

L.E.T.

**Samantekt á rannsóknum í 50 ár** staðfesta tengingu á milli mannauðs og verðmætasköpunar í fyrirtækjum, stofnunum og félagasamtökum

**LET mannauðslíkanið** eflir mannauðinn og eykur verðmætasköpun

GORDON TRAINING ICELAND





## EFNISYFIRLIT

<b>1. FYRIRTÆKI OG STOFNANIR HÁMARKA VERÐMÆTASKÖPUN MEÐ ÞVÍ AÐ EFLA MANNAUÐINN.....</b>	<b>4</b>
1.1 Lýðræðisleg stjórnun leggur grunn að meiri verðmætasköpun .....	4
1.2 95% segja rétta hluti, en aðeins 5% eru í raun að gera rétta hluti .....	5
<b>2. RANNSÓKNIR SÝNA AÐ LÝÐRÆÐISLEG STJÓRNUN SKILAR MEIRI FRAMLEGÐ.....</b>	<b>6</b>
2.1 Tilraunir Elton Mayo og Hawthorne .....	6
2.2 Forysta Kurt Lewin í rannsóknum .....	6
2.3 Rannsóknir Rensis Likert á stjórnun .....	7
2.4 Sjálfstæð hugsun, virkni og sköpun hjá starfsfólkinu eflir verðmætasköpun.....	7
2.5 Óvæntur sannleikann um það sem hvetur okkur .....	8
2.6 71% atvinnurekenda metur meira tilfinningaleg greind en almenna greind .....	9
<b>3. STYÐJA ÞARF ÞRÓUN Á GÓÐUM TENGLSUM Á MILLI STARFSMANNA OG STJÓRNENDA.....</b>	<b>9</b>
3.1 Rannsókn Dennis Kravetz um mannlega stjórnun .....	9
3.2 Tengdar rannsóknir annarra .....	10
3.3 Gallup rannsóknir staðfesta að stjórnunarstíll skiptir mestu máli við að halda í gott starfsfólk .....	10
3.4 Rannsóknir D. Harrison McKnight um starfsanda .....	11
3.5 Hvað geta vinnuveitendur gert til að stuðla að varðveislu starfsmanna?.....	12
3.6 Hvatningarkerfi eiga að vera í samræmi við heildarumhverfið, en ekki vera aðal fókusinn .....	12
<b>4. ÁSKORUN UM NÝJA ÁHERSLUR Í STJÓRNÞJÁLFUN .....</b>	<b>13</b>
<b>5. ÁRATUGA RANNSÓKNIR STAÐFESTA AÐ LET EYKUR VERÐMÆTASKÖPUN .....</b>	<b>14</b>
<b>6. LET MANNAUÐSLÍKANID .....</b>	<b>15</b>
<b>7. GRUNNURINN Á BAK VIÐ LET MANAUÐSLÍKANID .....</b>	<b>16</b>
7.1 Fyrst þarf að byggja grunninn .....	16
7.2 Hvetja þarf til þjálfunar og endurtekningar á nýjum hæfileikum.....	17
7.3 Búa þarf til og nota öruggt viðbragðskerfi .....	18
7.4 Byggja þarf upp skýra og kerfisbundna eftirfylgni .....	18
<b>8. SAMRÁÐ OG TILVÍSANIR .....</b>	<b>19</b>



## 1. FYRIRTÆKI OG STOFNANIR HÁMARKA VERÐMÆTASKÖPUN MEÐ ÞVÍ AÐ EFLA MANNAUÐINN.

Áratuga rannsókir staðfesta að LET stjórnunar- og samskiptabjálfun skili aukinni verðmætasköpun

Í þessari samantekt er gert grein fyrir hugmyndafræðilegum grunni LET stjórnunar- og samskiptabjálfunar og hvernig niðurstöður rannsókna í áratugi gefa til kynna að þessi hugmyndafræði hámarki verðmætasköpun hjá fyrirtækjum og stofnunum.

Hugmyndin um miðstýringu valds og bein stjórnunarleg áhrif að ofan er ekki lengur raunhæft stjórnunarlíkan fyrir fyrirtæki og stofnanir og vaxandi vísbendingar eru um að slíkur stjórnunarstíll geti leitt til mælanlegs viðvarandi óhagræðis í rekstri. Fyrirtæki og stofnanir eru í dag að horfa meira til straumlínustjórnunar, lýðræðislegs stjórnunarlíkans með gangvirkum samskiptum og þáttökumiðlunar í ákvarðanatöku þar sem stjórnunaraðgerðir dreifast á hópinn. Hjá fleiri og fleiri aðilum sem taka upp lýðræðislega samstarfsstjórnun bendir allt til þess að það auki arðsemi, minnki varanlega kostnað og sé að auka verðmætasköpun.

Vandamálið er að verulegar hindranir eru fyrir því að breyta um stjórnunarstíl í mörgum fyrirtækjum og stofnunum og að auðveldast er að halda í gamla stjórnunarlíkanið. Línulegt lýðræðislegt stjórnunarlíkan með áherslu á samskiptahæfni, er hægt að innleiða, þjálfa og styrkja markvisst í sessi. Það er eitt að lítast vel á hugmyndir um lýðræðislegan vinnustað, enn allt annað að gera umbreytingu á verklagsháttum og stjórnunarstíl með kröfu um að innleiða ákveðna skilgreinda færni. Samhliða þessu þarf líka að beita stjórnþjálfun og innleiða samskiptafærni sem verður að vera óaðskiljanlegur hluti af sérhverjum þætti í breytingaferlinu.

### 1.1 Lýðræðisleg stjórnun leggur grunn að meiri verðmætasköpun

LET árangurskerfið er byggt á sex áratuga rannsóknum, kenningum og starfi Dr Thomas Gordon, sem tilnefndur var til friðarverðlauna Nóbels og er stofnandi Gordon Training International. Fyrir sextíu árum var miðstýrður stjórnunarstíl svo fastur í sessi að lýðræðislegur stjórnunarstíll var talin byltingakenndur og jafnvel róttækur. Undir áhrifum frá leiðbeinanda sínum Dr. Carl Rogers og annarra sálfræðinga s.s. Kurt Lewin, Rensis Likert og Abraham Maslow, sem og heimspekingins John Dewey, hannaði Thomas Gordon á árinu 1950 líkan af hópaförystu þar sem hann greindi hvaða viðhorf,



samskiptahæfni og átakafærni stjórnendur þyrftu að hafa til að leggja grunn að samstarfsrannsóknar verkefni sem væri sjálfstýrt, í þeirra eigin umsjón og með áherslu á að leysa vandamál og byggt á ákvarðanatöku innan hópsins.

Thomas Gordon taldi að lýðræðislegt umhverfi gerði fólk ekki bara meira skapandi, heldur einnig heilbrigðara andlega og líkamlega. Hann byggði upp rannsóknagrund í stjórnun sem náði fótfestu, þó hann væri þá ekki eins mikið notaður og eldri stjórnunarlíkön. Það er nú komið í ljós að miðstýrð stjórnun hefur runnið sitt skeið í okkar flókna, tæknilega og síbreytilega heimi. Breyting í áttina að lýðræðislegum stjórnunarstíl er að stórum hluta tilkominn vegna vaxandi vísbendinga um að stjórnunarstíll stofnana og fyrirtækja hafi mikil áhrif á afkomu í rekstri.

