



STJÓRNUNAR-
OG SAMSKIPTAÞJÁLFUN

Það sem allir stjórnendur
ættu að vita



 **GORDON**

Grensásvegi 3 - 108 Reykjavík - Sími 517 1400 - gordon@gordon.is - www.gordon.is

Sigríður Magnúsdóttir var ráðinn sem starfsráðgjafi í bankanum sínum. Á sama tíma var Kristófer Jónsson kjörinn forseti í klúbbnum sínum, Axel Axelsson náði sínu ævilanga metnaði að verða sölustjóri hjá fyrirtækinu sínu og eftir sex ár sem leiðbeinandi í framleiðsludeildinni fékk Jóhann Lárusson starf sem framkvæmdastjóri. Anna Vídalín var síðan kosin forseti nemendafélagsins í háskólanum sínum.

Vinir þeirra óskuðu þeim til hamingju með þetta og sögðu þeim hversu mikið þau ættu skilið sína nýja stöðu. Einn af þessum aðilum hringdi í maka sinn og upplýsti spennandi um hinar góðu fréttir. Annar aðili tók fjölskyldu sína út að borða til að fagna. Allir voru stoltir af þeim árangri sem þeir höfðu náð. Allir þessir aðilar töldu að þeir hefðu „náð þessu“, „komist upp stigann“ eða „væru komnir á toppinn“.

Þetta eru hefðbundin viðbrögð fólks sem er skipað í stjórnendastöðu. Því finnst það upplifa "ég er með þetta." Raunin er samt sú, að þegar einhver fær stjórnendastöðu hefur sá aðili ekki gert neitt. Hann er rétt að byrja.

Að verða stjórnandi gerir þig ekki endilega að slíkum

Eftir að þú ert orðin stjórnandi í hópi, verður þú að leggja þitt af mörkum til að vinna þér inn samþykki hópsins til að geta haft áhrif á þeirra hegðun. Það sem er jafnvel enn mikilvægara, er að við það að fá titilinn stjórnandi býður oftast upp á óvænt vonbrigði og óumbeðin vandamál. Vafalaust muntu sjá merki um öfund hjá sumum meðlimum hópsins og aðrir geta sýnt gremju vegna þess að þeir fengu ekki starfið þitt; í þeirra augum áttu ekki skilið stöðuna, þeir áttu að fá hana.

Að verða stjórnandi hópsins leiðir óhjákvæmilega til verulegra breytinga á þínum samskiptum við hópmeðlimi. Fólk sem áður hafði brugðist við þér sem jafninga eða vini, hefur skyndilega breytt viðhorf sínu til þín. Þú ert orðin/n "þarna uppi" og þeir eru nú "undir" þér; Þeir "tilkynna þér"; þú ert "stjórnandinn".

Jafnvel þótt þú hafir komið utan frá til að vera stjórnandi hópsins, þarftu að vera tilbúin/n að lenda í fjölmörgum ósanngjörnum svörum - grunsemdum, vantrausti, fjandskap, baktjaldamennsku, óbeinu viðnámi eða óöryggi. Ekki má heldur gleyma þeim möguleika að einhver gæti jafnvel viljað sjá þér mistakast í þínu nýja starfi!

Fólk er náttúrulega með þetta innbyggða mynstur neikvæðrar svörunar; Þau lærðu þetta sem börn. Hver stjórnandi "erfir" sitt innra barn úr eigin fortíð. Fortíðarsagan þegar við vorum börn hefur mikið að segja fyrir hvert og eitt okkar, þar tókum við þátt í margvíslegum nánnum samböndum við fjölda fullorðinna: foreldra, ömmur, kennara, þjálfara, leikara, tónlistarkennara og skólalæstjóra. Allir þessir fullorðna aðilar höfðu vald yfir okkur þegar við vorum börn og flestir notuðu það oft. Öll börn prófa mismunandi hegðun til að takast á við vald þessar aðila. Sumt af þessu reynist árangursríkt, sumt árangurslaust. Það sem virkar er notað aftur og aftur og verður að ákveðnum vana og er notað við alla fullorðna sem reyna að stjórna og ráða.

