

STRATEGÍSKUR SKÝRLEIKI

Hagnýt handbók fyrir ráðgjafa um hvernig styðja megi frumkvöðla við að skýra stefnu, sannreyna forsendur og hrinda hugmyndum í framkvæmd með markvissum hætti.



Próað af Dr. Niall O'Leary, forstöðumanni Hincks Centre for Entrepreneurship Excellence hjá Munster Technological University.

Prófað og staðfest af samstarfsaðilum verkefnisins:



Efnisyfirlit

Yfirlit.....	3
Innngangur	4
SKREF 1 Áfangakortið – Skilgreindu hvað árangur felur í sér fyrir viðskiptavininn og hvernig honum verður náð.....	5
SKREF 2 Business Model Canvas	7
SKREF 3 Útvíkkaðu áfangakortið og skilgreindu lykilforsendur	7
SKREF 4 Skipulögð staðfesting – Prófaðu það sem raunverulega skiptir máli áður en þú leggur tíma og fjármagn í verkefnið	8
SKREF 5 Frumkvæði og seigla í framkvæmd staðfestrar stefnu	9

Yfirlit

Að styðja fyrirtæki til árangurs er krefjandi og flókið verkefni og ekki er alltaf augljóst hvernig best er að mæta fjölbreyttum þörfum viðskiptavina. Þessi handbók umbreytir traustum niðurstöðum úr umfangsmiklum rannsóknum í hagnýtt ferli sem ráðgjafar geta nýtt sér beint í starfi. Aðferðirnar veita ramma til að leiðbeina nær öllum viðskiptavinum, óháð starfsgrein, í gegnum áskoranir sem fylgja því að stofna og byggja upp fyrirtæki. Ráðgjafa- og rannsóknarteymi Target Circular verkefnisins tók þessar öflugu rannsóknarniðurstöður og yfirfærði þær í þessa hagnýtu handbók fyrir fagfólk.

Sönnuð aðferð 1: Áfangakort (Milestone Map)

Í þessu skrefi leiðbeinir þú viðskiptavininum við að skilgreina markmið sín vel og vinna síðan aftur á bak til að greina og kortleggja lykiláfanga sem þarf að ná til að markmiðunum verði náð. Þetta hefur marga kosti. Í fyrsta lagi er sett fram skýr leið að árangri með smærri og viðráðanlegri milliskrefum. Í öðru lagi verða orsakatengsl milli áfanga skýrari með sjónrænu verkfæri sem auðveldar viðskiptavinum að meta og betrubæta röksemdafærslu sína með gagnrýnum hætti. Þegar óljósar hugmyndir skýrast í afmarkaða framtíðarsýn verður auðveldara fyrir þig að ögra henni, styðja hana og greina þær lykilforsendur sem verkefnið byggir á.

Sönnuð aðferð 2: Skipulögð staðfesting (Structured Validation)

Skipulögð staðfesting felur í sér að prófa þær forsendur sem greindar voru í áfangakortinu með markvissari og kerfisbundnari hætti en almennt tíðkast, og má líta á hana sem strangari útfærslu á Lean Startup-aðferðinni. Til dæmis er meiri áhersla lögð á að velja rétta forsendu til prófunar og viðeigandi aðferð (s.s. viðtöl eða tilraunaverkefni). Upplýsingarnar sem þannig safnast eru markvissari og áreiðanlegri og mynda mun sterkari grunn fyrir ákvarðanatöku.

Sönnuð aðferð 3: Virk innleiðing (Proactive Implementation)

Nú er staðfest stefna yfirfærð í hagnýta aðgerðaáætlun fyrir dagleg og vikuleg skref í átt að markmiðum verkefnisins. Með áherslu á frumkvæði, árangursríka venjumyndun og seiglu læra viðskiptavinir að samræma skammtímaaðgerðir sínar langtímastefnu sinni.