Það hefur komið í ljós að lýðræði á vinnustað, er ekki bara til að láta fólk "líða betur" - slíkt virðist einnig vera skynsamlegt efnahagslega fyrir reksturinn. Margar heimildir styðja þá tilgátu að stjórnþjálfun og starfsþróun þar sem lögð er áhersla á að kenna aukna samskiptafærni og áhersla er á samstarf innan hópa, svo sem gagnvirk samskipti og átakafærni, er ekki bara tengd starfsánægju starfsmanna, heldur er einnig tengt aukinni verðmætasköpun stofnana og fyrirtækja.

## 1.2 95% segja rétta hluti, en aðeins 5% eru í raun að gera rétta hluti

Á síðustu þremur áratugum, hefur atvinnulífið verið að byggjast upp með nýjum stjórnunaráherslum: "hópastarfi, valdeflingu, endurmati, aðlögunarhæfni, Lean vinnubrögðum, breytingastjórnun, starfsmannabátttöku og fleiru."

Eftir bylgju endurskipulagningar í mörgum fyrirtækjum og stofnunum um síðustu aldamót, voru stjórnendur skildir eftir með kröfur um að auka framleiðni og skilvirkni (auka verðmætasköpun) og á sama tíma að eiga að halda niðri starfsmannafjölda og vera með lágan rekstrarkostnað. Mjög hæfir stjórnendur voru skildir eftir með tilfinningu um að vera ekki eins öflugir og þeir raunverulega voru og þeirra umhverfi mætti mikilli tortryggni, vegna hægfara efnahagslegs bata. Stjórnendur, margir með nýja stöðuhækkun eða nýráðnir, voru ábyrgir fyrir að leiða fólk við erfiðar aðstæður og oft ekki með vel skilgreind verkfæri eða aðferðir til að aðstoða við að ná góðum árangri við að bæta verðmætasköpun. Þeir höfðu tæknilega færni til að gera þetta, en ekki nauðsynlega samskiptafærni.



Eftir að hafa farið í gegnum fjölbreyttar rannsóknir og bækur um stjórnun, héldu margar stofnanir, fyrirtæki og stjórnendur einfaldlega áfram að gera hlutina á sama hátt og alltaf hafði verið gert. James O'Toole varaforstjóri Aspen Institute og forstöðumaður Corporate Leaders Forum, sagði við Fortune tímaritið "95 prósent af stjórnendum í dag eru að segja rétta hluti, en aðeins 5 prósent eru í raun að gera þessa rétta hluti. "

## 2. RANNSÓKNIR SÝNA AÐ LÝÐRÆÐISLEG STJÓRNUN SKILAR MEIRI FRAMLEGÐ

### 2.1 Tilraunir Elton Mayo og Hawthorne

Á árinu 1928 framkvæmdi Elton Mayo fræga tilraun í fyrirtækinu Western Electric sem kölluð var Hawthorn tilraunin, þar sem hópi starfsmanna var gert kleyft að starfa saman og taka þátt í ákvörðum sem höfðu áhrif á þeirra starfsumhverfi, án þvingunaraðgerða eða undir eftirliti. Niðurstöður Elton voru að starfsmenn höfðu ríka þörf fyrir að miðla og vinna saman og að slík samvinna skapaðist ekki af tilviljun - það þyrfti að kenna hana og þróa. Elton sagði, "*yfirvald ... gerir kröfu til getu, að hafa sýn og skynsamlega leiðsögn sem þarf að endurskoða næstum daglega: Þar sem samstarf á milli aðila er mikilvægur þáttur í þessu, þarf að innleiða félagslegan skilning og færni til jafns við tæknilega þekkingu og getu*".

### 2.2 Forysta Kurt Lewin í rannsóknum

Á árinu 1938 fóru Kurt Lewin, Ronald Lippitt og Ralph White í Háskólanum í Iowa af stað með námið "Stjórnun og hópavinna" þar sem þeir báru saman mismunandi aðferðir í stjórnun: Autocratic, laissez faire og lýðræðislegan. Þeir komust að því að hver stjórnunarstíll skapar mismunandi umhverfi og að lýðræðislegur stjórnunarstíll væri betri en bæði „autocratic“ eða „permissive“ og skilaði niðurstöðu um að hópar með lýðræðislega forystu sýndu meira frumkvæði, frumleika, samheldni, samvinnu, verkefnastýrða hegðun, minni árársarhneigð, minni spennu, færri átök og minna ósjálfstæði en aðrar leiðir í stjórnun. Lewin sagði líka að þegar fólk hefði búið við miðstýringu í stjórnun, þyrfti það að læra hvernig á að haga sér í lýðræðislegu stjórnunarumhverfi.



### 2.3 Rannsóknir Rensis Likert á stjórnun

Við skoðun á mismunandi stjórnunarlíkönum komst Likert að því að, til að ná hámarks verðmætasköpun, góðum tengslum við starfsmenn og hámarks framleiðni, þyrftu fyrirtæki og stofnanir að gera sem mest úr sínum mannauði.

Rannsóknir Likert sýndu að þáttökulegt stjórnerkerfi (öfugt við miðstýrt) var skilvirkasta líkanið til að ná fram bæði því markmiði að hámarka verðmætasköpun og því markmiði að bera umhyggju fyrir starfsfólki. Þetta þáttökukerfi hafði þau einkenni að leiðtogar höfðu trú á sínum starfsmönnum, þar sem sameiginleg markmið væri samþykki fyrir samstarfi, þar sem starfsmenn á öllum stigum fyndu sig ábyrga fyrir markmiðum fyrirtækisins og þar sem væru góð samskipti og teymisvinna.

### 2.4 Sjálfstæð hugsun, virkni og sköpun hjá starfsfólkinu eflir verðmætasköpun

**Tilfinningagreind skapar farsæla starfsmenn með sjálfsvitund, sjálfsstjórn, hvatningu, samhygð og félagslega færni.**

Á árinu 1990 birti Peter Senge, forstöðumaður Center for Organizational Learning við MIT's Sloan School of Management "The Fifth Discipline: "The Art og Practice of the Learning Organization", þar sem hann hélt því fram að stjórnunarlegt skipulag í framtíðinni væri það sem ...

*"Fólk er stöðugt að auka getu sína til að skapa niðurstöður sem það langar sannarlega að ná fram, þar sem hlúð er að nýrri og vaxandi mynsturhugsun, þar sem sameiginleg vænting er frjáls og þar sem fólk er sífellt að nema hvernig á að læra saman ....fyrirtæki og stofnanir sem vilja sannarlega verða með umhverfi sem finnur út hvernig á að ná fram flæði skuldbindinga og getu frá fólki til að læra á öllum stigum í umhverfinu".*



Senge kynnti þar stjórnendur sem "hönnuði, trúnaðaraðila og kennara." Starf þeirra væri að gera það mögulegt fyrir starfsmenn að "auka stöðugt getu sína til að skilja flókna hluti, hafa skýra sýn og stöðugt að bæta og deila andlegu umhverfi."