Þessar aðferðir í hegðun verða áskapaðar og eru notaðar þegar farið er inn í unglingsárin og síðan inn í fullorðinsárin. Þetta verður óaðskiljanlegur hluti af okkar fullorðins persónuleika og við notum þetta ómeðvitað þegar við erum í samskipti við einhvern sem notar yfiringang eða vald. Þannig eiga allir fullorðnir sitt "innra barn úr fortíðinni" sem hefur mikil áhrif á hvernig þeir bregðast við stjórnun.

Þegar lagður er grunnur að nýju sambandi við stjórnsamt fólk, notar fólk náttúrulega sömu hegðunaraðferðir sem það hefur notað í gegnum æfina. Þess vegna erfir nýr stjórnandi sitt innra barnseðli úr fortíðinni og notar í hópnum. Sérstakt hegðunarkerfi þeirra eru nú þegar til staðar, tilbúið til notkunar - stjórnandinn valdi þetta ekki sérstaklega. Engu að síður, vegna þess að hópmeðlimir gera ráð fyrir að flestir stjórnendur séu stjórnsamir og ráðandi, þá bregðast þeir svona við honum eða henni, jafnvel þótt stjórnandi hafi ekki áform um að nota vald og yfiringang.

Hvernig bregðumst við gegn yfiringangi og valdi

Vafalaust munt þú kannast við flest hegðunarlíkönin í eftirfarandi lista og líklega bera kennsl á þau sem þú notaðir oftast sem barn og upplifir að nota ennþá sem fullorðin manneskja:

1. Mótþrói, vörn, uppreisn, neikvæðni
2. Gremja, reiði, fjandskapur
3. Árásargirni, hefnd, slá til baka, gera grína að yfiringangi
4. Ljúka, fela tilfinningar

5. Ásaka aðra, kúgun, svindla
6. Ráðskast, stjórn eða leggja minnimáttar í einelti
7. Þörf á að vinna, hata að tapa, fullkomin.
8. Búa til bandalög gegn stjórnsömum aðilum.
9. Uppgjöf, hlýðni, samræmi, undirlægja.
10. Uppgötvun myndarinnar, curryng favor
11. Samræmi, ótti við að reyna eitthvað nýtt eða skapandi, gera kröfu um árangur, reyða sig á yfrivaldið
12. Afturköllun, sleppa, ímyndun, endurskapa
13. Veikindi
14. Grátur

Er það ekki nokkuð skýrt núna af hverju, þegar þú verður stjórnandi, þú ert ekki að ná árangri? Reyndar má segja að þú hafir haft það! Jafnvel áður en þú færð möguleika til að vinna þér inn virðingu og forystu þeirra sem í hópnum eru, hefur þú nýja sjálfsmynd - mögulega stjórnsamur/söm og ráðandi. Jafnvel áður en þú notar raunverulegt þitt vald eru hópmeðlimir þegar forritaðir og tilbúnir til að takast á við það með því að nota sambland af ofangreindum aðferðum.

Ég ætla vissulega ekki að draga neinn frá því að vera leiðandi. Ég vill frekar vera alveg raunsær um þá einstöku virkni sem stjórnar sambandinu á milli stjórnenda og hópa. Aðallega langar mig að leggja áherslu á ritgerðina mína: Að verða skipaður stjórnandi gerir þig ekki endilega að slíkum, vegna þess að stjórnendur fá ekki sjálfkrafa virðingu og staðfestingu sinna hópmeðlima; þannig að stjórnendur verða að læra ákveðna færni og aðferðir til þess að ná að leiða hópinn og hafa jákvæð áhrif á hann.

Hvað skapar góðan stjórnanda?