Við köllum sameinaða niðurstöðu þessa ferlis strategískan skýrleika: sameiginlegan og skýran skilning á því hvernig árangur lítur út, hvernig honum verður náð og hvaða næstu skref þarf að stíga.

The Stafræna vinnusvæðið: Þessi handbók er hönnuð til notkunar samhliða stafrænu vinnusvæði. Vinnusvæðið gerir ráðgjöfum og viðskiptavinum kleift að skapa efni saman, setja hugmyndir fram á myndrænan hátt, þróa áætlanir og hafa aðgang að þeim með tímanum. Þetta dregur úr misskilningi og eykur líkur á eftirfylgni og framkvæmd.

Í hópavinnu getur vinnusvæðið einnig hvatt til heilbrigðrar samkeppni og gagnkvæmrar miðlunar hugmynda og stefna. Verkfærin eru hönnuð þannig að þau séu einföld í notkun og sveigjanleg. Ráðgjafar halda fullu frelsi til að aðlagja ferlið að sínum aðstæðum — vinnusvæðið gerir einfaldlega hugsunina sýnilega og sameiginlega.

Þegar þú hefur kynnst nálguninni er ráðlagt að setja upp sameiginlegt vinnusvæði sem styður hana. Ef þú getur stýrt umræðum getur þú nýtt þetta vinnusvæði. Engrar sérfræðilegrar tæknikunnáttu er krafist og þetta stutta leiðbeiningarmyndband veitir þær grunnupplýsingar sem þú þarft til að hefjast handa: <https://youtu.be/r0vrPSZjWMQ?si=TZOpUQDO7YHvfzu2>.

Vinnusvæði með sniðmátum:

https://miro.com/app/board/uXjVG0ChIXU=?share_link_id=85915919783

Þegar þú hefur stofnað aðgang á Miro skaltu smella á þrjá punktana efst í vinstra horni, vinstra megin við „Strategic Clarity Template“. Veldu síðan Board og þar á eftir Duplicate til að búa til afrit sem þú getur breytt í þínum eigin aðgangi.



Mynd 1. Sameiginlegt stafrænt vinnusvæði sem ráðgjafar og þátttakendur nýta til að setja fram stefnu á myndrænan hátt, skipuleggja staðfestingarverkefni og móta innleiðingaráætlanir.

Hægt er að fá **þrenthæft sniðmát** sé þess óskað.

Hafa samband: Fyrirspurnir berist til Niall.OLeary@mtu.ie.

Acknowledgements: Created as part of the Interreg NPA - funded project Target Circular – Supporting Sustainable SMEs to Success (NPA0100009).

Innngangur

Vandamálið: Að starfa sem atvinnuráðgjafi felur oft í sér sundurlausar samræður, síendurtekna „elda sem þarf að slökkva“ og það að viðskiptavinir samþykkja áætlanir án þess að fylgja þeim eftir. Þetta er algeng og svekkjandi reynsla sem að hluta til skýrist af því að frumkvöðlar eru gjarnan yfirbugaðir af þeirri flóknu vinnu sem felst í að stofna og reka fyrirtæki — og gera sér jafnvel grein fyrir því að áætlunin er þeim ekki enn að fullu skiljanleg.

Markmið, forsendur og aðgerðir haldast því oft lauslega í hendur, undirliggjandi vandamál fá ekki nægilega athygli og möguleikar viðskiptavinarins til sjálfbærs árangurs og árangurs til lengri tíma verða takmarkaðir.

Lausnin: Þessi handbók veitir einfalda og sveigjanlega umgjörð til að skipuleggja hugsun og aðgerðir viðskiptavina. Eftir því sem þarfir þeirra þróast í gegnum ferlið tekur þú að þér þrjú ólík hlutverk.

Í skrefum 1–2 leiðbeinir þú viðskiptavinum við að greina og skýra áætlun sína.

Í skrefum 3–4 tekur þú að þér hlutverk „andstæðingsins“ og ögrar lykilforsendum þeirra með gagnrýnum spurningum.

