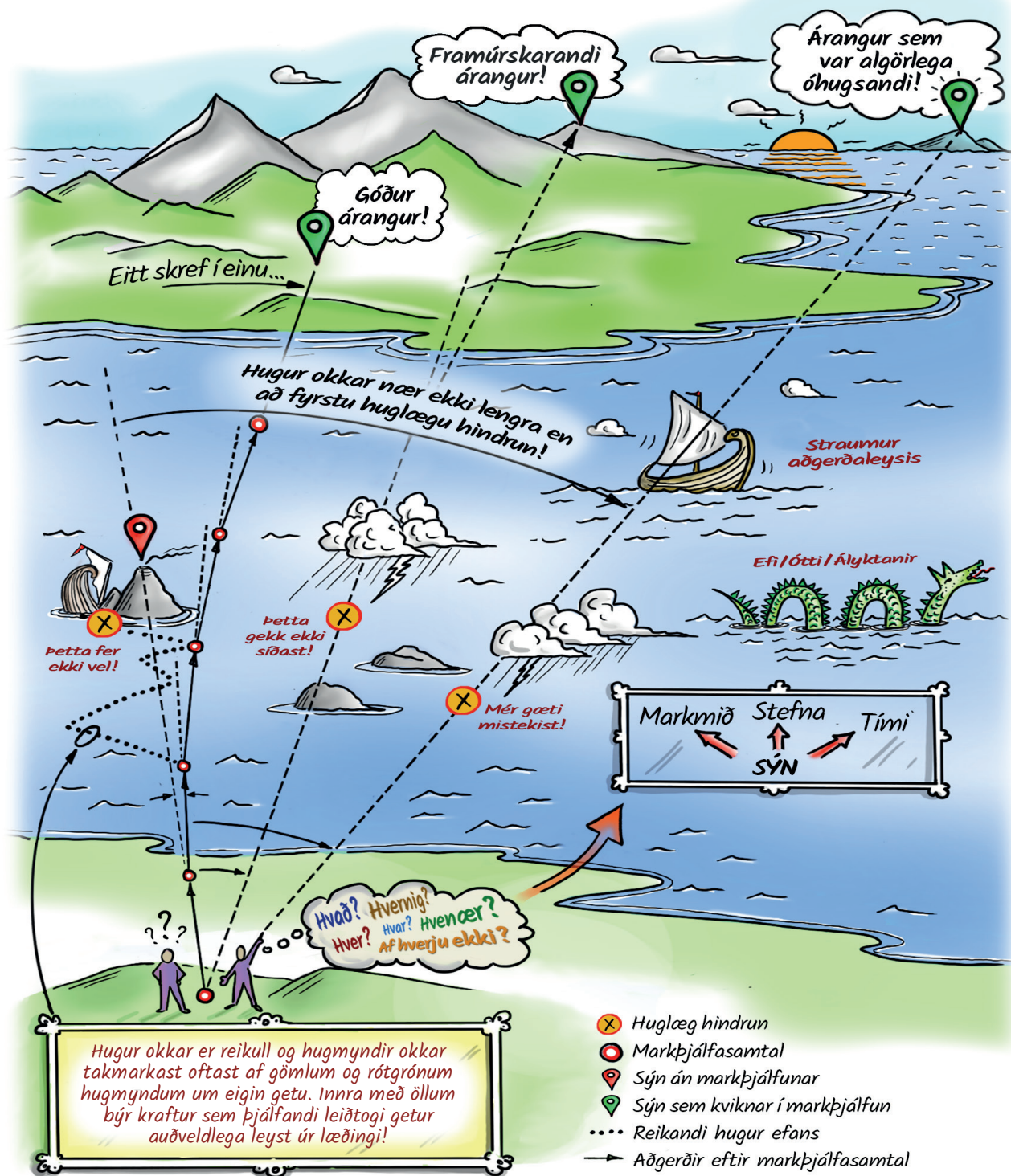
Hún byggir alfarið á virkri þátttöku í raunverulegum aðstæðum, frekar en að framfylgja eingöngu leiðbeiningum kennara um hvað eigi að gera og hvernig eigi að gera það sem getur í sumum tilvikum verið í andstöðu við þá hugmyndafræði sem nemendur hafa tileinkað sér áður.

MYNDRÆN FRAMSETNING NÁMSEFNIS

Kanadíska listamaðurinn Jim Ridge hefur teiknað tæplega 200 skýringamyndir sem við nýtum í náminu við að miðla fróðleik og dýpka skilning nemenda á efninu.

Ríflega 60% nemenda læra best sjónrænt og með þá staðreynd að leiðarljósi leitumst við að hámarka lærdóm og áhugahvöt þeirra.







SJÁLFSÞEKKING, RAUNSTAÐA OG PERSÓNULEGUR ÞROSKI

Í HNOTSKURN

- Þú lærir að þekkja styrkleika þína sem leiðtogi
- Þú tekur persónulegt frammistöðumat
- Þú lærir muninn á láréttri og lóðréttri forystuþróun
- Þú lærir að þekkja, skilgreina og hvernig þú lifðir skv. gildum þínum
- Þú lærir um forystu þvert á kynslóðir
- Þú skilur muninn á verklýsingu stjórnandans og verklýsingu leiðtogans
- Þú kemst að því hvernig leiðtogaþinn þrífst í hinu síkvika VUCA-umhverfi
- Þú lærir um kynslóðirnar fimm á vinnumarkaðinum og einkenni þeirra
- Þú lærir um þroskastigin þrjú - Hvenær verðum við fullorðin?
- Þú lærir um hin sjö þroskaþrep forystu og einkenni þeirra
- Þú skilur mikilvægi helgunar á vinnustað
- Þú lærir hvernig þú eykur helgun á vinnustað
- Þú þekkir hina þrefalda samsetningu egósins og orðspor þess

NÁNARI LÝSING:

Fyrsti hlutinn fjallar að mestu leyti um persónulegan þroska stjórnandans. Góðir leiðtogar sem njóta farsældar í starfi eiga það flestir sameiginlegt að vera einlægar og góðar manneskjur sem ná árangri sem byggður er á traustum grunni djúprar sjálfsþekkingar. Hvert sem ferðinni er heitið er mikilvægt að nemendur öðlist í náminu skýra sýn á því hver þeir eru og hver staða þeirra er í raun. Hvorutveggja eru samnefnarar fjölmargra ólíkra þátta sem tengjast sterkum en oft ósýnilegum böndum.

Nemendum eru gefin tækifæri til að virða fyrir sér og skilja hvernig sjálfsþekking þeirra hefur afgerandi áhrif á umhverfið, starf þeirra, samstarfsmenn og öll þau verkefni og áskoranir sem fyrir þeim liggja. Í þessum áfanga vinna nemendur verkefni sem veita þeim tækifæri til að

nýta sér mismunandi þroska og þróunaraðferðir sem þeir geta nýtt sér strax til að efla forystufærni sína – bæði lárétt (hvað þeir gera) og lóðrétt (hverjir þeir eru).