"Stjórnunarhæfileikar eru meðfæddir, ekki búnir til." Það er það sem flestir héldu þangað til félagsvísindamenn gerðu forystufærni að málefni til að rannsaka, fyrir ekki meira en 60 eða 70 árum síðan. Hér áður fyrr gerðu öflugar félagslegir hindranir það næstum því ómögulegt að hver sem er gæti verið í forystu, flestir héldu að forystufærni var arfgeng, þar sem stjórnendur og forystufólk komu svo oft fram í sömu þekktu fjölskyldunum. Þegar stéttafordómar minnkuðu og það varð ljóst að forystufólk væri að koma frá öllum sviðum samfélagsins, virtist skynsamlegt að áykta að forysta væri miklu flóknara fyrirbæri en að vera fædd/ur með rétt gen eða í réttum fjölskyldum.

Ef þetta snérist ekki um rétta samsetningu af genum, þá gæti forystuhæfni og þessir ákveðnu eiginleikar komið í gegnum uppeldi eða menntun. Þessi hugmynd lagði grunn að leit að alhliða eiginleikum í forystuhæfni. Hundruð rannsóknir sýndu engan mun á eiginleikum þeirra sem voru í forystu og þeirra sem voru það ekki, sem gerði út af við kenninguna um að forysta væri tengd ákveðnum eiginleikum sem búa innan allra forystuaðila.

Mikil bylting varð þegar félagsvísindamenn byrjuðu að líta á forystu sem samskipti milli leiðtoga og þeirra fylgjenda. Það voru nefnilega rök fyrir því í ákveðnum greiningum að fylgismaðurinn samþykkir eða hafnar áhrifum í forystu. Helsta spurningin var: Af hverju samþykkja fylgjendur og hvers vegna hafna þeir? Hvað fer fram í þessum samskiptum?

Vitanlega getur þú ekki verið í forystu án fylgjenda. Þú ert ekki lengi hópstjóri án þess að hafa hópmeðlimi sem taka við áhrifum þínum, leiðsögn og stefnu. Hvernig nær forystuaðili fylgjendum? Svarið við þessari grundvallarspurningu kemur greinilega fram, þegar við skiljum þær þarfir sem allir menn búa yfir og hvernig þeir eiga erfitt með að uppfylla þær þarfir. Á einfaldan hátt útskýrir eftirfarandi hvernig forystuaðilar eignast fylgjendur.

Hvernig ná stjórnendur í fylgjendur?

1. Til að lifa af, stundar sérhver einstaklingur stöðuga baráttu við að fullnægja þörfum eða létta spennu.
2. Ákveðnir þættir eru nauðsynlegir til að fullnægja þörf (verkfæri, matur, peningar, líkamlegur styrkur, þekking og fleira).
3. Flestum þörfum einstaklinga er náð fram í tengslum við fólk eða hópa, þannig að fólk og hópar verða leiðin sem við treystum mest á til að fullnægja okkar þörfum. (Við ræktum ekki okkar eigin mat, gerum ekki okkar eigin föt, fáum okkur menntun og framvegis).
4. Fólk leitar eftir samböndum við aðila sem taldir eru hafa tækifæri til að fullnægja þörfum þeirra.
5. Fólk tekur þátt í hópum, því að þeir vona að aðildin muni skapa þeim möguleika til að fullnægja þeirra þörfum. Hins vegar fara þeir úr hópum þegar þeir fá ekki lengur þarfir sínar uppfylltar.
6. Hópmeðlimir samþykkja aðeins áhrif leiðsagnar og leiðsagnaraðila ef þeir líta á hann eða hana sem manneskju sem muni sjá til þess að þeir fái sínar þarfir uppfylltar. Fólk fylgir (og leyfir móttöku leiðbeininga) eingöngu frá forystuaðila sem þeir trú á að muni ná fram því sem þeir þurfa eða vilja.