Að lokum, í skrefi 5, verður þú þjálfari sem styður framkvæmd og innleiðingu á nú útfærðri og staðfestri áætlun.

Tækifæri fyrir atvinnuráðgjafa: Þegar þessi fimm skref eru notuð saman fylgir ráðgjöfinni röð ferla: árangur er skilgreindur með skýrum hætti, röksemdafærslan um hvernig honum verði náð er gerð sýnileg, lykilforsendur eru prófaðar áður en teknar eru stórar ákvarðanir og framkvæmd er yfirfærð í ákveðið verklag.

Þrátt fyrir sterkar rannsóknarniðurstöður eru þessar aðferðir enn ekki víða nýttar í daglegu ráðgjafarstarfi. Með því að leggja grunn að samræmdu og skilvirku ferli sem skilar markvissari fundum með viðskiptavinum breytast stök inngrip í heildstætt ferli sem byggir jafnt og þétt upp skýrleika, sjálfstraust og drifkraft.

Með því að nýta þessi verkfæri eykur þú þannig áhrif þín, styrkir samkeppnishæfni viðskiptavina þinna og hjálpar þeim að takast á við þá yfirþyrmandi flækju sem oft fylgir frumkvöðlastarfi.

Skýr stefna fyrir viðskiptavinum: Viðskiptavinir munu vita skýrt hverju þeir stefna að og hvaða skref þeir þurfa að taka til að ná markmiðum sínum, verða virkari í framkvæmd stefnu sinnar og auka þar með verulega líkur á árangri. Með strategískum skýrleika verður allt einfaldara og árangur líklegri.

Víðtækar slembiráðaðar samanburðarrannsóknir í mörgum löndum sýna að þegar frumkvöðlum er leiðbeint með skipulögðum áfangakortum, markvissri staðfestingu forsendna og skýrum verkferlum sem verða að vana batna niðurstöður verulega — þar á meðal allt að 30% aukning í arðsemi með bara einni af þessum aðferðum. Sameiginleg áhrif þessara aðferða innan þessa ferlis kunna að vera enn meiri.

SKREF 1 Áfangakortið – Skilgreindu hvað árangur felur í sér fyrir viðskiptavininn og hvernig honum verður náð

Að skilgreina árangur virðist svo einfalt að ráðgjafar og viðskiptavinir horfa oft óafvitandi fram hjá því, með þeim afleiðingum að markmið verða óljós og tvíræð. Að gera markmið og áætlanir skýrar, afmarkaðar og ótvíræðar er því fyrsta skrefið — en jafnframt afar áhrifaríkt — í átt að árangri og lykilforsenda þess að hægt sé að styðja viðskiptavinum með markvissum hætti.

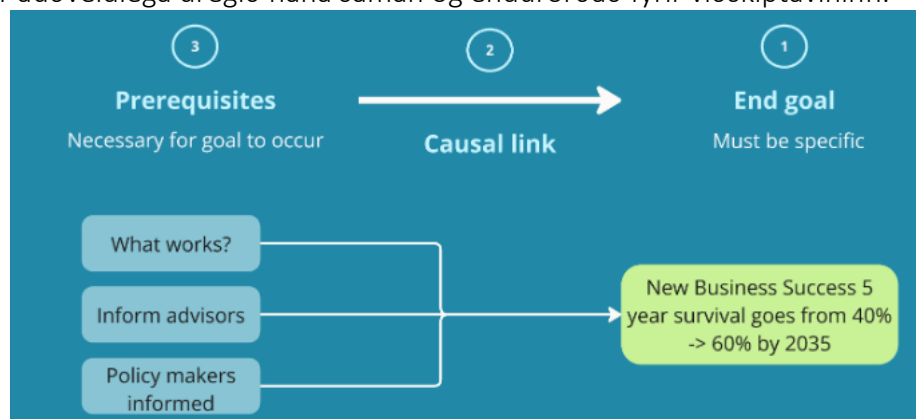
Í umfangsmiklum rannsóknum hefur þessi nálgun sýnt fram á verulegan vöxt í sölu. Í upphaflegum rannsóknum er aðferðin kölluð Story Tree, til að undirstrika gildi hennar við að móta heildstæða frásögn; hér er hugtakið Áfangakort notað til að leggja áherslu á getu hennar til að leiða og skipuleggja aðgerðir.