Ýmsir fræðimenn hafa með rannsóknnum sínum kortlagt þroskaferðir „fullorðinna“ og ber flestum saman um að hægt sé að lýsa því ferðalagi í þremur þrepum. Fyrir nemendur skiptir þessi vitneskja verulegu máli því allir á vinnustaðnum eru á sinni eigin vegferð og hafa ólíka sýn á heiminn og leiðina framundan.

Hin sjö þroskaþrep forystu er önnur leið til að skilgreina mismunandi þroskaþrep þar sem einblínt er á viðhorf og gildismat þeirra sem hafa mannaforráð og hvernig þeir þroskast frá því að vera stjórnendur yfir í leiðtoga og þaðan yfir í umbreytingarleiðtoga – og hvernig þeir

túlka umhverfi sitt og bregðast við þegar þeir mæta áskorun gegn valdi þeirra eða öryggi.

Þrepin sjö lýsa mismunandi stjórnumarstílum sem skjóta styrkum stöðum undir þá staðreynd að sjálfsþekkingar- og samskiptagreind nemenda er mikilvægasti þátturinn við að komast frá einu þroskaþrepi yfir á það næsta. Í þessum áfanga er unnið með markvissum hætti að því að nemendur effli með sér þessa tvo lykilþætti.

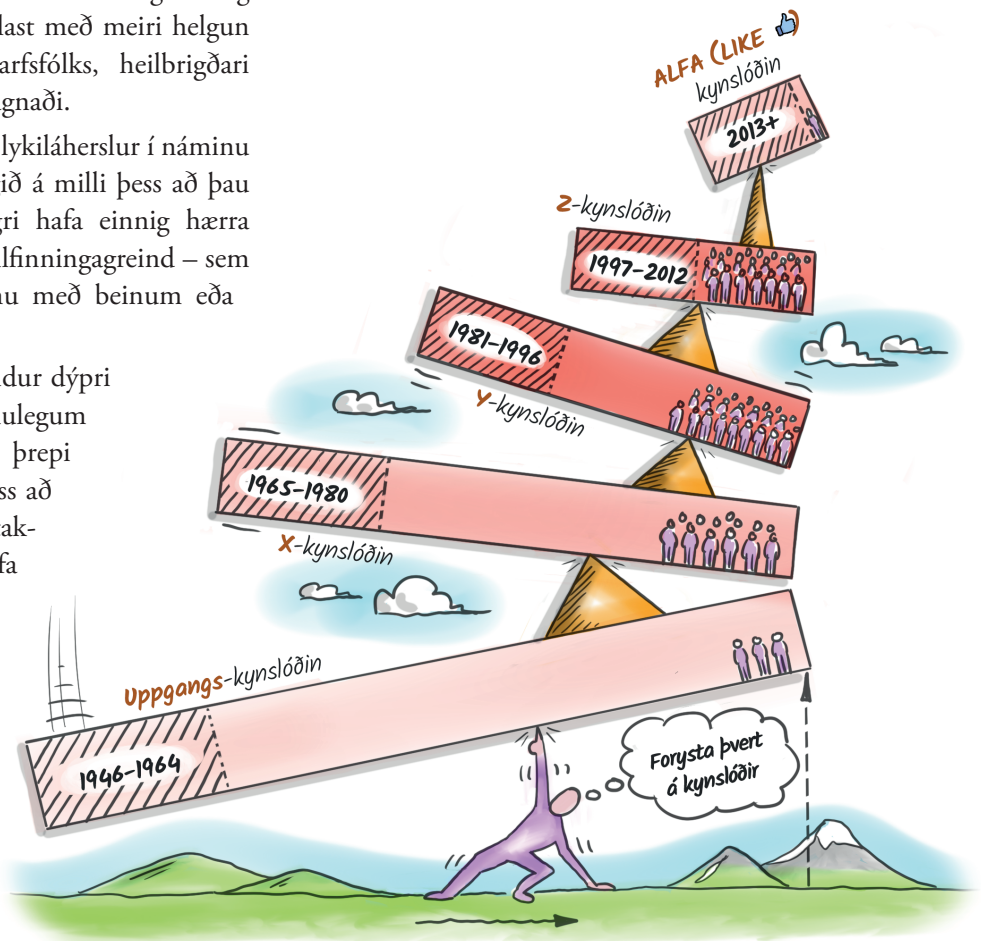
Ástæðan fyrir því að helgun á vinnustað er tekin fyrir sérstaklega er sú sterka fylgni sem er á milli helgunar og hagnaðar. Þau fyrirtæki sem mælast með meiri helgun hafa hærra hlutfall ánægðs starfsfólks, heilbrigðari vinnumenningu og skila meiri hagnaði.

Þegar það er sett í samhengi við lykiláherslur í náminu er ekki flókið að sjá að samhengið á milli þess að þau fyrirtæki sem ná bestum árangri hafa einnig hærra hlutfall leiðtoga sem hafa hærri tilfinningagreind – sem tengist öllum áföngum í náminu með beinum eða óbeinum hætti.

Í lok annars áfanga hafa nemendur dýpri skilning á stöðu sinni og persónulegum þroska. Þegar þeir fara af einu þrepi yfir á það næsta er það vegna þess að augun hafa opnast fyrir eigin takmörkunum sem fram að því hafa hindrað þróunar- og þroskaleið þeirra. Með hverju þroskaþrepi opnast þeim nýr heimur með nýjum tækifærum fyrir enn frekari vöxt.

Verkfæri sem þú tekur með þér úr áfanganum:

- Verkfæri til að auka helgun lykilstarfsmanna
- Verkfæri til að greina styrkleika þína og annarra
- Verkfæri til að framkvæma persónulegt frammistöðumat



TÍMI Á VINNUMARKAÐI / REYNSLA



360°-FORYSTUFÆRNI

Í HNOTSKURN

- Þú munt taka þrjár NBI-huggreiningar til að skilja betur hvernig hugarfar þitt samsamar sig leiðtogastíl þínum:
 1. NBI-þjálfunar greiningu
 2. NBI-forystu greiningu
 3. NBI-færni greiningu
- Þú lærir hvernig hinn rökræni leiðtogi hugsar
- Þú lærir hvernig hinn praktíski leiðtogi hugsar
- Þú lærir hvernig hinn tengslamiðaði leiðtogi hugsar
- Þú lærir hvernig hinn óhefðbundni leiðtogi hugsar
- Þú lærir um allar átta víddir 360°-hugsunar
- Þú lærir hvernig aðrir sjá hinn rökræna – bláa
- Þú lærir hvernig aðrir sjá hinn praktíska – græna
- Hvernig aðrir sjá hinn tengslamiðaða – rauða
- Þú lærir hvernig aðrir sjá hinn óhefðbundna – gula
- Þú lærir hvernig galdurinn við 360°- Örbjálfun
- Þú lærir hvernig þú getur nýtt 360°- fundarstjórn til að auka skilvirkni á fundum

NÁNARI LÝSING:

360°-forysta gengur út á að nemendur læri að tileinka sér 360°-hugsun í leik og starfi og læri að fanga sköpunarkraftinn sem býr í fjölbreytileikanum.

Fjölbreytileiki snýst ekki um hvernig við erum ólík.

Fjölbreytileiki snýst um að fagna sérstöðu hvers annars.