Þetta leiðir til þess að forystuaðili heldur aðeins sínu hlutverki sem leiðtogi hjá hópmeðlimum "fylgja forystunni" ef hann gefur út loforð um að þeir muni uppfylla sínar þarfir. Ég hef eytt stærstum hluta að mínu faglegu lífi í að greina og lýsa þessum mikilvægum viðhorfum, færni, aðferðum og leiðum sem þarf til að gera þetta loforð að veruleika. Það er ekki lengur svo mikill leyndardómur hvernig ákveðnir einstaklingar verða virkir í að ná og halda forystu í sínum hópum og hvernig aðrir gera það ekki. Með rannsóknum og greiningum hafa félagsvísindamenn bent á mörg mikilvæg atriði um árangursríka forystu. Það er mitt markmið að skipuleggja þessa þekkingu þannig að það sé auðveldara að skilja þá sem leitast við að verða í forystu og þannig nýta betur þeirra hæfileika.

Vandamál stjórnenda

Að fá fylgjendur með því að uppfylla þarfir hópmeðlima segir ekki alla söguna um árangursríka forystu. Hinn megin á peningnum er að stjórnendur verða að ná árangri í að uppfylla eigin þarfir.

Fólk leitar sjaldan bara til forystuþátta til að fullnægja þörfum hópfélaga. Stjórnendur eru líka mannlegir. Þeir hafa venjulegar mannlegar þarfir fyrir stöðu, árangri, hærri launagreiðslum, sjálfsáliti, öryggi og viðurkenningu - í raun yfirleitt sömu þarfir og aðrir í hópnum. Ef þeir finna ekki leiðir til þess að fullnægja eigin þörfum, munu þeir ekki vilja vera þar lengi. Jafnvel þegar stjórnendur halda áfram að þola stöðuna löngu eftir að þeir komast að því að mikið af eigin þörfum er ekki fullnægt, verða þeir fljótlega ófærir um að leggja fram alla þá viðleitni sem þarf til að gera það sem þarf til að tryggja að þörfum hópfélaga sinna séu fullnægt.

Skýringin er augljós: fólk mun aðeins halda áfram að eyða orku og framkvæma hluti sem gagnast öðrum ef þeir telja að þeir fái "gagnkvæman ávinning". Það er alltaf takmörk fyrir því að deila ávinningi í mannlegum samböndum. Þú getur hugsað þetta út frá þessu "ég klóra þér á bakinu, ef þú klórar mér á bakinu."

"Fullbikarreglan" er að virka hér: Til að geta haldið áfram að gefa öðrum (láta þá drekka úr bikarum mínum), verð ég að hafa fullan bikar og finna leiðir til að endurnýja mig (halda bikarum mínum tiltölulega fullum). Mikilvægi þessarar reglu er vel skilin af faglegum aðstoðarmönnum sem finna að eigin hjálparmöguleiki hefur alvarlega minnkað þegar þeir upplifa vandræði og þarfnast einhvers í eigin lífi. Þess vegna finnast svo margir sérfræðingar á sviði iðnaðar sem þurfa á að halda eigin meðferðaraðilum til að halda faglegum bikarum tiltölulega fullum.

Ein af öflugustu þörfum allra stjórnenda sem starfa í starfsskipulegu umhverfi sem er að líta vel út í augum eigin yfirmanna. Sjálfstraust stjórnenda byggir að miklu leyti á sýn og mati sinna yfirmanna á þeirra eigin umhverfi. Það sem skiptir síðan mestu máli, ef stjórnendur fylga ekki væntingum og markmiðum sinna yfirmanna (hjálpa fyrirtækinu að ná markmiðum sínum), munu þeir eiga hættu á að vera fluttir til eða sagt upp. Þess vegna eru stjórnendur oft í vanda - þeir verða að uppfylla þarfir fyrirtækisins og sinna hópfélaga. Lausnin liggur í að læra hvernig á að ná jafnvægi í þessum þörfum frá báðum áttum, svo að það sé að virka bæði gagnvart yfirmönnum og hópmeðlimum. Eins og allir vita sem hafa unnið í rekstrarlegu umhverfi, þá er þetta ekki auðvelt, vegna þess að rekstur snýst fyrst og fremst um að auka framleiðni og skilvirkni, en þarfir hópsins eru hærri laun, viðurkenning, afrek, virðing og þess háttar.