Sú staða sem áfangakortlagning bætir úr er sú að margir ráðgjafar einblína á að leysa skammtíamvandamál sem viðskiptavinir setja fram. Yfirborðslega séð er slík nálgun aðlaðandi — hún mætir brýnni þörf í augnablikinu og skapar tilfinningu fyrir framförum og skriðþunga. Hún felur þó í sér viðbrögð við skilgreindum vandamálum viðskiptavina á sama tíma og þeir, sérstaklega á frumstigum fyrirtækis, hafa oft ekki skýra sýn á markmið sín og leiðina að þeim. Byrjaðu á því að skilgreina skýrt hvað árangur felur í sér fyrir viðskiptavininn og hvernig hann hyggst ná honum. Tímarammi upp á þrjú til fimm ár er gagnlegur þar sem hann neyðir viðskiptavini til að horfa lengra en til skamms tíma og hvetur til metnaðarfullrar markmiðasetningar.

Þetta er krefjandi spurning fyrir marga að svara í fyrsta sinn og oft á staðnum. Viðskiptavinir kunna jafnframt að upplifa að þeir ættu þegar að hafa svör við þessari grundvallarspurningu. Ef þeir gera það ekki reyna þeir gjarnan fyrst að sneiða hjá henni með almennum og óljósum svörum á borð við „ég vil að fyrirtækinu gangi vel“.

Hlutverk þitt er að þrýsta varlega en ákveðið á eftir skýrleika þar til árangur er ótvíræður. Ef viðskiptavinurinn á erfitt með þetta skaltu fullvissa hann um að óvissa á þessu stigi sé eðlileg — kortið er hjálpartæki til hugsunar, ekki próf — og að mikilvægt sé að glíma við þessar spurningar núna til að auka líkur á árangri síðar.

Haltu áfram, jafnvel á næsta fundi ef þarf, þar til framtíðarsýnin er orðin svo skýr og afmörkuð að þú getir auðveldlega dregið hana saman og endurorðað fyrir viðskiptavininn.



Mynd 2 – Áfangakort byggt á gagnreyndum aðferðum til að styrkja frumkvöðlaráðgjöf og árangur fyrirtækja.

Nú skaltu fylla út sniðmát áfangakortsins jafnóðum og þú spyrð eða leggur til mögulega undanfara sem þarf að ná til að markmiðinu verði náð. Með því að vinna aftur á bak — en ekki áfram frá deginum í dag — forðast viðskiptavinir skammtímahugsun og ótímabæra vandamálalausn.

Stefna örvanna sýnir orsakatengsl milli áfanga og ber í sér mikla merkingu — oft forsendur sem kunna að vera réttar eða rangar. Myndræn framsetning hjálpar bæði þér og viðskiptavininum að skoða forsendur með gagnrýnum hætti og sannreyna hvort heildaráætlunin standist.

Fyrsta kortið tekur yfirleitt um 15–20 mínútur í umræðu og

endurskoðun. **Útskýringarmyndband.** [Start With Success: Mapping a Clear Path to Circular Goals](#)