Á árinu 1991 setti Robert Greenleaf fram í bók sinni *"The Servant as Leader"*, að fyrirtæki ættu að breyta sér í "þjónandi fyrirtæki og stofnanir." Leiðtogar ættu að hlusta vandlega á alla einstaklinga, þróa samúð og staðfestu, verðlauna vitund og skynjun og byggja upp samfélag á vinnustað.

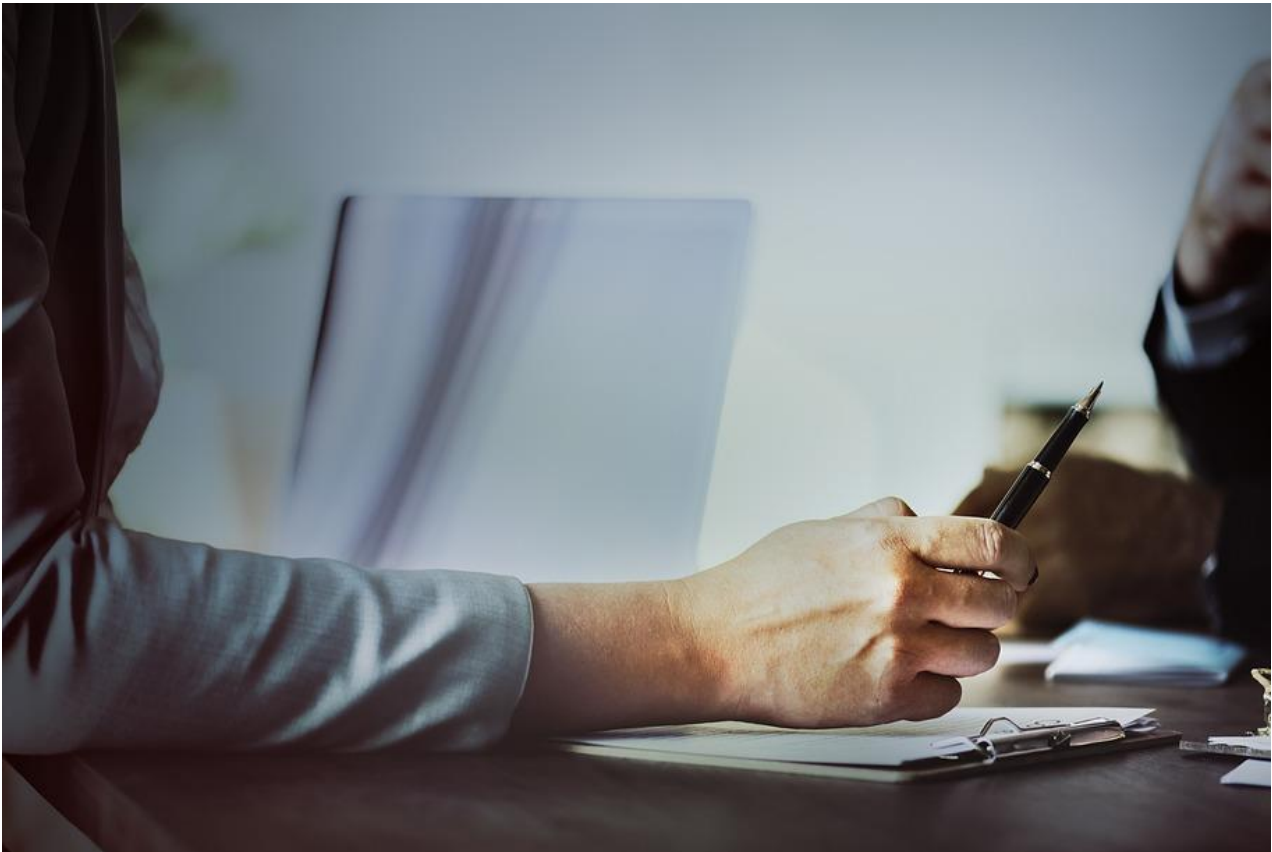
Á árinu 1995 víkkaði og stækkaði Daniel Goleman hugmyndina um tilfinningagreind sem hafði verið lýst nokkrum árum áður af John Mayer og Peter Salovey. Í bók sinni *"Emotional Intelligence"* kannaði Goleman ástæður fyrir sýnilegri þversögn: Sumt af farsælasta fólkinu er ekki endilega þeir sem hafa mikla greind, heldur þeir sem höfðu fimm sameiginlega eiginleika og færni: sjálfsvitund, sjálfstjórnun, hvatningu, samhyggð og félagslega færni.

Goleman fór lengra með sínar rannsóknir um vinnustaði í samstarfi við Emotional Intelligence, þar sem hann útskýrði hvers vegna það væri mikilvægt fyrir leiðtoga og stjórnendur að þróa tilfinningalega færni. "Styrkleika og veikleika stjórnenda í tilfinningalegri hæfni er hægt að mæla í hagnaði eða tapi á getu og hæfileikum þeirra aðila sem þeir stjórnar". Goleman ályktar að skilvirkustu stjórnendurnir hafi tilhneigingu til að búa yfir mikilli tilfinningalegri greind.

## 2.5 Óvæntur sannleikann um það sem hvetur okkur

Á árinu 2009 endurnýjaði og uppfærði Daniel H. Pink mikið af því sem við vissum (eða vissum ekki) um mannlega virkni eins og það er sett fram í nútíma stofnunum og fyrirtækjum. Byggt á vinnu Herzberg, Deming og annarra uppfærði hann hugmyndina um umbun og refsingu sem hagkvæmt verkfæri fyrir stjórnendur. Hann skoðaði innri hvatningu sem skapast í opnu og endurnærandi umhverfi af stjórnendum sem skilja hvernig menn virkilega hugsa og vinna. Stjórnendur í dag þurfa, meira en nokkru sinni fyrr, að skilja og nota þá færni sem hjálpar þeim að búa til og viðhalda vinnuumhverfi sem hvetur sjálfstæða hugsun, virkni og sköpun. Ekki kemur á óvart að fyrirtæki og stofnanir sem gera þetta standa betur fjárhagslega.





## 2.6 71% atvinnurekenda metur meira tilfinningaleg greind en almenna greind

Hinn 18 ágúst 2011 birti "Career Builder" niðurstöður úr könnun þar sem 71 prósent atvinnurekenda segiast meta tilfinningalega greind fram yfir almenna greind. Jafnvel aðeins fimm árum áður hefði svona fullyrðingu verið höfð að athlægi. Síðan hann vann þetta byltingarkennda verk, hefur margt breyst í fyrirtækjaheiminum. Sumir halda því fram að það hafi verið of lítið og of seint.