Árangursríkur stjórnandi er markmiðastýrður og með góða samskiptafærni

Fjölmargar rannsóknir á forystu benda til þess að árangursríkir stjórnendur þurfi ákveðna færni til að mæta eigin þörfum (og þörfum sinna yfirmenn varðandi framleiðni og skilvirkni) og annarskonar færni og hæfileika til að fullnægja þörfum hópmeðlima.

Ég lýsi þessum hæfileikum svona:

A. Færni til að mæta þörfum hópsins.

1. Hegðun sem eykur sjálfsálit og persónulegt virði hópsins.
2. Hegðun sem eykur samhæfingu hóps og liðsanda.

B. Færni til að mæta skipulagsþörfum.

1. Hegðun sem hvetur til aukinnar framleiðni og til að ná markmiðum hópsins.
2. Hegðun sem hjálpar meðlimum að ná markmiðum: áætlanagerð, tímasetning, samræming, lausn vandamála, að veita fjármagn.

Virkur stjórnandi getur ekki bara verið " sérfræðingur í mannlegum samskiptum" (sinna þörfum hópmeðlima) eða bara "sérfræðingur í framleiðni" (sinna þörfum fyrirtækisins). Hann eða hún verður að vera bæði. Jafnframt er mikilvægt að leiðandi stjórnandi hafi einnig sveigjanleika og næmni til að vita hvenær og hvernig á að nota þessa fjölbreyttu hæfileika til að sinn þörfum hópmeðlima og þörfum stjórnanda

C. Færni til að leysa átök þannig að þarfir beggja aðila séu uppfylltar.

Að lokum þarf árangursríkur stjórnandi að læra færni til að leysa óhjákvæmileg átök sem upp koma milli þarfa þessara tveggja aðila.

Hvað þarf fólk frá hópnum sínum?

Stjórnendur hópa ávinna sér stöðu sína með forystu og með því að gera þá hluti sem í augum meðlima sem skapa vonir um að þörfum þeirra verði fullnægt. Leyfðu mér að ítreka:

Þú getur ekki verið stjórnandi án þess að hafa hópmeðlimi. Hópmeðlimir munu aðeins samþykkja stefnu þína og áhrif ef þú hjálpar þeim að fullnægja eigin þörfum.

Þetta hljómar kannski einfalt, en stjórnendur verða að læra nákvæmlega hvað hópfélagar þeirra þurfa. Aðeins þá geta þeir ákveðið hvað þarf að gera til að uppfylla þessar þarfir í skiptum fyrir að meðlimirnir framkvæmi ákveðna þjónustu eða störf fyrir fyrirtækið. Þessi skilningur er lykillinn að forystu.

Hvað þarf fólk frá hópnum? Sérfræðingar um stjórnun fyrr á árum héldu að einstaklingar ynnu fyrst og fremst fyrir persónulegan fjárhagslegan ávinning. Það er efnahagslegi þátturinn. Í síðari rannsóknum kemur fram að fólk þurfti miklu meira frá hópnum sínum - meðal annars samþykki meðlima, tilfinningu um að hafa náð árangri, félagsleg samskipti við aðra meðlimi og tækifæri til að ná félagslegri stöðu gagnvart öðrum í hópnum.

Það er því miklu betra að hugsa um félagshagfræðilegar kenningar sem hugtak sem viðurkennir að stjórnendur hafi mikið af hvatningu til að bjóða hópmeðlimum til að laða þá til þátttöku í starfi hópsins. Til að viðhalda þeim sem afkastamiklum hópmeðlimum, verða virkir stjórnendur að fullnægja meira en bara fjárhagslegum þörfum síns fólks.