SKREF 2 Business Model Canvas

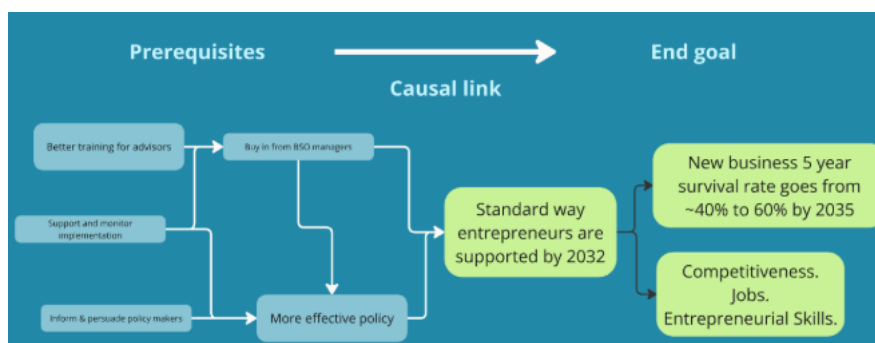
Áfangakortið skýrir hvert verkefnið stefnir og hvað þarf að gerast til að því verði náð. Business Model Canvas styður þetta með því að greina kerfisbundið hvernig verkefnið á að virka í framkvæmd. Það er skipulagt gátlistaverkfæri til að safna lykilupplýsingum um viðskiptahugmynd og tryggja að helstu þættir viðskiptaáætlunar séu hugsaðir til enda. Viðskiptavinir eru hvattir til að skoða hugmyndir sínar út frá að minnsta kosti níu ólíkum sjónarhornum, sem gerir kleift að þróa hugmyndina skref fyrir skref — bæði myndrænt og huglægt. Í þessu samhengi beinum við athyglinni sérstaklega að því hvernig hægt er að nýta verkfærið til að styrkja áfangakortið og draga fram lykilforsendur, enda eru margir ráðgjafar þegar kunnugir Business Model Canvas og leiðbeiningar um notkun þess víða aðgengilegar annars staðar, til dæmis í þessu skýringarmyndbandi: [Business Model Canvas Explained](#)

SKREF 3 Útvíkkaðu áfangakortið og skilgreindu lykilforsendur

Með hliðsjón af útfylltu Business Model Canvas skaltu útvíkka áfangakortið og bæta við fleiri lögum forsenda. Líkt og ættartré á árangur sér „foreldra“-áfanga, „ömmu og afa“-áfanga og jafnvel „langömmu og langafa“-áfanga. Þessir áfangar eru settir fram með því að vinna aftur á bak frá lokamarkmiðinu.

Til dæmis, ef markmiðið er X árið 2030, gæti áfangi Y verið árið 2029 og áfangi Z árið 2028. Eftir því sem kortið stækkar verður yfirleitt ljóst að ekki allir áfangar skipta jafnmiklu máli. Hér er faglegt mat ráðgjafans lykilatriði. Leggðu áherslu á þá þætti viðskiptamóðelsins sem eru bæði mikilvægir og óvissir, og íhugaðu að fjarlægja reiti sem ekki eru sérstaklega merktir.

Þessi valin áhersla á mikilvægustu þættina hjálpar til við að einfalda ekki aðeins kortið sjálft heldur einnig hugsun viðskiptavinarins. Jafnframt draga tengslin milli þeirra þátta sem eftir standa fram lykilforsendur. Til dæmis felur ör sem tengir „reynsluviðskiptavinir tryggðir“ við „tekjuvöxt“ í sér þá forsendu að viðskiptavinir endurtaki kaup sín með reglulegum hætti — forsendu sem hægt er og ætti að prófa.



Mynd 3. Útvíkkað og einfaldað áfangakort.

Viðskiptamódelið ætti nú að vera á formi sem er einfalt, hnitmiðað og þar með raunverulega nýtsamlegt — þannig að viðskiptavinir geti tileinkað sér það. Með því er átt við að viðskiptavinurinn geti útskýrt röksemdafærslu viðskiptamóðelsins skýrt, samræmt og án þess

að styðjast við glósur. Það er orðið hluti af minni og hugsun viðskiptavinarins og leiðbeinir ekki aðeins stórum ákvörðunum heldur einnig smærri, hraðari og ákvörðunum sem byggja á innsæi þar sem óraunhæft er að vísa sífellt til formlegra áætlana.