(Ola Joseph).

Hugurinn ákveður hvaða upplýsingar við tökum inn og hvernig við vinnum úr og bregðumst við þeim. Hann vinnur hratt og getur framkvæmt mörg verkefni samtímis. Flestum verkefnum tökum við sem sjálfsögðum hlut.

Í þessum áfanga verða nemendur meðvitaðri um hvað er að gerast í heilanum, og við notumst við huggreiningarkerfi Neethlings (NBI) sem er að okkar mati eitt allra besta tækið til að ramma þann skilning inn.

Allir nemendur taka NBI-þjálfunargreiningu, forystugreiningu og færnigreiningu sem gefa þeim sterkar vísbendingar um hvernig þeir hneigjast til að eiga samskipti, stjórna, læra, kenna, leiða, leysa vandamál, taka ákvarðanir og mynda og rækta sambönd – svo fátt eitt sé nefnt.

Nemendur læra að einn af lykilþáttum tilfinninga- greindar felst í því að öðlast dýpri skilningi á hugsunar- hætti sínum og annarra sem við köllum oft gridarstað umburðarlyndisins. Með því að skilja hughneigð þína og fólksins í kringum þig geturðu náð hæstu hæðum og NBI er fullkominn rammi til að skilja ólíkar hug- hneigðir okkar og þau miklu áhrif sem þessi munur hefur á nánast alla þætti í starfsemi fyrirtækisins.

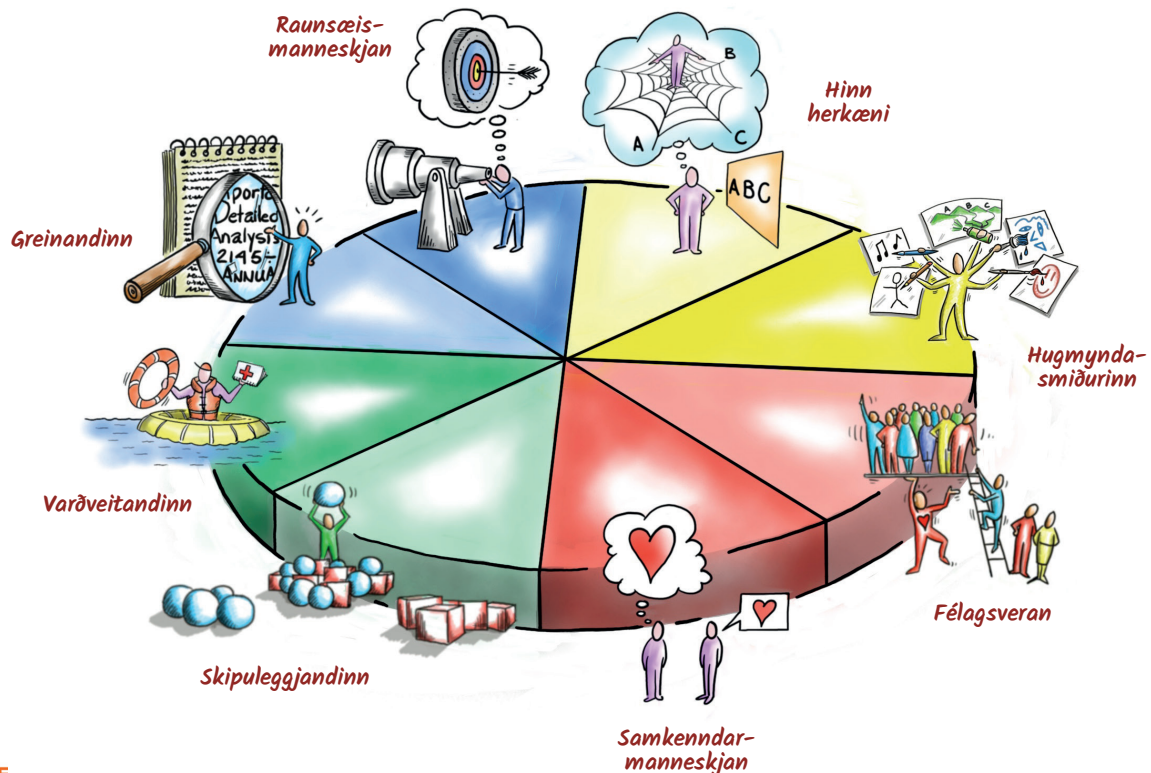
Þetta veitir innsýn og aukinn skilning á mannlegri hegðun, sem getur hjálpað að ná upp á næsta þroskaþrep.

Verkfæri sem þú tekur með þér úr áfanganum:

- Verkfæri 1 – 360°-Örþjálfun í framkvæmd
- Verkfæri 2 – 360°-Fundarstjórn í framkvæmd
- Verkfæri 3 – Skygggnukynning til að kynna 360°- hugsun fyrir þínu fólki

HINAR ÁTTA VÍDDIR 360°-HUGSUNAR

munu hjálpa þér að öðlast mun dýpri skilning á öðru fólki, hvernig það hugsar og af hverju það er eins og það er. Það er gott veganesti í næsta áfanga - tilfinningagreind.





TILFINNINGAGREIND - HIÐ INNRA RÍKIDÆMI

Í HNOTSKURN

- Í þessum áfanga byrjar þú á að taka EQi-2.0 greiningu sem mælir og gjágreinir tilfinningagreind þína
- Þú færð afhenta 27 blaðsíðna skýrslu sem upplýsir þig um styrkleika og vaxtarmöguleika þína á öllum sviðum og undirflokkum tilfinningagreindar þinnar
- Þú lærir af hverju tilfinningagreind er mun mikilvægari en vitsmunagreind í starfi þínu sem leiðtogi
- Þú lærir að þekkja EQ-I 2.0 líkan tilfinningagreindar og fimm lykilsvið þess
- Þú lærir hvað einkennir hin fimm lykilsvið tilfinningagreindar: sjálfstjórningu, félagsfærni, ákvarðanatöku og streitustjórnun.
- Einnig lærir þú hvað einkennir hina fimmtán undirflokka lykilsviðanna, styrkleika og vaxtarmöguleika
- Þú lærir að grina hegðun þína og stjórna viðbrögðum þínum af yfirvegun.