## 3. STYÐJA ÞARF ÞRÓUN Á GÓÐUM TENGLSUM Á MILLI STARFSMANNA OG STJÓRNENDA

### 3.1 Rannsókn Dennis Kravetz um mannlega stjórnun

Dennis Kravetz (1988) vann rannsókn á yfir 10 ára tímabili, til að athuga hvort það væri tenging á milli þess hvernig fólk væri meðhöndlað í sínu starfi og fjárhagslegrar velgengni fyrirtækisins. Tilgáta hans var að fyrirtækjum með straumlínulagaðan stjórnunarstíll gengi betur fjárhagslega, en þeim sem væru með miðstýrðan stjórnunarstíll.

Kravetz fékk starfsmenn 30 fyrirtækja til að lýsa samkvæmt fyrirfram ákveðnum mælikvarða, hversu þáttökumikill stjórnunarstíll fyrirtækisins væri. Hann kallaði þetta "people management practices," eða PMP. Hann bar síðan saman fylgni þessarar niðurstöðu við fjárhagslegan ávinning fyrirtækja í gegnum opinberar tölur úr rekstri. Innifalið í þessu var vöxtur í sölu, hækkun á eigin fé, hagnaður og framlegð. Hann fann "mjög öflug tengsl milli þess hvernig fyrirtæki stjórna fólki og fjárhagslegrar velgengni."

Síðan þá, hefur Kravetz kannað yfir 330 fyrirtæki og helmingur þeirra eru á Fortune 500 listanum og alltaf fengið svipaðar niðurstöður.



### 3.2 Tengdar rannsóknir annarra

David Lewin (1988) framkvæmdi rannsókn á 495 fyrirtækjum á efnahagslegum áhrifum starfshátta og fann meðal annars út að fyrirtæki með víðtæk starfsmannahlutdeildarkerfi sem deila upplýsingum víða, eru verulega betri fyrirtæki en þau sem byggja á "gerðu eins og segi" stjórnunarstíl. Hann fann einnig út að þjálfun og þróun hefði jákvæð áhrif á rekstrarafkomu. Ennfremur, hefur Lewin komist að því að fyrirtæki sem notuðu þátttöku (bæði vitsmunalega og efnahagslega), þjálfun og þróun og sveigjanlega starfshætti voru að auka framleiðni sína jafnvel meira - 2/3 af mismuninum á neðstu lína þessara áhrifa var vegna samverkandi áhrifa frá þessum starfsháttum.

Mark Huselid og Brian Becker (1995) skoðuðu árangur og vinnubrögð hjá 222 fyrirtækjum og komust að því að þátttökutengd vinnubrögð eru marktækt tengd minnkaðri veltu, aukinni framleiðni og betri afkomu. Þetta hefur einnig veruleg áhrif á afkomu, verðmætasköpun og efnahag: Hver staðalfrávik aukningar í notkun þeirra jók markaðsvirði fyrirtækisins á hvern starfsmann.

### 3.3 Gallup rannsóknir staðfesta að stjórnunarstíll skiptir mestu máli við að halda í gott starfsfólk

Í fyrri rannsókn Gallup frá árinu 1998 hjá 24 fyrirtækjum og 2500 "rekstrareiningum" (s.s. verslunum, veitingastöðum og verksmiðjum) þróuðu þeir safngreiningatækni sem skapaði möguleika á að bera saman ólíka hluti. Rannsóknin sýndi að starfsmenn sem svöruðu jákvætt við tólf ákveðnum spurningum, höfðu tilhneigingu til að vinna í rekstrareiningum sem væru meira skapandi, "... með meiri framleiðni, meiri hagnað, betri varðveislu og aukinni ánægju viðskiptavina."

Gallup rannsóknin sýndi einnig mælanleg tengsl milli álits starfsmanna og rekstrarafkomu fyrirtækja og atvinnugreina. Niðurstaða Gallup sérfræðinganna Marcus Buckingham og Curt Coffman sem kynntu afkomu fyrirtækja í "*First, Break All the Rules*" var: "Ef þú getur skapað umhverfi þar sem starfsmenn svara öllum tólf spurningunum jákvætt, hefur þú byggt upp frábæran vinnustað. "

Á árinu 1999 birti Gallup niðurstöður úr 25 ára könnun á meira en milljón starfsmönnum. Ályktanir Gallup, sem birtar voru í bókinni "*First, Break All the Rules*" og í *Journal of Applied Psychology* voru þessar: Þó hvatning eins og greiðslur og



bónuspakkar skipti máli í ánægju starfsmanna, var það stjórnunin sem skipti mestu máli í að viðhalda góðu starfsfólki.

**Hver er þeirra forskrift? Stjórnun, stjórnun, stjórnun.** "Við höfðum uppgötvað að stjórnunin - ekki laun, bónusar eða hefðbundinn stjórnandi - var aðalatriðið í að byggja upp öflugan vinnustað," skrifuðu Buckingham og Coffman.

Á árinu 2009, birti Gallup safngreiningu á þátttöku starfsmanna. Þeir fundu út að, "viðskipta/starfs einingar sem skora í efsta hluta í þátttöku starfsmanna, í meginatriðum tvöfalda líkurnar á sínum árangri í samanburði við þá sem eru í neðsta helmingnum. Þeir sem eru á á 99 prósentu markinu hafa næstum fimm sinnum hærra velgengnishlutfall, en þeir sem eru á 1 prósentu markinu. Miðgildismunur á milli efsta fjórðungs og neðsta fjórðungs eininganna var: 12% í viðskiptavinagildi, 16% í arðsemi, 18% í framleiðni, 25% í mikilli veltu (fyrirtæki og stofnanir með mikla veltu), 49% í lágru veltu (fyrirtæki og stofnanir með minni veltu), 49% í öryggi, 27% í rýrnun, 37% í fjarvistum, 41% í sjúklingaöryggi og 60% í gæðum (göllum)."

### 3.4 Rannsóknir D. Harrison McKnight um starfsanda

Rannsóknir Gallup halda áfram að vera studdar af öðrum rannsóknum. Í rannsókn sem birt var í *Journal of Managerial Issues* á árinu 2001 var verið að horfa á spurninguna um hvernig lokað samband starfsmanna við stjórnendur, hefði bein áhrif á starfsanda og mótaði áhrif eftirlitsstjórnunar á starfsanda. (Stjórnunarkerfi eru verkfæri sem stjórnandi notar til að halda utan um starfsmenn, s.s. hafa yfirsýn yfir þeirra umhverfi og gera þá ábyrga).

Rannsakendur undir forystu D. Harrison McKnight frá Michigan State University, skilgreindu starfsanda sem "að hve miklu leyti starfsmanni líður vel með sitt vinnuumhverfi." Starfsanda mælikvarðar voru hannaðir til að ná ekki aðeins fram hvatningu, heldur einnig skuldbindingu gagnvart fyrirtækinu eða stofnuninni.

Tilgáta þeirra var sú að því betra sem sambandið væri á milli starfsmanns og stjórnanda, því líklegra væri að starfsandi hans væri jákvæður. Ennfremur töldu þeir að nán tengsl í þessum efnun, myndu láta starfsfólki líða betur undir hvers konar eftirliti, sem stjórnendur nota gagnvart þeim.