Maslow þarfapíramíðinn

Gagnleg leið til að lýsa þörfum fólks er í formi stigveldis með nokkrum mismunandi stigum. Brautryðjandinn og sálfræðingurinn Abraham Maslow, setti saman fimm pílagrímsþrep sem tákna hlutfallslega mikilvægi fimm mismunandi tegundir manlegra þarfa hjá einstaklingi: lífeðlisfræðileg, öryggi, staðfesting, álit og sjálfstraust.

Neðsta stigið sem er með þarfir eins og þorsta, hungur og hlýju, er mikilvægast (eða "mest nauðsynlegt"), því að þessar þarfir þarf að uppfylla áður en þú færð hvatningu til að reyna að uppfylla þarfirnar á næsta stigi. Þarfir á stigi II (öryggi) þarf síðan að uppfylla áður en maður fær hvatningu til að uppfylla þær þarfir sem eru ofar á píramíðanum.

Til dæmis er frumstæður maður sem er svangur mjög áhugasamur um að veiða villt dýr til að fá eitthvað að borða og hann er jafnvel tilbúinn að hætta lífi sínu fyrir þetta (hunsa þörfina fyrir öryggi).

Eftir að hafa drepið dýrið og borðað það er hann komin með hvatningu til að fullnægja sínum öryggisþörfum, þá getur hann geymt það sem er eftir af kjötinu (öryggisþörf). Þegar nóg er til af mat gæti hann hugsað sér að biðja vini um að koma og deila sínum mat (þarfir fyrir staðfestingu og félagsleg samskipti). Þegar þessi þarfir eru uppfyllar getur hann ákveðið að gera tilraunir með nýja leið til að undirbúa og vinna matinn (þarfir til að ná árangri, sjálfsálit). Að lokum, ef þessir þarfir eru nokkuð uppfylltar, gæti hann ákveðið að mála myndir af dýrunum sem hann hefur drepið á vegg síns hellis (þörf fyrir uppbyggingu á sjálfstrausti).

Áhrif Maslow's kenningarinnar um stigveldislegar þarfir eru mjög mikilvægar fyrir stjórnendur.

1. Hópar og fyrirtæki veita ekki alltaf aðilum tækifæri til að uppfylla þarfir á stigi IV og stigi V, sérstaklega ekki hjá fólki á lægri stigum, þar sem störf eru frekar ákveðin eða regluleg, starfi er nánast algerlega stjórnað og frelsi til persónulegrar stefnu, ákvarðanatöku og eða frumkvæðis er mjög takmarkað.

- Þegar stjórnendur nýta sér handahófskennt vald geta hópmeðlimir fundið fyrir vanmætti og stöðugt verið óöruggir í sínu starfi. Þar sem öryggi þeirra er ekki fullnægjandi, standa þau þannig á stigi II, ómótuð til að ná og standast sínar félagslegu þarfir og þarfir til hæfni og sjálfstrausts.
- Hópmeðlimir kunna að vera á mismunandi stað varðandi þarfir, en í sömu aðstæðum. Til dæmis, á fundi getur einn aðili verið þreyttur (stig I); annar getur viljað að hópurinn nái einhverju fram (stigi IV) og enn aðrir geta verið að tala og grínast við hvert annað (stig III).
- Þarfir á stigi I og II eru sjaldan mjög öflugir hvatar vegna þess að meðlimir hópsins eru nú þegar búnir að ná að uppfylla flestar lífeðlisfræðilegar þarfir (lágmarkslaun) og eru oft lausir við óvissuna um að vera reknir (verndun stéttarféлага). Þess vegna virkar það sjaldan þegar stjórnendur reyna að hvetja eða stjórna hópmeðlimum með því að nota viðvaranir eða ógnir eins og að vera rekinn.
- Ef starfsmenn hafa lítið tækifæri í sínu starfi til að uppfylla sínar þarfir á stigum III, IV og V, munu þeir leita að tækifærum til að fullnægja þörfum sínum fyrir félagsleg samskipti, árangur og sjálfstraust (með íþróttum, áhugamálum og fleiru). Þetta er ástæða þess að margir leggja aðeins fram nógu mikla orku til að halda sínum störfum og fá launum; Að auki finnst þeim þeir vera ótengdir fyrirtækinu.
- Til að hvetja til mikils árangurs og frammistöðu (stig IV) þurfa meðlimir stjórnanda sem þegar hefur séð þeim fyrir (a) þeir fái laun sem eru réttlátt, b) þeir hafa tilfinningu um starfsöryggi og c) hópurinn veitir þeim tækifæri til félagslegrar samskipta, vináttu og skapar þá tilfinningu að þeir séu að skiljast og viðurkennast (þörfum á stigum I, II og III þurfa að vera uppfylltar).
- Einn helsti ávinningurinn fyrir meðlimi er að hafa stjórnanda sem gerir þeim kleift að taka þátt í leysa vandamál og að taka þátt í ákvarðanatöku hópsins vegna þess að það veitir þeim mikla möguleika til að fullnægja sínum félagslegu samskiptum (stig III), þarfir þeirra fyrir sjálfsálit og stöðu í fyrirtækinu (stig IV) og stundum þarfir þeirra til sjálfstrausts og sjálfsþroska (stig V).