NÁNARI LÝSING:

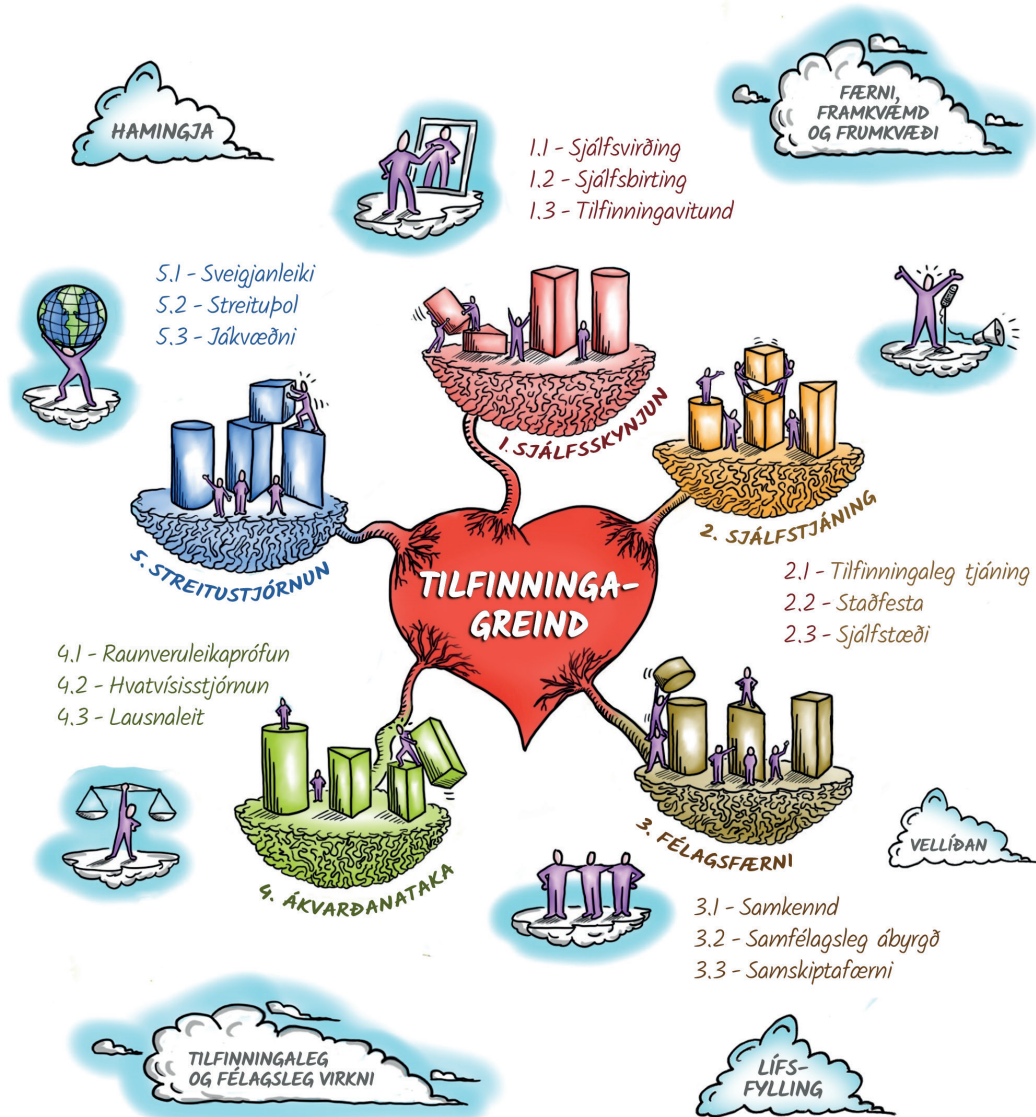
Tilfinningagreind er mengi tilfinningalegrar og félagslegrar færni sem hefur afgerandi áhrif á hvernig nemendur sjáum heiminn, hvernig þeir tjá sig, viðhalda félagslegum tengslum, takast á við áskoranir og nýta þau tækifæri sem þeim gefst. Hún hefur með afgerandi hætti áhrif á hvernig þeir túlka af yfirvegun og skynsemi þær upplýsingar sem þeir skynja innra með sér – tilfinningar!

Nemendur læra að efla tilfinningagreind sína sem oft er nefnd „hin mjúka færni“. Þeir leið- togar sem hafa lært að nýta sér hana í starfi tala oft um tilfinningagreind sem sitt innra ríkidæmi. Hún ræður því í hversu góðu sambandi nemendur eru við tilfinningar sínar, hversu

vel (eða illa) þeim líður með sjálfan sig, hver staða þeirra er í víðu samhengi og á hvaða leið þeir eru, þeirra eigin eða leið annarra.

Þegar nemendur upplifa áreiti eða eru í aðstæðum sem raska tilfinningalegu jafnvægi þeirra – með jákvæðum eða neikvæðum hætti – stjórna tilfinningagreind viðbrögðum þeirra. Hún stjórna hvort þeir bregðast við með tilfinningalegum eða rökrænum hætti.

Aukinn þroski og þekking nemenda á eigin tilfinningum mun hafa þau jákvæðu áhrif að þeir eiga auðveldara með að tjá tilfinningar sínar, þeir læra að standa fastar á skoðunum sínum, starfa betur sjálfstætt og hvernig þeir finna hjá sér innri styrk og sjálfstraust til að tjá hugmyndir sínar og skoðanir af festu og án meðvirkni.



FIMM LYKILSVIÐ OG FIMMTÁN UNDIRFLOKKAR TILFINNINGAGREINDAR

Staðreyndin er því að greindarvísitala getur ekki og mun ekki geta spáð fyrir um velgengni fólks í lífinu. Rannsóknir á mikilvægi greindarvísitölu starfsfólks hafa sýnt að hún getur sagt til um meðaltalsárangur í tilteknu starfi, á bilinu 1–20%, meðaltalið er 6%. Tilfinningagreind gat aftur á móti sagt til um frá 27–45% af árangri í starfi, eftir því hvert starfssviðið var (Wagner, 1997).

4. HLUTI (1)



FÆRNI HINS ÞJÁLFANDI LEIÐTOGA

Í HNOTSKURN

- Þú lærir hvað markþjálfun er og hvað er hún ekki
- Þú öðlast skilning og færni í 8 hæfnisþáttum ICF
- Þú lærir þjálfunarferlið – allt frá undirbúningi að skuldbindingu
- Þú kynnist fjölmörgum verkfærunum úr verkfærakistu þjálfarans
- Þú lærir að undirbúa þig fyrir þjálfunar samtali
- Þú lærir að finna raunstöðu þess sem þiggur þjálfun og að skilgreina bestu útkomna með samtali ykkar
- Þú lærir um mikilvægi þess að fylgja siðareglum ICF
- Þú lærir að hjálpa þeim sem þiggur þjálfun að finna fleiri möguleika og tækifæri
- Þú lærir af hverju það má ekki sleppa því að ræða tilfinningar og gildismat
- Þú lærir að hjálpa öðrum að setja sér skýr markmið og skuldbindast þeim og fylgja eftir með aðgerðum
- Þú lærir hvernig þjálfun eykur verkvilja, stuðlar að nýrri sýn, hjálpar við innleiðingu og eftirfylgni þess sem tekið er fyrir í þjálfunarsamtali.

NÁNARI LÝSING:

„Markþjálfun snýst um að leysa úr læðingi getu og vilja fólks til að hámarka eigin frammistöðu. Hún er hugsuð til að hjálpa fólki að læra, frekar en að kenna því“.

(John Whitmore)

Þeir nemendur sem læra markþjálfun verða að þekkja og tileinka sér átta hæfnisþætti sem er hin faglega undirstaða þjálfunarinnar. Nemendur læra þá lykilorð sem nauðsynlegt er að þekkja áður en þeir stiga inn í hlutverk þjálfandi leiðtoga. Það eru þættir sem við tölum um sem verkfærakistuna þeirra. Verkfærakista er myndlíking sem nær yfir þá óáþreifanlegu vitund og færni sem þeir vilja tileinka sér í hlutverki þjálfara.