Tengsl sem starfsfólk hefði við stjórnendur væri skilgreint sem "að hve miklu leyti starfsmaður hefur hlutdeild, opnun og þekkingu gagnvart stjórnuninni". Með stjórnun og áhrifum á virkni stjórnunar (s.s. ábyrgð stjórnenda í að hafa umsjón



með og til að fylgjast með frammistöðu starfsmanna), benda rannsakendur á að opin og traust tengsl við stjórnanda, gerir stjórnunarlegar aðgerðir minna árásarargjarnar eða afskiptasamar.

Hjá meira en 100 framleiðslufyrirtækjum, komust vísindamenn að því að tengsl við stjórnendur hjálpuðu við formlegt eftirlit, þ.e. stjórnunarleg verkfæri skiluðu betri árangri.

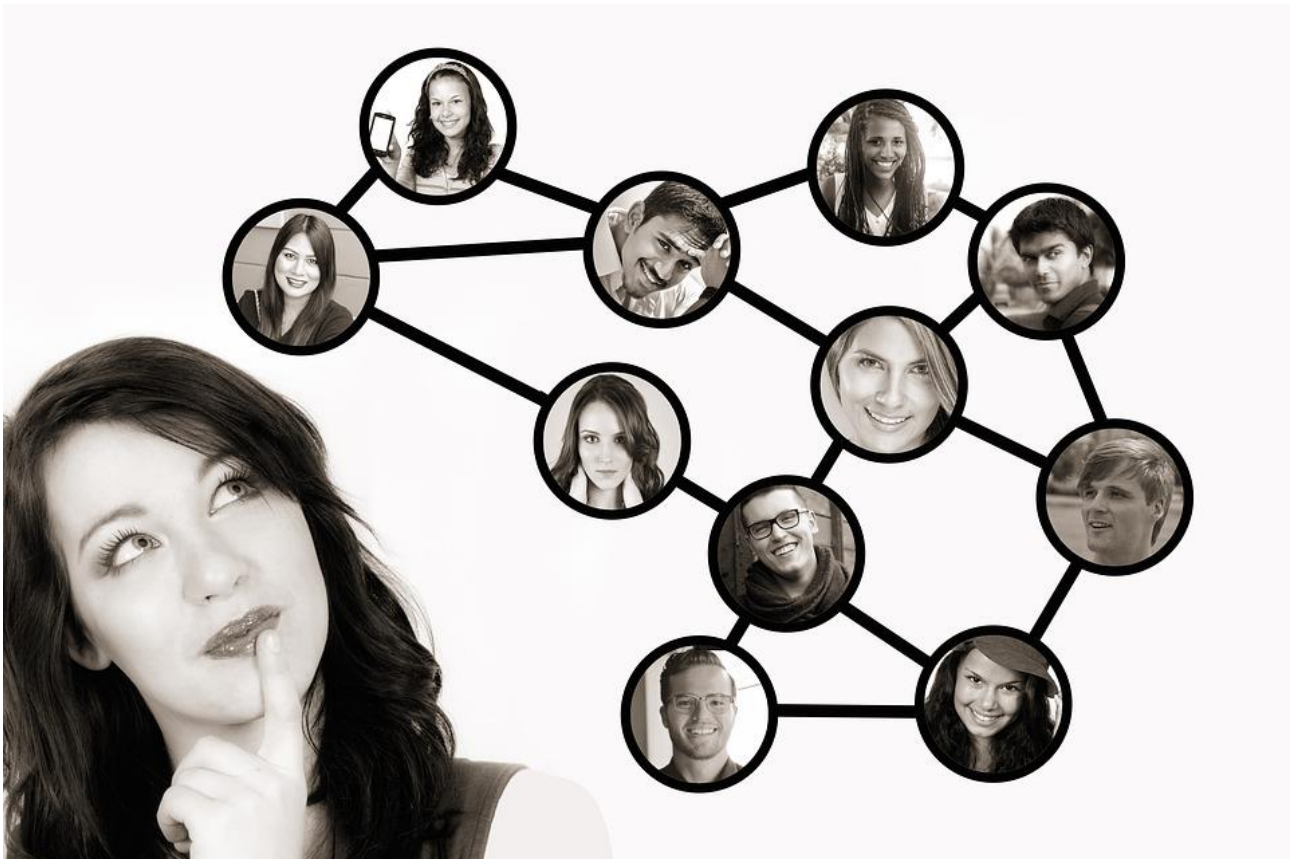
*Tengsl starfsmanna í stjórnunarlegu sambandi (í formi afskipta, miðlunar stjórnunarlegra áætlana og meðhöndlað á sanngjarnan hátt) virðist vera lykillinn að stöðugri velgengni varðandi viðbrögð sjálfstæði og hvatningareftirlit.*

### 3.5 Hvað geta vinnuveitendur gert til að stuðla að varðveislu starfsmanna?

Center for Creative Leadership (CCL) setti fram í rannsókn sem birt var á árinu 2010, að þátttaka starfsfólks væri orðin mjög mikil, en fyrirtæki standi nú frammi fyrir þeirri áskorun að halda þeim starfsmönnum þegar hagrænt umhverfi þeirra batnar, "Hvað geta vinnuveitendur gert til að stuðla að varðveislu starfsmanna?" Þó samvinna, ábati og þróun á tækifærum skipti máli, sýna rannsóknir World Leadership að tengsl starfsmanna við stjórnun hefur miklu meiri áhrif. Meðal annars upplýsti CCL að 94 prósent þeirra sem eindregið voru sammála því að þeir vinni fyrir stjórnanda sem þykir vænt um þeirra velferð, ætli að vera áfram hjá núverandi vinnuveitanda - samanborið við aðeins 43 prósent af þeim sem töldu sinn stjórnanda ekki þykja vænt um sína velferð. <http://www.ccl.org/leadership/news/2010/employee.aspx>

### 3.6 Hvatningarkerfi eiga að vera í samræmi við heildarumhverfið, en ekki vera aðal fókúsin

Þrátt fyrir þá erfiðleika sem blasa við stjórnendum á þessum erfiðu efnahagstímum, eru það sömu grundvallarreglur sem fyrirtæki og stofnanir vinna eftir í dag og þau gerðu fyrir 60 árum. Rekstrarumhverfi sem viðurkenna gildi bjartsýnisstjórnunar - starfsmannasamskipta, ákvarðanatöku og öflugs starfsanda sleppa oft vissum skrefum í vel meintri viðleitni til að bæta "starfsmannamenningu." Þó að það sé ekki vinsælt að benda á að breytingar hafi engu skilað og yfirleitt ómeðvitað, þá er bara heiðarlegt að segja að slíkt sé veruleg fjárfesting í tíma, skuldbindingu og auðlindum.



Þar sem kostnaður við að skapa öflugri fyrirtæki gerir kröfu til verulegra fjárfestinga, verður í lokahluta þessarar samantektar stuðst við áratuga reynslu viðskiptavina Gordon Training International (GTI) í fjölmörgum atvinnugreinum, bæði hjá opinberum aðilum og einkaaðilum, þar sem þeir mæla með sérstökum ráðstöfunum og ákvörðunum sem geti aukið arðsemi fjárfestingarinnar.