Kenning Herzberg um hvatningu

Hugtak og kenningar Maslow veita stjórnendum enn meiri innsýn í þarfir hópmeðlima. Það er tveir þættir kenninga um hvatningu sem þróaðir voru með rannsóknum Frederick Herzberg. Hann safnaði vísbendingum um tvo tiltölulega óháða þætti: (1) ákveðna þætti sem í vinnuumhverfi virka sem hindranir til að ná fram ánægju og verða pirrandi eða "ófullnægjandi" (2) aðrir þættir sem veita ánægju og eru þakklátar þarfir eða "fullnægjandi".

Hindranir sem standa í vegi fyrir ánægju ("ófullnægjandi") voru:

- Léleg mannleg samskipti við yfirmann.
- Léleg mannleg samskipti við jafningja.
- Ófullnægjandi tæknilegt eftirlit.
- Slæm fyrirtækjastefna og stjórnun.
- Slæm vinnuskilyrði.
- Vandamál í persónulegu lífi starfsmanna.

Það sem skapar ánægju ("fullnægjandi") voru:

- Árangur
- Viðurkenning
- Starfið sjálft
- Ábyrgð
- Framfarir

Góð vinnuskilyrði skapa sjaldan tilfinningar um vellíðan. Hins vegar leiða slæm vinnuskilyrði til tilfinninga um óánægju. Viðvarandi jákvæð skilyrði (afrek, viðurkenning og fleira) leiða til tilfinninga um vellíðan. Þessar rannsóknir benda eindregið til - og þetta er afar mikilvægt fyrir stjórnanda - fyrir hópa að hafa hvatningu til mikillar framleiðni og að vera ánægðir í sínu starfi, þá verður starfið sjálft að vera gefandi. Starfið verður að veita tækifæri til vaxtar, ábyrgðar, viðurkenningar og framfara. Þessar þarfir hljóma mjög mikið eins og eru á stigum III, IV og V hjá Maslow og veita frekari stuðning við fyrri fullyrðingu mína að árangursríkur stjórnandi þarf að læra vel færni og aðferðir sem gera hópmeðlimum kleift að mæta sínum stærstu þörfum – með sjálfsálit varðandi árangur í starfi og varðandi það að fá viðurkenningu á eigin árangri, sem og sjálfsþroska (tilfinningin um að nýta eigin möguleika).

Kenning Myers um hvatningu

Sambærilegar niðurstöður og hjá Herzberg, fengust í sex ára rannsókn á hvötum sem gerðar voru af M. Scott Myers sem þá var iðnaðarsálfræðingur í Texas.

Niðurstöðurnar voru teknar saman í Harvard Business Review sem hér segir:

Hvað hvetur starfsmenn til að vinna á árangursríkan hátt? Krefjandi starf sem skapar tilfinningu um árangur, ábyrgð, vöxt, framfarir, ánægju og aflar viðurkenningar.