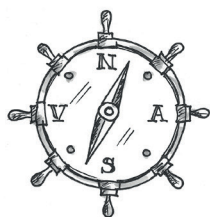
Nemendur læra hver áherslumunurinn er á milli venjulegra samræðna og tilgangsdrífins samtals þar sem þjálfun starfsmanns er höfð að leiðarljósi. Í markþjálfrafræðunum er talað um samhverfa og ósamhverfa nálgun.

Í hjarta samtalsins liggja hin raunverulegu verðmæti. Þar reynir á færni nemenda sem þjálfara í að beita öllum verkfærunum í töskunni til að hjálpa viðmælanda sínum að læra meira um sjálfa(n) sig. Þar gefa þeir viðkomandi rými og tíma til að skoða með fjölbreyttum leiðum með hvaða hætti hann getur fundið efnivið innra með sér til að brúa bilið milli þess raunveruleika sem hann býr við og þeirrar óskastöðu sem hann þráir að raungerist.

Einnig læra nemendur mismunandi leiðir við að setja sér markmið. Þeir verður sjálfir að hafa náð alla vega græna eða brúna beltinu í markmiðasetningu ef þeir vilja geta hjálpað öðrum að nýta sér það listform.

Markþjálfasamtal snýst ekki um nemendur eða þeirra skoðanir. Samtalið snýst alfarið um viðmælandann og hans skoðanir. Þetta hefur reynst mörgum stjórnendum

Þrándur í Götum, því ráðríki þeirra er oft orðið samofið stjórnunarhlutverkinu. Góðu fréttirnar eru þær að þeir sem hafa einsett sér að verða þjálfandi leiðtogar hafa af þrautseigju náð að tileinka sér þá aðferðafræði til að valdefla starfsfólk sitt og sjálfir kynnst ávinningnum sem í því felst: Þeir eru á einu máli um að þeir munu aldrei snúa af þeirri braut.



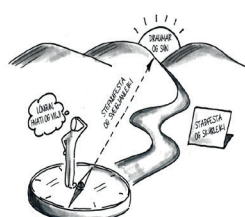
1.

*Siðferðislega
rétt hegðun*



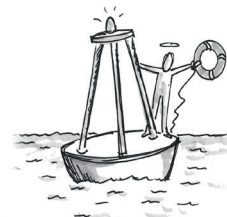
2.

*Viðhorf
markþjálfans*



3.

*Stofnar til og
viðheldur samkomulagi*



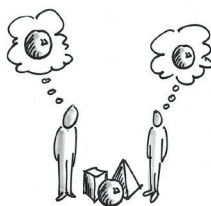
4.

*Leggur rækt við
traust og öryggi*



5.

*Viðheldur
nær- og viðveru*



6.

*Beitir
virkri hlustun*



7.

*Framkallar
vitundarsköpun*



8.

*Stuðlar að auknum
styrk og vexti*

HINIR ÁTTA HÆFNISÞÆTTIR HINS ÞJÁLFANDI LEIÐTOGA

Hæfnisþættirnir frá ICF eru ávalt notaðir til að halda utan um þjálfunarsamtöl. Þeir eru einfaldir og auðvelt er að fylgja þeim þar sem hver þáttur þjónar ákveðnum tilgangi. Þessi umgjörð hjálpar þér einnig að halda þjálfunarsamtalinu fljótandi og lausna- og útkomu-miðuðu. Þeir sem læra þjálfun á vinnustað verða að þekkja og geeta tileinkað sér þessa átta hæfnisþætti sem er einnig hin faglega undirstaða þjálfunarinnar.



MARKÞJÁLFUN Í FRAMKVÆMD

Í HNOTSKURN

- Þú æfir þig í að skilgreina bestu útkomu samtals
- Þú æfir þig í nærveru, viðveru og umburðarlyndi
- Þú æfir þig í spurningatækni
- Þú æfir þig í virkri og djúpri hlustun
- Þú æfir þig í áhrifaríkum endurgjöfum
- Þú æfir þig í skilgreiningu gilda og gildismats
- Þú æfir þig í styrkleikamiðaðri samtalstækni
- Þú æfir þig í mismunandi leiðum til markmiðasetningar

Meðal þeirra lykilþátta sem lagt er áhersla á að þú lærir í ofangreindum æfingum eru:

... að kunna að byggja upp traust.

... að stuðla að heilbrigðum samskiptum.

... að valdefla og byggja á mætti viðmælenda þinna.

... að nota virka og djúpa hlustun.

... að nota kraftmiklar spurningar til að hjálpa viðmælendum að læra.

... að nota speglun til að skapa sterkari tengingu.

... að skilja hvernig líkamstjáning beggja er virkur hluti samtalsins.

... að læra hvernig þú gefur jákvæða og uppbyggjandi endurgjöf.

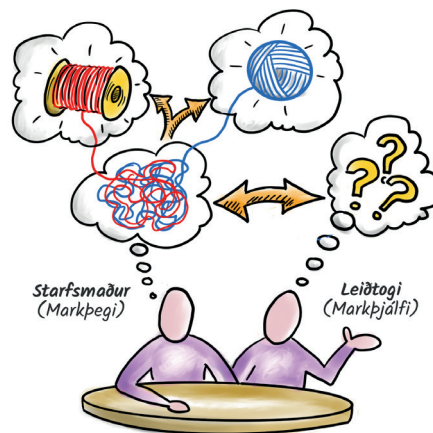
... að læra hvernig alúðarfesta hjálpar báðum aðilum að halda athyglinni á réttum stað.