Til dæmis bjóða mörg fyrirtæki mikla hvatningu og áþreifanlegan ávinning fyrir framförum, en líta samt framhjá áriðandi þáttum í þeim framförum s.s. færnisþjálfun og eftirfylgni.

Hvatningarkerfi ættu að vera í samræmi við heildarumhverfið, en ekki vera aðal fókusinn. Buckingham og Coffman sögðu:

*“Það er ekki það að starfsmannafokus á verkefni séu málið. Það er bara mikilvægara hjá stjórnandanum. Þetta skilgreinir og uppfyllir starfsumhverfi þitt. Ef fyrirtækið setur skýrar væntingar, þekkir þig, treystir þér og fjárfestir í þér, getur þú fyrirgefið fyrirtækinu skort á hagnaðhlutdeilarkerfi. En ef samband þitt við þinn yfirmann er í ólagi, þá mun skrifstofustólanudd eða fjárhagsleg umbun ekki sannfæra þig um að halda áfram að vinna hjá fyrirtækinu”.*

Rannsóknir sem birtar eru í þessari Hvítbók styrkja þá miðlægu forsendu sem liggur í þeirri vinnu og hugmyndafræði sem þróuð er og boðið er upp á hjá Gordon Training: Fyrirtæki ættu áður en ráðist í sérstakar tæknilegar eða menningarlegar breytingar, að leggja áherslu á að bæta undirstöðu í samskipta- og átakafærni og styðja við þróun á virkum og góðum tengslum milli stjórnenda og starfsmanna.

#### 4. ÁSKORUN UM NÝJA ÁHERSLUR Í STJÓRNÞJÁLFUN

Það er ekki auðvelt að efla tengslafærni stjórnenda, sem hafa oft náð stöðu sinni með því að sýna fram á betri tæknilegri hæfni eða mjög samkeppnishæf persónueinkenni. Það er dálítið kaldhæðnislegt, að ætla að þjálfa upp fólk sem hefur náð forystustöðu, til að skila meiri árangri og verða meira krefjandi, vegna þess að bestu leiðir til samskiptafærni og



átakalausna krefjast þess að stjórnendur afsali sér þeim "stjórn- og eftirlits" stíl sem kann að hafa hjálpað þeim til að ná sinni forystustöðu. Í bók James Kouzes og Barry Z "The Leadership Challenge" er lýst eiginleikum bestu stjórnenda:

*Góðir stjórnendur finna sameiginlegan þráð og flétta hann saman í yfirbreyðslu í mannlegum þörfum í litríkri framsetningu. Þeir þróa skilning á sameiginlegri þrá; þeir draga fram samstöðu meðal þeirra sem þeir eru að leiða. Þeir hlusta vandlega á hvíslíð og setja það í ákveðinn farveg. Þeir fá tilfinningu fyrir því hvað fólk vill, það sem það metur mikils og það sem það dreymir um. Næmi fyrir öðrum er ekki léttvæg kunnátta; heldur er það sannarlega dýrmæt mannlega gæta.*

Gallup kallar ferlið að byggja upp samkennd "tilfinningalega þáttöku" starfsmanna.

Í bókinni "Follow This Path" skrifa Path, Curt W. Coffman og Gabriel Gonzalez-Molina:

Tilfinningalega skuldbundið starfsfólk myndar teymi sem skilar framúrskarandi árangri. Viðskiptavinir finna ástríðu og skuldbindingu starfsmanna og geta ekki annað en svarað á tilfinningalegan hátt. Þessi tilfinningalegu viðbrögð byggja upp brú á milli starfsmanna og viðskiptavina sem skilar þáttöku. Þessi þátttaka verður lykiltríði til reka áfram sjálfbæran vöxt í fyrirtækinu.

## 5. ÁRATUGA RANNSÓKNIR STAÐFESTA AÐ LET EYKUR VERÐMÆTASKÖPUN

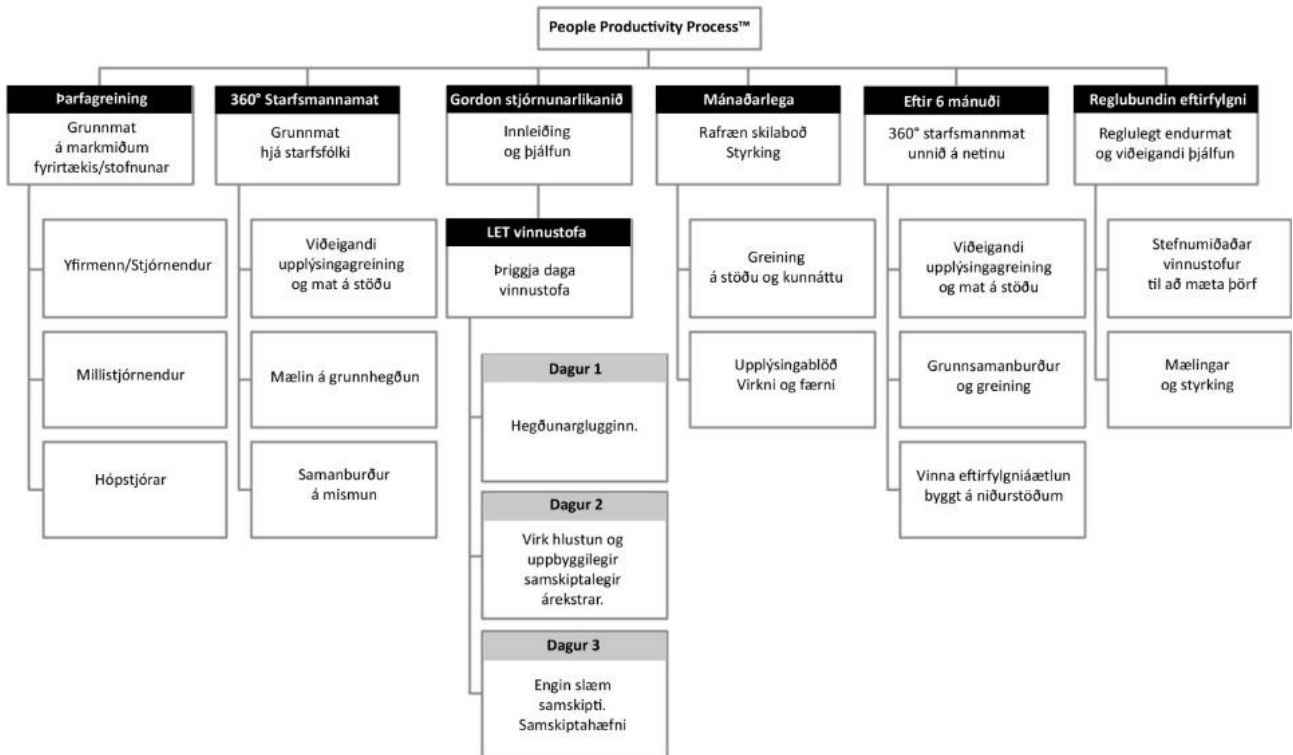
Samkvæmt þessari samantekt hér að framan eru áratuga rannsóknir að staðfesta að lýðræðislegt stjórnun, samstarf, samráð og samvinna er að skila meiri verðmætasköpun. Rannsókn í Bandaríkjunum sem birtist í Harvard tímaritinu á árinu 2015 sýndi að 75% af starfsmannaþjáfun var ekki að skila sér inn í starfsumhverfi þátttakenda, þar sem ekki var stuðningur við að innleiða hina nýju hæfnisþætti. Tilgreind voru sex atriði sem þyrfti til að tryggja að starfsþjáfun skilaði sér inn í starfsumhverfið og innleiðingin á LET árangurskerfinu byggir á þessum atriðum í grunninn. Allar rannsóknir sem vitað er um styðja það að innleiðing á LET hugmyndafræðinni skili meiri verðmætasköpun.