Hvað vantar starfsmenn? Aðallega eru það þættir sem eru útlistaðir í starfsreglum, lýsing, kaffihlé, titlar, réttindi, laun, hlunnindi og þess háttar.

Hvenær verða starfsmenn óánægðir? Þegar tækifæri til þroskandi árangurs eru ekki fyrir hendi og þeir verða næmir fyrir sínu umhverfi og telja sig bera ábyrgð á því.

Myers, eins og Herzberg, benti á sömu tvær tegundir af þörfum starfsmanna sem stjórnendur þurfa að uppfylla, en kallaði þetta hvatningarkröfur sem eru verkefnatengdar og viðhaldsþarfir, sem eru tiltölulega tengdar starfinu sjálfu.

Rannsókn Myers býður upp á frekari sannprófun á því atriði sem ég hef lagt áherslu á allan tíman, þ.e.: Öflugur leiðbeinandi verður að hafa skipulagshæfileika (færni í að undirbúa og skipulegga vinnu) sem og færni í mannlegum samskiptum (færni til að greina og leysa óánægju hjá starfsfólki). Árangursríkur stjórnandi er verkefnastýrður og fókusar á mannauðsmál. Meðlimir hópsins vilja vera í vinningsliði, en aldrei á kostnað skaða á sjálfum sér eða sinni sjálfsvirðingu.

Stjórnandi sem leysir vandamál

Það hefur einnig verið mér hjálplegt að hugsa um það að helstu hlutverk hópstjóra eru að greina auðveldlega vanda og leysa ágreining. Hópar þurfa stjórnanda sem sér til þess að vandamál þeirra og átök séu leyst. Mögulega þannig að allt gangi það vel að þeir upplifi að það þurfi ekki stjórnanda, að minnsta kosti ekki mjög oft. Ef hópur gæti alltaf virkað á það skilvirkan og afkastamikil hátt að meðlimir hans upplifi alltaf skilning á árangri, góðan liðsanda, mikið sjálfssálit og persónulegt virði, þá væri augljóslega lítið þörf fyrir umsjónarmann. Hópar eiga í raun bara að þurfa stjórnanda þegar þeir eru í vandræðum og átök eru fyrir hendi.

Það er þegar meðlimirnir eiga í vandræðum með að uppfylla sínar þarfir; þegar hópurinn veldur stjórnanda vandamálum vegna þess að hann er ekki að ná markmiðum fyrirtækisins eða stofnunarinnar; eða það eru óleyst mannleg átök sem trufla getu hópsins til að vinna saman af árangri og hámarka framleiðslu.

Virk stjórnun gerir kröfu til samskiptafærni

Það er augljóst að árangursríkur stjórnandi verður að vera bæði "sérfræðingur í framleiðni" (uppfyllir þarfir fyrirtækisins) og "sérfræðingur í mannlegum samskiptum" (uppfyllir þarfir fundarmanna og auðvelda ágreining og átök). Annað án hins virkar ekki. Við þekkjum núna ákveðna samskipta- og atakafærni sem stjórnandi þarf til að verða árangursríkur

Sérfræðingur í mannlegum samskiptum – aðili sem hvetur til samvinnu, samráðs og samstarfs. Gordon Training International býður upp á virkar og ítarlegar vinnustofur með LET mannauðslíkanið (Leaders Effectiveness Training) þar sem stjórnendur geta lært þessar mikilvægu færni.

Nánari upplýsingar um L.E.T. og Gordon Training Iceland (umboðsaðili á Íslandi) eru vefsíðu okkar á www.gordon.is og á samfélagsmiðlum. Hægt er að fá nánari upplýsingar í síma 5171400 eða á gordon@gordon.is

Þú getur
lært að verða
góður leiðtogi



 **GORDON**

Grensásvegi 3 - 108 Reykjavík - Sími 517 1400 - gordon@gordon.is - www.gordon.is

.