Í samtölum við viðskiptavini skaltu vinna markvisst að því að greina hvaða atriði verða að ganga upp eða vera sönn til að fyrirtækið nái árangri. Þegar orsakatengsl eru veik („Þetta leiðir til hins“) skaltu staldra við og spyrja hvað þurfi að vera satt til að örin standist.

Vafasamar tengingar fela í sér forsendur sem vert er að prófa (skref 4).

Ef það að fjarlægja ákveðinn áfanga veldur því að röksemdafærslan hrynur er líklegt að þú hafir fundið lykilforsendu sem vert er að staðfesta. Staðfestu skilning þinn með spurningum á borð við: „Hef ég skilið rétt að X sé lokamarkmiðið og að þú vitir að því hafi verið náð þegar Y gerist?“ og „Ef það reynist ekki rétt, heldurðu þá að hugmyndin muni samt ganga upp?“.

SKREF 4 Skipulögð staðfesting – Prófaðu það sem raunverulega skiptir máli áður en þú leggur tíma og fjármagn í verkefnið

Þegar skýr og útfærð framtíðarsýn liggur fyrir færist áherslan nú yfir á að forgangsraða og prófa lykilforsendur. Skipulögð staðfesting styrkir þetta ferli með því að: ákveða hvaða forsendur skipta mestu máli, velja viðeigandi aðferð til að prófa þær, skilgreina fyrirfram hvernig túlka eigi niðurstöðurnar og uppfæra áætlunina í ljósi þess sem lærist.

Með því að afla vandaðri og markvissari upplýsinga til grundvallar tilteknum ákvörðunum nýtist takmarkaður tími og orka viðskiptavina mun betur. Aðferðin krefst þó meiri undirbúnings og vinnu í upphafi en almennt tíðkast, og því er hlutverk ráðgjafans við að hvetja til hennar afar mikilvægt.

Skipulögð staðfesting skiptist í fimm undirskref:

4.1 Forgangsraðaðu forsendum. Gagnlegt er í upphafi að spyrja: Hvað skiptir mestu máli? Hvað er mesta óvissan um? Og hvað er raunhæfast að prófa? Þú og viðskiptavinurinn þurfið að beita faglegu mati við að ákveða hvaða forsendur skuli forgangsraða, þar sem það er ekki alltaf augljóst.

Sem þumalputtareglu ætti að forgangsraða forsendum sem eru bæði mjög óvissar og hafa veruleg áhrif. Ef í ljós kemur að slík forsenda er röng ætti það að leiða til efnislegra breytinga á viðskiptamódelinu.

4.2 Skilgreindu hvaða ákvörðun staðfestingin á að upplýsa. Til að styðja þetta mat er gagnlegt að íhuga hvernig staðfesting forsendunnar muni upplýsa mikilvægar ákvarðanir fyrirfram. Á þessu stigi er hjálplegt að setja fram „ef–þá“ sviðsmyndir — til dæmis: ef staðfestingin leiðir í ljós X, þá geri ég A; ef hún leiðir í ljós Y, þá geri ég B.

Markmiðið er ekki fullkomin vissa, heldur nægileg athugun til að skapa traust til að taka næstu mikilvægu ákvörðun, svo sem um verulegar fjárfestingar í tíma eða fjármagni.

4.3 Veldu kostnaðarminnstu aðferðina sem veitir viðeigandi upplýsingar. Við val á staðfestingaraðferð skaltu vega saman kostnað, tíma og erfiðleika annars vegar og væntanlegt gildi upplýsinganna hins vegar, og leitast við að velja þá aðferð sem veitir mestan ávinning miðað við tilkostnað. Til dæmis má bera saman hversu auðvelt er að fá endurgjöf frá vinum og

fjölskyldu annars vegar og frá mögulegum viðskiptavinum sem viðskiptavinurinn hefur engin fyrri tengsl við hins vegar.

Þegar aðferð hefur verið valin skaltu skipuleggja framkvæmd hennar. Settu fram tímalínu, greindu líklegar hindranir og íhugaðu hvernig hægt sé að yfirstíga þær.