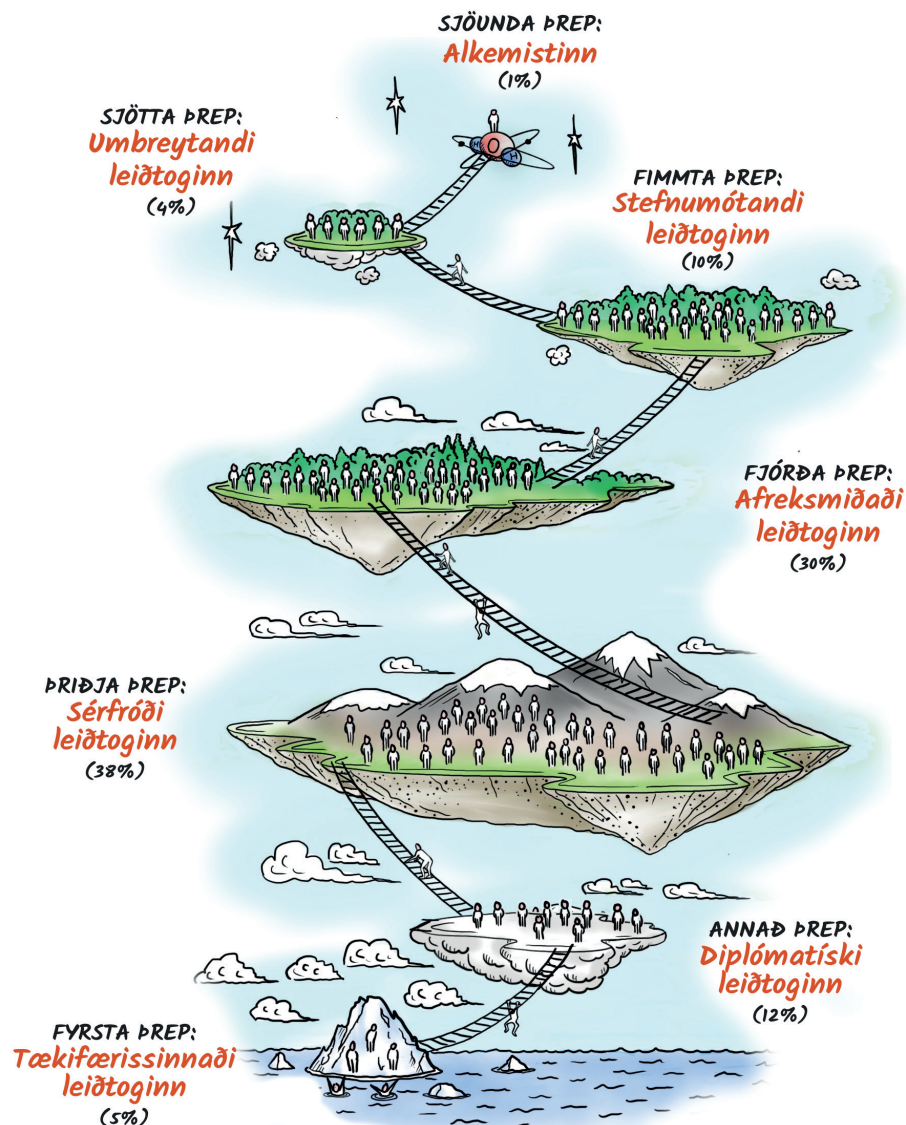
... að þjálfa þig í beinum tjáskiptum til að skilja hismið frá kjarnanum.

NÁNARI LÝSING:

Þegar nemendur æfa sig í hlutverki þjálfara er kominn annar og stefnubundnari tilgangur með samtalinu – það er útkomu- eða lausnamiðað. Með markvissum æfingum læra nemendur að stefna að fyrirfram ákveðinni útkomu úr samtalinu.

Mikil áhersla er lögð á að þeir læri að nota að kraftmiklar spurningar í þeim tilgangi að fá viðmælandann til að eiga í innri samræðum við sjálfan sig. Þeir læra að spyrja spurninga sem mynda svigrúm fyrir þriðju röddina – innri rödd viðmælandans, sem er sú mikilvægasta.





HIN SJÖ ÞROSKAÐREP FORYSTU OG HLUTFALL SJÓRNENDA Á HVERJU ÞRPI

Mismunandi þroskaþrep forystu byggir á viðamímilli rannsókn þar sem David Rooke og William R. Torbert einblíndu á viðhorf og gildismat þeirra sem hafa mannaforráð. Stærsti samnefnarinn á milli þroskaþrepa er aukin tilfinningagreind. Hún er lykillinn af þeim árangri sem næst – sem byggir að langmestu leiti á sjálfsþekkingu leiðtogans og getu hans til að valdefla alla í kringum sig – þjálfa starfsfólkið til árangurs.



INNLEIÐING ÞJÁLFANDI FORYSTU Á VINNUSTAÐ

Í HNOTSKURN

- Þú lærir um kosti innleiðingar þjálfunarmenningar á vinnustað
- Þú lærir um áskoranir við að innleiða þjálfunarmenningu á vinnustað
- Þú lærir hvenær á þjálfun við í hlutverki leiðtogans og hvenær hún á ekki við
- Þú lærir um að þjálfun snýst meira um hver þú ert en hvað þú kannt
- Þú lærir að kenna starfsfólkinu að nýta sér þjálfun til vaxtar og við úrlausn vandamála
- Þú lærir að vald og verkdreifa í þeim tilgangi að þú öðlist meira frelsi til að sinna starfi þínu enn betur

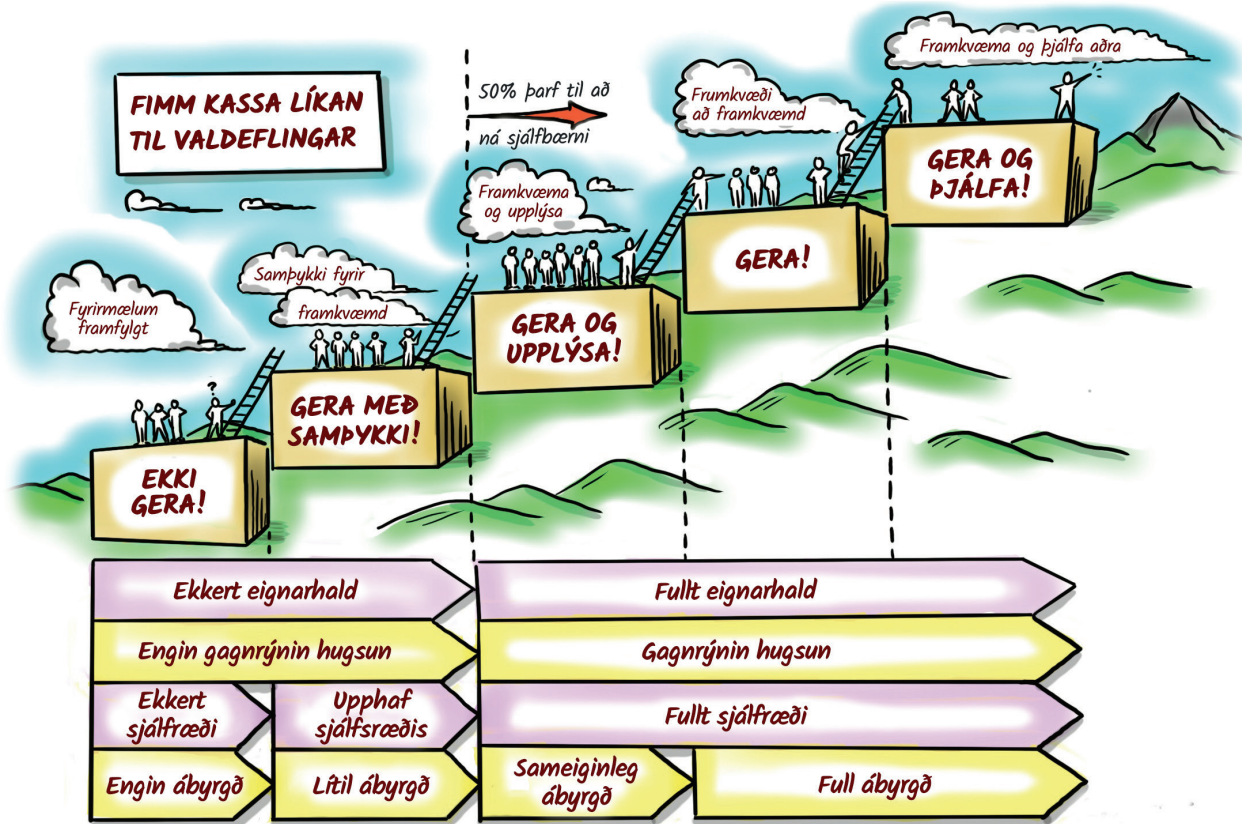
NÁNARI LÝSING:

Nemendur læra að nýta markþjálfun, lausnamiðað samtal eða samtalakeðju til að hjálpa einstaklingum eða teyllum að móta þá framtíð sem það þráir, meðvitað eða ómeðvitað. Markþjálfun lýtur líka að því að ýta einstaklingnum með markvissum hætti út fyrir þægindaramann og auka og þróa virkni, sköpunargáfu, andlegan styrk og vilja hans til verka.

