

Þú getur lært  
að verða góður leiðtogi





## Forystu einkenni

Oft sér maður einstaklinga sem standa upp úr og fólk lítur til sem leiðtoga sem það er tilbúið að fylgja.

- Hvað hafa þessir einstaklingar sem við hin höfum ekki?
- Eru þeirra eiginleikar meðfæddir eða áskapaðir?

Sumir eru fæddir með ákveðna eiginleika í þessum efnum og þeir geta verið að erfast á milli kynslóða. Það er þekkt í íslenskri sögu að fjárbændur ræktuðu kindur með ákveðin forystu einkenni sem gerði það að verkum að aðrar kindur fylgdu þeim eftir. Þessar foyrstukindur voru þekktar fyrir ákveðna skynsemi við erfiðar aðstæður og úrræðagóðar til að finna örugga leið heim. Þær skiluðu fjárhópnum heim í vondum veðrum eða í skjól til að lifa af.

## Þetta er góður leiðtogi

- Leiðtogi skarar fram úr og framkvæmir hluti sem byggja á ákveðnum leiðtogahæfileikum.
- Leiðtoginn fær fólk með sér og leiðir það að markmiðum sem hópurinn sækist eftir.
- Leiðtogi fær fólk til að vinna saman að ákveðnum markmiðum af fúsum og frjálsum vilja.

Í leiðtogun þarf að skoða þætti eins og persónulega eiginleika, færni, hegðun, völd, samskipti og fleira. Leiðtoginn hefur það hlutverk að fást við breytingar því öll viðskiptaumhverfi einkennast af mikilli óútreiknanlegri samkeppni. Þar má nefna tæknilegar breytingar, aukna alþjóðlega samkeppni og fleira. Þessum breytingum þarf leiðtoginn að sinna.

Að vera ráðinn sem stjórnandi felur ekki í sér að verða sjálfkrafa leiðtogi. Margir sem fá uppfærslu á vinnustað í stjórnunarstöðu upplifa að vinnufélagarnir eru allt í einu ekki eins vinalegir í samskiptum og þeir voru. Staðreyndin er nefnilega sú að það er ekki sjálfgefið að stjórnandi nái að gegna hlutverki leiðtoga. Margir stjórnendur sem lenda í þessari stöðu eiga erfitt með að vinna úr henni.





Það er oft persónubundið hverjir fólki finnst verða leiðtogar. Stundum segir fólk: “Hann er leiðtogi vegna þess að það er eitthvað við hann. Hann hrífur alla með sér og hefur einhverja persónutöfra”. Það virðist vera eftirsóknarvert að vera leiðtogi og það er kostur að búa yfir leiðtogafærni á ýmsum sviðum og geta beitt slíkri færni. Leiðtogafærni getur hjálpað fólki í starfi, í einkalífi og í raun alls staðar þar sem við eigum samskipti við fólk. Það er líka mikil eftirspurn eftir góðum leiðtogum.

## Munurinn á stjórnanda og leiðtoga

Það er munur á stjórnendum og leiðtogum. John Kotter segir að stjórnendur séu til að halda uppi röð og reglu á gæðum og framlegð vöru eða þjónustu. Kotter segir að stjórnun snúist um að stýra flóknum verkefnum í stórum fyrirtækjum, en leiðtogun snúist um að höndla breytingar. Kotter nefnir þrjá grunnþætti í tengslum við mun á leiðtoga og stjórnanda:

1. Leiðtogar setja stefnuna.
2. Leiðtogar fá fólk til að ganga í sömu átt.
3. Leiðtogar hvetja starfsfólk til dáða.
1. Stjórnendur sjá um skipulagningu og fjárhagsáætlanir.
2. Stjórnendur skipuleggja störf og hlutverk starfsfólks.
3. Stjórnendur gegna eftirlitshlutverki og lagfæra mistök.

Góður stjórnandi þarf ekki alltaf að vera í hlutverki aðila sem leiðir fólk. Hinsvegar, ef hlutverk stjórnanda gerir kröfu til þess að hann sinni einnig hlutverki leiðtoga, dugar ekki að hafa manneskju í starfinu eða hlutverkinu sem vantar leiðtogahæfileika. Muna þarf að þrátt fyrir þessa greiningu Kotter á leiðtoga og stjórnanda, þá eru ekki allir sammála um þetta. Stundum skarast líka hlutverk leiðtoga og stjórnanda og munurinn er því ekki alltaf augljós.