4.4 Settu fram sviðsmyndir sem styðja eða hrekja lykilforsendur: Að setja væntingar fyrirfram áður en forsendur eru prófaðar hjálpar viðskiptavinum að túlka niðurstöður betur. Við höfum öll tilhneigingu til að lesa gögn í sem jákvæðustu ljósi og á þann hátt sem verndar hugmyndir okkar. Hjá frumkvöðlum tengist þetta oft einnig sjálfsmynd þeirra sem frumkvöðla og þörfinni fyrir að verja hana.

Slík skekkja getur komið í veg fyrir að viðskiptavinir greini vandamál snemma. Þeir kunna að freistast til að rökstyðja slæmar niðurstöður burt og átta sig síðar á raunveruleikanum með erfiðari hætti — eftir að miklum tíma og fjármunum hefur verið varið.

Þetta er viðkvæmt hlutverk fyrir ráðgjafa, þar sem viðskiptavinir vilja oft ekki horfast í augu við erfiðan sannleika í augnablikinu. Algengt er að viðskiptavinir upplifi óþægindi þegar niðurstöður ganga gegn forsendum þeirra. Með því að réttlæta þessi viðbrögð og gera ráð fyrir slíkum áskorunum fyrirfram má milda höggið, viðhalda trausti og halda fókusi á lærdóm frekar en réttlætingu.

Þeir kunna enn að „færa markstangirnar“, en það er skárri en að ákveða staðsetningu þeirra eftir að staðfestingin hefur farið fram.

4.5 Uppfærðu áfangakortið í ljósi niðurstaðna. Ef forsendur hafa verið staðfestar er yfirleitt hægt að einfalda áfangakortið. Ef þær reynast rangar gæti hins vegar þurft að endurskoða kortið.

Skipulögð staðfesting er á margan hátt lík Lean Startup-nálguninni, en er kerfisbundnari og strangari en algengar útfærslur hennar. Hún bætir úr óskipulögðum tilraunaaðferðum eða staðfestingu sem drifin er af innsæi, sem leiðir oft til þess að valin er einfaldasta eða augljósasta leiðin — aðferðir sem gjarnan skila veikum eða villandi upplýsingum og draga úr gæðum ákvarðanatöku.

Fimm skrefa aðferð skipulagðrar staðfestingar sem hér er lýst leiðir til betri ákvarðana, meðal annars þegar kemur að stórum fjárfestingum í tíma og fjármagni, og sparar þannig tíma og orku til skemmri og lengri tíma.

Til að styðja þig í þessu ferli fylgir einfalt sniðmát í [Miro workspace](#). Að auki veitir þetta skýringarmyndband frekari leiðbeiningar um hvernig staðfesta megi forsendur. [Testing What Matters: Validating Key Assumptions](#)

SKREF 5 Frumkvæði og seigla í framkvæmd staðfestrar stefnu

Skref 1–4 skýra hvernig árangur lítur út, hvernig honum verður náð og hvaða forsendur hafa verið prófaðar. Nú færist áherslan yfir á framkvæmd: að yfirfæra staðfesta stefnu í samfelldar daglegar og vikulegar aðgerðir.

Þetta skref hefur sterkustu rannsóknarstöðina hvað varðar áhrif á arðsemi og byggir á stærsta úrtaki þeirra þriggja rannsókna sem liggja til grundvallar þessari handbók. Aftur kann þetta að virðast einfalt — en rannsóknir sýna að frumkvöðlar njóta verulegs ávinnings af þessari leiðsögn og þeirri ytri ábyrgð sem þú getur veitt.

Hlutverk okkar færist því frá því að vera skipulagsaðili yfir í að vera framkvæmdarþjálfari, sem tryggir að mikilvægar aðgerðir eigi sér stað með reglulegum hætti og að flestar aðgerðir styðji raunverulega við framgang áfangakortsins.