**6. LET MANNAUÐSLÍKANIÐ**

Gordon Training International býður upp á viðurkennt og þaulprófað úrræði fyrir fólk sem vill byggja sig upp og sín

**6 áfangar - 4 verkfæri - 1 kerfi**





fyrirtæki og stofnanir. Þetta úrræði er byggt á og stutt af rannsóknum í þessari samantekt ásamt rannsóknum og fræðum stofnanda Gordon Training, Dr Thomas Gordon. Þekking og reynsla varðandi “immersion” námskeið og vinnustofur ásamt framhaldsþjálfun og kerfisbundinni sex þrepa aðferðafræði LET árangurskerfisins er einstök og öflug fyrirmynd sem færir stjórnendum og starfsfólki þá grundvallar færni sem það þaf til að eiga við misvísandi kröfur, markmið og átök á vinnustað.

*Gordon Training International hefur þróað röð af þjálfunarverkefnum “best practices” sem byggja á áratuga rannsóknum í mannauðsmálum, sem öll stjórnþjálfunarkerfi (hvort sem er innanhúss eða aðkeypt) eru með. Þessi best practices” verkefni byggja öll á viðurkenndum nútímarannsóknum og staðfestum kenningum í bestu aðferðum í fullorðinsfræðslu*

## 7. GRUNNURINN Á BAK VIÐ LET MANNAUÐSLÍKANIÐ

Með áherslu á stjórnun og sérstaklega leiðtogaþjálfun fyrir stjórnendur í færni og notkun á verkfærum sem skapa meira skuldbindandi, ánægðara og afkastameira vinnuafli, skapast þörf á traustri þjálfunaráætlun fyrir stjórnendur sem hluti af endurskipulagi og stjórnendaþróun.

*Gordon Training International hefur þróað röð af þjálfunarverkefnum “best practices” sem byggja á áratuga rannsóknum í mannauðsmálum, sem öll stjórnþjálfunarkerfi (hvort sem er innanhúss eða aðkeypt) eru með. Þessi best practices” verkefni byggja öll á viðurkenndum nútímarannsóknum og staðfestum kenningum í bestu aðferðum í fullorðinsfræðslu.*

### 7.1 Fyrst þarf að byggja grunninn

Áður en farið er af stað með sérstaka stjórnþjálfun eða verkefni sem tilraun til að bæta starfsemi, þurfa fyrirtæki og stofnanir að  tryggja að stjórnendur og starfsmenn hafi grundvallar samskipta- og tengslafærni.





Fjölmargar rannsóknir hafa staðfest að samstarf, samskipti, mannleg færni, hlustun og samkennd er færni sem er nauðsynleg til ná góðum árangri og í flestum tilvikum þarf að kenna þessa færni á vinnustað.

Í bók sinni "The Leadership Challenge", skrifuðu James Kouzes og Barry Z. Posner, "Sérhver stjórnandi ætti að vita hvernig á að umorða, draga saman, tjá tilfinningar, birta persónulegar upplýsingar, viðurkenna mistök, bregðast ekki við varnarlega, biðja um útskýringar, fara fram með mismunandi skoðanir og svo framvegis. "

**Þessi færni eru hjartað í tilfinningagreindinni. Að rækta hana hjá starfsfólki og stjórnendum er lykillinn að öllum ávinningi sem þjálfun og þróun á að skila.**

Fyrirtæki og stofnanir sem eru færar um að eiga góð samskipti á milli stiga með góðum árangri og geta raunverulega stjórnað samskiptalegum átökum, eru tilbúin fyrir þá þjálfun og nám á því plani sem þörf er á fyrir árangursríka innleiðingu.

## 7.2 Hvetja þarf til þjálfunar og endurtekningar á nýjum hæfileikum

Tilfynningalegt mynstur er talið í dag vera geymt djúpt í "limbíska heilanum" frumstæðu kerfi þar sem öflugir þættir eins og sjálfsvarðveisla og ánægja eru. Í meginatriðum, þýðir þetta að tilfinningalegu mynstri er ekki auðvelt að breyta, sérstaklega á fullorðinsárum.

Æfing og endurtekning er mikilvægur þáttur til að ná fram varanlegum breytingum. Daniel Goleman, Richard Boyatzis og Annie McKee halda fram í bók sinni "Primal Leadership" að limbic heilinn sé fær um að breyta mynstri sínu, jafnvel seint í lífinu, að því tilskildu að rétt efni séu til staðar:

*Limbic heilinn ... er miklu hægari nemandi, sérstaklega þegar áskorunin er að breyta djúpt inngróinni venju. Þetta skiptir gífurlega miklu máli þegar reynt er að bæta leiðtogahæfni: Í flestum tilfellum er ákveðin hæfni betri til að lærir ákveðna grunnþætti, snemma í lífinu. Ef þær venjur eru ekki lengur nóg eða þær halda aftur af manni, tekur lengri*

*tíma að læra þær á efri árum. Að endurstilla heilann varðandi leiðtogaþæfni, gerir því kröfu til annarskonar líkans, en er í hugsun heilans: Sá hluti þarf mikla þjálfun og endurtekningu ....*

Geta heilans til að skapa nýjar og ferskar tengingar heldur áfram allt lífið. Það þarf bara meiri fyrirhöfn og meiri orku til að læra á fullorðinsárum, það sem er miklu auðveldara á okkar yngri árum, vegna þess að þessir nýju þættir berjast gegn inngrónu munstri heilans sem hann hefur fyrir. Verkefni er því tvöfalt - við þurfum að losa heilann við vana sem virkar ekki og skipta honum út fyrir eitthvað nýtt.

Skilningur á þessari mikilvægu þörf fyrir áframhaldandi þjálfun og endurtekningu og vera með áætlun um aðgerðir til að hvetja til þessarar hegðunar, er mikilvægur hluti af árangursríkri þjálfun.

### 7.3 Búa þarf til og nota öruggt viðbragðskerfi

Ekkert stjórnskipunar- eða þjálfunarkerfi er hægt að innleiða án þess að mæla viðbragð – hafa þarf örugga og nafnlausa endurgjöf í innleiðingu.