Markþjálfun hverfist um hugrekki beggja. Hugrekki nemenda til að spyrja kraftmikilla og ögrandi spurninga og efla færni þeirra í að hlusta. Hún reynir einnig á hugrekki þess sem nýtur markþjálfunar, hugrekki til að hugsa lengra, yfirstíga efasemdirnar í eigin garð og öðlast trú á að hann hafi það sem til þarf eða sé reiðubúinn að læra það sem þarf til að fylgja eigin sannfæringu og tiltrú á að hann geti meira en hann hafði talið sér trú um eða áttað sig á.

Leiðtogi sem hefur tileinkað sér markþjálfun sem hluta af sínum stjórnunarstíl á auðvelt með að leiða fram leynda hæfileika og hvetja starfsfólk sitt til dáða. Hann getur hjálpað því að gangast við styrkleikum sínum og öðlast þannig nýja og dýrmæta sýn á það sem því var ekki kunnugt um í fari sínu áður eða var því hulið.





FIMM KASSA LÍKANIÐ ER EITT FJÖLMARGRA „VERKFÆRA“ SEM MUN NÝTAST ÞÉR Í BREYTINGAFERLINU

Fimm kassa líkanið frá Tim Hurson úr bók hans *Think Better* er önnur hagnýt leið til valdefflingar. Hún lýsir framvindu samskipta á milli leiðtoga og starfsmanns. Það er samhljómur með því og Aðstæðubundinni forystu. Í báðum tilvikum er lögð áhersla á að leiðtoga lagði leiðtogastíl og samskipti að þörfum og aðstæðum einstakra starfsmanna eða aðstæðna, allt eftir reynslu starfsmannsins og færni. Í fyrsta kassanum er yfirmaðurinn í hlutverki stjórnanda og ætlast til að hinn nýi eða óreyndi starfsmaður framfylgi fyrirmælum hans án skilyrða.

Í síðasta kassanum er yfirmaðurinn í hlutverki leiðtogans sem ber fullt traust til reynslu og getu starfsmannsins til að þjálfa aðra starfsmenn til verka.

Í þessu ferli virkar regluleg þjálfun eins og vaaldefflandi hraðall þar sem starfsmaðurinn lærir strax að hann einn er ábyrgur fyrir því hve fljótur hann er að vaxa í starfi – ekki yfirmaðurinn.



BREYTINGAR OG BREYTINGASTJÓRNUN

Í HNOTSKURN

- Þú lærir að skilja að breytingar eru forsendur framfara
 - Þú lærir hvernig þú getur undirbúið þig fyrir breytingarstjórnun
 - Þú lærir um orku- og streitustjórnun og hvernig þú getur tileinkað þér þá þekkingu til að auka þrautseigju þína í leiðtogahlutverkinu
 - Þú öðlast skilning og vissu um hvort betra er að leiða eða stjórna breytingum
 - Þú áttar þig á mikilvægi og hlutverki tilfinningagreindar í breytingastjórnun
 - Þú lærir að nýta hinn einfalda „tékklista“ breytingastjórnunar áður en hafist er handa
- Þú lærir einnig um breytingarlíkan Kotters og hvernig þú getur leitt þverfagleg teymi í gegnum hvert skref fyrir sig
- 1. skref: Þú lærir að framkalla viðhorf nauðsynjar
 - 2. skref: Þú lærir að mynda þverfaglegt forystuteymi
 - 3. skref: Þú lærir að móta skýra framtíðarsýn og vegvísi
 - 4. skref: Þú lærir að miðla framtíðarsýn þannig að hún skjóti rótum
 - 5. skref: Þú lærir að hvetja til aðgerða og valdeflingar
 - 6. Skref: Þú lærir að skilgreina, undirbúa og fagna áfangasigrum
 - 7. skref: Þú lærir að nýta meðbyr árangurs til frekari breytinga
 - 8. skref: Þú lærir að innleiða og festa breytingar í sessi

NÁNARI LÝSING:

Á þessum tímapunkti í náminu höfum við komið víða við og snert á mörgum þáttum stjórnunar- og leiðtogafræðanna, þar með talið sívaxandi þörf fyrir stöðugar breytingar sem reynst geta mörgum erfiðar. Oft hefur verið sagt að leiðtoginn leiði breytingar en stjórnandinn stýri þeim. Að leiða breytingar og stjórna breytingum

eru í raun ólíkar en samt óaðskiljanlegar aðferðir við breytingastjórnun, sem nauðsynlegt er að nemendur læri að hnýta saman til að ná sem bestum árangri.

Nemendur læra að leiðtoginn býr yfir færni á borð við tilfinningagreind, sköpunargáfu, frumkvæði, samskiptafærni og sterkt mannlegt innsæi. Þeir verða einnig

að vita hvenær þeir setja á sig hatt stjórnandans og nýta færniþætti sem honum eru tamari. Til dæmis skipulagsfærni, rökhbyggju, yfirvegum, færni í greiningarvinnu, krísustjórnun og í skilvirkri lausn vandamála (svo lengi sem þau innihalda ekki of mikið af óþarfa tilfinningum og drama).

Óumdeilt er að tilfinningagreind leiðtogans er gríðarlega mikilvæg í breytingaferlinu, því hún hjálpar einstaklingum og teyðum að bera kennsl á og takast á við tilfinningalegar áskoranir og streitu sem er óumflýjanlegur fylgifiskur breytinga. Þrátt fyrir það er mjög mikilvægt

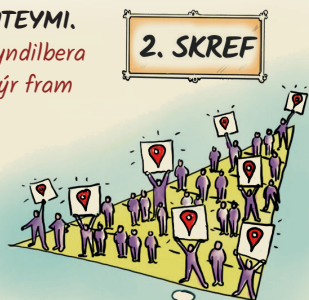
fyrir nemendur að skilja að árangursrík breytingastjórnun krefst í öllum tilvikum bæði sterkrar forystu leiðtogans, til að hvetja fólk til að taka virkan þátt í breytingunum og lágmarka viðnám, og einnig skilvirkar stjórnunar stjórnandans, til að tryggja að breytingarnar haldist á áætlun og nái tilsettum árangri.

Í þessum áfanga læra nemendur að skilgreina og undirbúa einfaldar breytingar. Þeir læra að bera kennsl á hvort þeir, teymið og/eða fyrirtækið sé búíð undir að mæta þeim áskorunum og verkefnum sem breytingarnar munu hafa í för með sér.

2. MYNDA ÞVERFAGLEGT FORYSTUTEYMI.

Kallaður er saman fjölbreyttur hópur kyndilbera til að mynda „draumateymi“ sem knýr fram breytingar.