Að þjálfar viðskiptavini í að þróa með sér virkara hugarfar, frumkvæði og sjálfstýrða hegðun er lykilatriði hér. Árangur byggir á stöðugum skriðþunga fremur en „herkúlesarlegum“ átökum öðru hvoru; með því að skapa hvatningu og venjur vinnur þú með viðskiptavininum að því að breyta sjálfgefnum hegðunarmynstrum þeirra þannig að það leiði þau áfram í átt að árangri, í stað þess að treysta eingöngu á viljastyrk til að brjóta upp rótgróin mynstur.

Byrjaðu á að spyrja spurninga á borð við:

„Til að ná þessum áfanga, hvað þarf viðskiptavinurinn að gera daglega, vikulega og mánaðarlega?“

„Hvernig er hægt að tryggja að mikilvægustu aðgerðirnar fari reglulega fram?“

og

„Hvað þarf viðskiptavinurinn að gera minna af til að skapa rými fyrir það sem skiptir mestu máli?“

Ávinningurinn er sá að viðskiptavinir þurfa ekki sífellt að ákveða í augnablikinu hvað þeir eigi að gera. Þeir eiga að vita fyrirfram hvaða aðgerðir skipta máli og hafa áminningar sem tryggja að lykilverkefni fari ekki forgörðum.

Það eru fjórar tegundir árangursríkrar hegðunar sem ætti að þjálfar sérstaklega:

1. **Markvissar venjur og frumkvæði í framkvæmd.** Viðskiptavinir hefja mikilvægar aðgerðir án þess að bíða eftir fullkomnum aðstæðum, þar á meðal verk sem eru kannski ekki spennandi en engu að síður nauðsynleg.
2. **Lærdómsmiðað hugarfar.** Viðskiptavinir leita reglulega eftir endurgjöf frá viðskiptavininum og helstu hagaðilum og nýta hana markvisst til umbóta.
3. **Hugsun til framtíðar.** Viðskiptavinir sjá fyrir komandi áskoranir og tækifæri í stað þess að bregðast eingöngu við vandamálum dagsins í dag. Þeir eru undirbúnir til að draga úr hugsanlegum erfiðleikum og tilbúnir til að nýta tækifærin þegar þau gefast. Þeir eru ekki sífellt „að slökkva elda“ vegna fyrirsjáanlegra vandamála né láta tækifæri framhjá sér fara vegna skorts á yfirsýn eða undirbúningi.
4. **Stöðugur framgangur.** Viðskiptavinir viðhalda stöðugum framgangi til lengri tíma með því að jafnvægi sé á milli þrautseigju og vellíðunar, og þannig forðast kulnun. Markmiðið er ekki fullkomnun, heldur að ná sér hraðar eftir áföll og bakslög þegar þau koma upp.

Dæmi um verkefni í þessu skrefi

- Framvirk áætlanagerð: Taktu frá tíma með reglulegu millibili til að skipuleggja aðgerðir sem færa verkefnið markvisst nær árangri. Þetta felur í sér að greina hvað gæti komið viðskiptavininum út af sporinu og móta fyrirfram áætlun um hvernig bregðast skuli við ef slíkt gerist. Eftirfarandi myndband útskýrir rannsóknirnar á bak við framkvæmdaráætlanir (implementation intentions) og veitir hagnýt dæmi. <https://youtu.be/DUAB-BW-gZ8?si=F70elPVENiUostXx>
- Áminningar um lykilverkefni: Greindu 2–3 „ófrávíkjanleg verkefni“ sem verða að eiga sér stað í hverri viku (til dæmis að senda út kynningarpósta eða fara yfir sjóðstreymi). Settu áminningar í dagatalið þitt sem minna þig á þau á réttum tíma.

- Áminningar til að móta venjur: Tengdu lykilaðgerðir við núverandi venjur (til dæmis: „Á hverjum morgni eftir kaffið tek ég 30 mínútur í að hafa samband við viðskiptavini“).