## Tilfinningagreind í LET hugmyndafræðinni

Tilfinningagreind (e. emotional intelligence) er hugtak sem á rætur sínar að rekja til tveggja bandarískra sálfræðinga, þeirra Johns Mayers við Háskólann í New Hampshire og Peters Saloveys við Yale-háskóla. Samkvæmt þeim vísar tilfinningagreind meðal annars



til hæfni fólks til að þekkja, skilja og hafa áhrif á eigin tilfinningar. Tilfinningagreind er samkvæmt Daniel Goleman samsett úr fimm lykilþáttum:

- Hæfni til að þekkja eigin tilfinningar ásamt skilningi á tengslum hugsana, tilfinninga og hegðunar.
- Hæfni til að stjórna eigin tilfinningum, til dæmis til að bæta eigin líðan.
- Hæfni til að setja sig inn í ákveðið tilfinningalegt ástand og vilja til að ná árangri.
- Hæfni til að skynja, þekkja og taka tillit til tilfinninga annarra.
- Hæfni í mannlegum samskiptum.

Lýsing Daniel Goleman á tilfinningagreind er umdeild, en má nota sem ákveðinn grunn. Samkvæmt þessu má álykta að samskiptafærni í LET hugmyndafræðinni byggir upp sterkan grunn í þeirri hæfni sem talin er upp hér að framan til að þekkja, skilja og hafa áhrif á tilfinningar sínar og annarra. Reynsla þeirra sem hafa innleitt og notað LET hugmyndafræðina staðfestir þetta.

## Að læra að vera leiðtogi með LET

Á LET vinnustofu í leiðtoga- og samskiptafærni lærir þú einmitt það helsta sem einkennir leiðtoga. Þú lærir samskiptafærni, jákvæða tjáningu, virka hlustun, að skilja og þekkja þarfir, sjá mun á gildum og viðhorfum hjá fólki og að leggja grunn að lausnamiðaðri umræðu. Öll þessi atriði er að finna hjá flestum öflugum leiðtogum. Samskiptafærni er grunnur að því hvernig fólk upplifir þig.

Þú lærir að finna nýjar leiðir til að fá þörfum sínum fullnægt án þess að beita valdi, vera lausnamiðaðri í óhjákvæmilegum átökum í öllum samskiptum, hafa meira sjálfstraust í að leysa átök þannig að enginn tapi, verða meira opin/n og með minni árásargirni í birtingu hugmynda og tilfinninga, munt finna sjaldnar fyrir reiði og verða hæfari til að takast á við reiði.





Ef þú hlustar vel, leitar að staðfestingu um að hafa heyrt rétt og greinir vel þarfir hjá viðmælanda, þá mun sá aðili sem þú átt samskipti við bera virðingu fyrir þér sem persónu og vera miklu móttækilegri til að vinna með þér að ásættanlegri lausn.

Í LET hugmyndafræðinni er boðið upp á einstakan ramma í hegðunarmynstri, sem gerir starfsmenn og stjórnendur hæfa til að nema hvernig hegðun og samskiptafærni er viðeigandi í hverju tilfelli og til að ákveða hvenær og hvar á að nota þetta. Skorað er á viðvarandi hegðun og fólki gert mögulegt að sjá og viðurkenna eigin slæmu venjur, læra hvað á að gera í staðinn og hvernig á að forðast að endurtaka mistök. Þú færð hagnýt og öflug verkfæri: Virka hlustun, Ég-skilaboð, hvernig á að skipta um samskiptaleið, leið til að forðast samskiptaleg átök og aðferð til að leysa átök þannig að allir séu sáttir. Samræmi og viðeigandi notkun þessara verkfæra er mjög áhrifaríkt til að byggja upp traust og margir nota þetta sem grundvöll fyrir þróun í hópverkefnum. Þetta virkar vel þegar skortur á trausti er í samskiptum.

Þú lærir að greina á milli þarfa og lausna í samskiptalegum átökum. Ein hindrunin er tilhneigingin til að standa fast á sinni eigin lausn og í LET hugmyndafræðinni lærir þú að sigrast á þessari hindrun. Lögð er áhersla á skýrleika í samskiptum og að hvetja fólk til að fá fram staðreyndir áður en að það býr til ákveðnar forsendur, stekkur á ákveðna niðurstöðu, sér ekki sjónarmið annarra eða notar sína orku á óviðeigandi hátt. Það þarf að hlusta vel á aðra segja frá sínum vandamálum til að skilja um hvað þau raunverulega snúast.



**Þú getur öðlast góða færni í samskiptum sem skilar þér sjálfstrausti til að verða góður leiðtogi.**

**Áratuga rannsóknir staðfesta að  
LET hugmyndafræðin getur gert þig að leiðtoga.**

**GORDON** FYRIR BETRI  
SAMSKIPTI

Grensásvegur 3 - 108 Reykjavík - Sími 5171400 – [gordon@gordon.is](mailto:gordon@gordon.is) - [www.gordon.is](http://www.gordon.is)