Starfsmenn þurfa að vera alveg öruggir, til að segja þér hvað þeir raunverulega hugsa. Mörgum stjórnendum er ókunnugt um hvernig álit fólk hefur á þeim. Eins og Goleman bendir á í “*Primal Leadership*”:

*Því hærra upp stigann sem stjórnendur klifra, því ónákvæmara sjálfsmat er líklegt að þeir hafi. Vandamálið er skortur á endurgjöf. ... Því hærra stöðu sen aðili hefur í fyrirtæki eða stofnun, því meira áriðandi er fyrir þennan aðila að fá góða endurgjöf .... Hvers vegna hvetja stjórnendur ekki til þess að þeir fái nákvæma endurgjöf? ... Oft er þetta vegna þess að þeir trúa sannarlega að þeir geti ekki breytt sér ... Það sama virðist oft gilda um fólk í kringum stjórnendur: Ef þeir telja að stjórnandi geti sannarlega ekki breytt sér, hvers vegna þá að bjóða upp á óþægileg og neikvæð viðbrögð?*

Áður en haft er frumkvæði að breytingum, er nauðsynlegt fyrir fyrirtæki og stofnanir að byggja upp umhverfi þar sem hægt er fá fram hreinskilnislega nafnlausa endurgjöf.

### 7.4 Byggja þarf upp skýra og kerfisbundna eftirfylgni

Það er ekki auðvelt að láta menntun eða þjálfun skapa varanlega breytingu án þess að hafa skipulagða eftirfylgni í verkefnum. Fullorðnir þurfa áfram útsetningu nýrra hugmynda og æfa stöðugt nýja færni aftur og aftur, til að þetta skjóti rótum og vaxi.

Oft eru stjórnendur og starfsfólk í stórum fyrirtækjum og stofnunum sem hafa umboð til að breyta, sent á skammtíma námskeið. Á grundvelli þeirra nýju hugmynda sem þar eru, geta þessir aðilar jafnvel byrjað að breyta því hvernig þeir vinna. Því miður þá er tölfraðilega líklegt en ekki, að þeir óhjákvæmilega séu dæmdir til að enda aftur í gömlu munstri.

Goleman ræðir þessi áhrif í bókinni “*Primal Leadership*”.

*Maður skilur vel umhverfið og skuldbindur sig til að bæta stöðuna. Þegar komið er aftur á skrifstofuna, bíður bunki af tölvupósti, bréfum og símtölum. Yfirmaðurinn og umhverfið kallar fram hvert neyðartilvikið á fætur öðru og þú sogast inn í hafsjó af kröfum. Allur nýji lærdómurinn laumast í burtu og gömlu vinnubrögðin taka yfir. Fljótlega er farið að vinna á sama hátt áður var – en ekki samkvæmt nýju leiðinni sem kennd var á námskeiðinu.*

## 8. SAMRÁÐ OG TILVÍSANIR

- Argyris, C. Empowerment: the emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 1998, 76:98-105.
- Buckingham, M., C. Coffman, *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Simon & Schuster, 1999.
- CareerBuilder, "Survey: Employers Value Emotional Intelligence Over IQ" <http://thehiringsite.careerbuilder.com/2011/08/18/surveys-employers-value-emotional-intelligence-over-iq/> August 18, 2011.
- The Center for Creative Leadership, "The world Leadership Study," <http://www.ccl.org/leadership/news/2010/employee.aspx>, 2010
- Coffman, C., Gonzalez-Molina, G., *Follow This Path*. Warner Books, 2002.
- Gallup, "Employee Engagement: A Leading Indicator of Financial Performance" <http://www.gallup.com/consulting/52/employee-engagement.aspx>, August 2009
- Goleman, D. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1995.
- Goleman, D., R. Boyatzis, A. McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 2002.
- Goleman, D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1998.
- Greenleaf, R.K. *The Servant as Leader*. New York: Paulist Press, 1991.
- Harter, J.K., F. L. Schmidt, T. L. Hayes, Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87:2:268-279.
- Huey, J. The new post-heroic leadership. *Fortune*, 1994, 129:42-50.
- Johnson, J.J., C. L. McIntye, Organizational culture and climate correlates of job satisfaction. *Psychological Reports*, 1998, 82(3): 843-851.
- Kohn, A., Why incentive plans cannot work, *Harvard Business Review*, 1993, 71: 54-60.
- Kouzes, J., B. Z. Posner, *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- McKnight, D.H., S. Ahmad, R. G. Schroeder, When do feedback, incentive control, and autonomy improve morale? The importance of employee-management relationship closeness. *Journal of Managerial Issues*, 2001, 13(4): 466-482.
- Pink, Daniel H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books, 2009.
- Salovey, J., J. Mayer, Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 1990, 9, 185-211.
- Senge, P. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday, 1990.

### Empirical Research Showing Positive Correlation Between Bottom-Line Results and Employee Relationship Skills/Abilities

- Bachman, J., S. Stein, K. Campbell, G. Sitarenios, Emotional intelligence in the collection of debt. *International Journal of Selection and Assessment*, 2000, 8(3), 176-182.
- Boyatzis, R., From a presentation to the Linkage Conference on Emotional Intelligence, Chicago, IL., September 27, 1999,
- Boyatzis, R. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons, 1982.
- Hunter, J. E., F. L. Schmidt, M. K. Judiesch, Individual Differences in Output Variability as a Function of Job Complexity. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75, 28-42.
- Huselid, M. & B. Becker, The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(3), 635-672.
- Kravetz, D., People Management Practices and Financial Success: A Ten-Year Study. Kravetz Associates, Bartlet, IL., 1996.
- Lewin, D., Financial dimensions of workforce management. Columbia University, 1988.
- Lewin, K, R. Lippitt, R. White, Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates , 1939, *Journal of Social Psychology*, 10, 271-279.
- Likert, R., *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Lusch, R., R. Serpkeuci, Personal differences, job tension, job outcomes, and store performance: A study of retail managers. *Journal of Marketing*, 1990.
- Mayo, E., *The Social Problems of an Industrial Civilization*. New Hampshire:Ayer, 1945.
- McClelland, D., Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 1999, 9(5), 331-339.
- Pesuric, A., W. Byham, The new look in behavior modeling. *Training and Development*, July, 1996, 25-33.
- Porras, J., B. Anderson, Improving managerial effectiveness through modeling-based training. *Organizational Dynamics*, 1981, 9, 60-77.
- Richman, L. How to get ahead in America. *Fortune*, 46-54, May 16, 1994.
- Seligman, M., *Learned Optimism*. New York: Knopf, 1990.
- Spencer, L. Jr. S. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons, 1993.
- Spencer, L., D. McClelland, S. Kelner, *Competency assessment methods: History and state of the art*, 1997, Boston: Hay/McBer.
- PA: Walter V. Clarke Associates, *Activity vector analysis: Some applications to the concept of emotional intelligence*, 1996, Pittsburgh.
- W. Clarke Associates

Allir sérfræðingar í mannauðsmálum hjá Gordon eru með alþjóðlega vottun í innleiðingu á LET mannauðslíkaninu



**GORDON**

Grensásvegji 3 - 108 Reykjavík - Sími 517 1400 - [gordon@gordon.is](mailto:gordon@gordon.is) - [www.gordon.is](http://www.gordon.is)