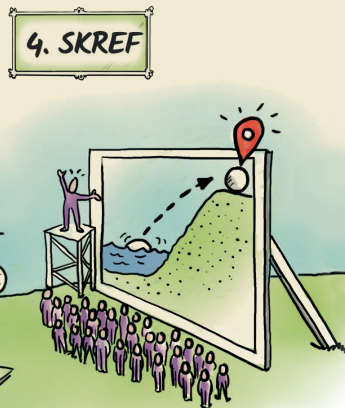
2. SKREF



4. MIÐLA FRAMTÍÐARSÝN ÞANNIG AÐ HÚN SKJÓTI RÓTUM Í HUGA STARFSFÓKSINS.

Framtíðarsýnni er deilt með öllu starfsfólki svo það skilji bæði nauðsyn þeirra breytinga sem liggja fyrir og brýnar forsendur sem búa að baki.

4. SKREF



1. SKREF

1. FRAMKALLA VIÐHORF NAUÐSYNJAR.

Af stað! Augnablikið þar sem vekjaraklukkan hringir og lætur alla vita að kominn sé tími til að láta verkin tala og gera breytingar.

3. MÓTA SKÝRA FRAMTÍÐARSÝN.

3. SKREF

Dregin er upp hrifandi mynd af bættri framtíð sem inniheldur ávinning sem allir vilja ná fram.

Breytingar eru í öllum tilvikum áskorandi ferli og því er einnig lögð áhersla á að nemendur læri að tileinka sér orkustjórnun – hvað þeir geta gert sem fyllir þá af orku til að geta betur tekist á við breytingar – því sterk fylgni er á milli orkunnar sem þeir hafa og þeirra ákvarðana sem þeir taka – eða skortir hugrekki til að taka.

6. SKILGREINA, UNDIRBÚA OG FAGNA ÁFANGASIGRUM.

Skilgreindum áfangasigrum er fagnað á leiðinni, til að vekja athygli á framförum og halda dampi.



8. INNLEIÐA OG FESTA BREYTINGAR Í SESSI SVO ÞÆR VERÐA HLUTI AF MENNINGU OG ERFÐAMENGI FYRIRTÆKISINS.

Breytingarnar eru gerðar að varanlegum hluta erfðamengi fyrirtækisins. Þær verða að nýju „normi“.

7. NÝTA MEÐBYR ÁRANGURS TIL FREKARI BREYTINGA.

Starfsfólk er hvatt til að nýta aukna þekkingu og reynslu til að hugsa stærra og stuðla að enn frekari breytingum.

5. HVATT TIL AÐGERÐA, ÞJÁLFUN OG VALDEFLING.

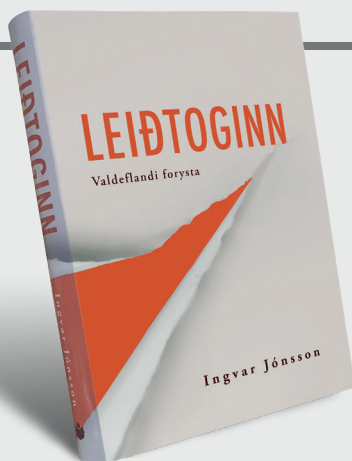
Starfsfólk brettir upp ermar og hefst handa og fær bæði þjálfun og stuðning sem takmarkar viðnám við breytingunum.

Einnig er mikilvægt er nemendur skilji og geti brugðist við ástæðunum sem valda því að 70% af þeim breytingum sem farið er af stað með skila ekki þeim árangri sem lagt var upp með.

Helstu ástæðurnar sem hér er átt við eru:

- viðnám starfsfólks við breytingum
- óskýr og illa skilgreind framtíðarsýn
- skortur á þjálfun starfsfólks

- takmarkaður stuðningur við stjórnendur og forystuteymi
- ófullnægjandi skipulagningar- og framkvæmdaráætlanir
- ónógur þátttökuvilji lykilstarfsmanna
- samskiptaörðugleikar og fordómar
- rótgróin og/eða íhaldsöm fyrirtækjamenning



Námið byggir að langmestu leiti á bókinni **Leiðtuginn** – **valdefflandi forysta** eftir Ingvar Jónsson. Bókin er bæði skemmtileg og ögrandi og býður lesandanum upp á afar nýstárlega nálgun á nútíma leiðtogafærni.

Hún tekur lesandann með í persónulega og krefjandi vegferð þar sem hann öðlast djúpan sjálfsskilning.

Á tímum örra breytinga er tilfinningagreind (EQ) leiðtoga-num mun mikilvægari en vitsmunagreind (IQ) þar sem árangur hans endurspeglast ekki í því sem hann gerir – heldur öðru fremur í því hver hann er.

Þetta er einnig bók sem kallar á aðgerðir og geymir fjölda verkfæra sem auðvelt er að innleiða samhliða lestrinum.

„Virkilega magnað verk! Ef þú hefur einhvern metnað til að verða öflugur leiðtogi þá á þessi bók svo sannarlega erindi til þín.“

Þórður Guðjónsson - Forstjóri Skeljungs

„Bókin hefur veitt mér frábæra innsýn inn í eigin hugarheim og fengið mig til að hugsa um minn eigin stjórnunarstil upp á nýtt. Ég mæli með þessari bók við alla sem vilja auka færni sína í finna sig betur í leiðtogablutverkinu.“

Finni Jóhannsson - Framkvæmdastjóri KUKL

„Bókin greip mig frá fyrstu síðu og veitti mér nýja sýn á leiðtoga-blutverkið. Þetta er bók sem á að vera á borðinu hjá öllum, sannkölluð „verkferakista“ nútíma stjórnunar.“

Rúnar Ívarsson - Sölufulltrúi Margt smátt

„Frábær bók í alla staði. Ég man ekki eftir að hafa lesið bók sem reynir eins mikið á lesandann og þessi gerir. Bókin sendir svo sannarlega kraftmiklar spurningar á lesandann sem reyna á heiðarleika og hugrekki hans.“

Sigurður Pálsson - Forstjóri BYKO

„Ég hef nú fengið enn sterkari trú á að mikilvægasti þátturinn í rekstri fyrirtækja; að valdefla fólkið og fá það með sér.“

Ari Guðmundsson - framkvæmdastjóri Fönn

„Bókin er virkilega heildstæð þar sem miðlar verðmætum fróðleik á aðgengilegan og sannfærandi hátt með því að flétta saman kenningar, hagnýt verkfæri og eigin innsýn.“

Ingrid Kuhlman Frkvstj. Þekkingarmiðlunar



Ingvar Jónsson er stjórnunar- og markaðsfræðingur og PCC-fagþjálfari sem hefur leiðbeint stjórnendum hér heima og víða erlendis í á annan áratug til að efla færni þeirra í starfi. Ingvar hefur hlotið fjölda alþjóðlegra viðurkenninga fyrir störf sín og framlag til mannauðsmála. Áður hafa komið út eftir Ingvar verkfæri og ýmsar bækur til stefnumótunar hjá innlendum og erlendum forlögum.