

Viðskipta- og hagfræðideild

BS-ritgerð

Hvernig verður maður leiðtogi



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Karl Eiríksson

Febrúar 2009

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson

Nemandi: Karl Eiríksson

Kennitala: 1511815119

Hvernig verður maður leiðtogi?

Efnisyfirlit

Inngangur	4
1. Kafli: Nokkrar klassískar kenningar um leiðtogafærni.....	7
Transactional leadership	8
Transformational Leadership	10
Servant leadership (Participative Leadership).....	14
Situational Leadership	16
Leadership vs Management	19
2. Kafli: Hvernig stjórna skal fólki	21
Það sem einkennir leiðtoga með samskiptahæfni	22
Nýtt starfsfólk.....	23
Algeng mistök við hrós og ávítur	24
Árangursríkar ávítur	25
Árangursrík hrós	26
Samspil tilfinningagreindar og samskiptastjórnunar.....	27
3. Kafli: Það sem leiðtogar þurfa að búa yfir	28
18 hæfnisvið tilfinningagreindar	30
Sjálfsvitund	30
Sjálfstýring	33
Félagsvitund	38
Tengslastjórn	42
Tilfinningagreind og greindarvísitala	47
Forystuaðferðin sex.....	48
Að leiða með sýn	49
Þjálfunaraðferðin.....	50

Tengingaraðferðin	51
Lýðræðisaðferðin.....	52
Fordæmisaðferðin	54
Skipunaraðferðin	57
4. Kafli. Sjálfmiðaður lærdómur og uppgötvanirnar fimm: Hvernig verður maður leiðtogi	60
Draumasjálfið	61
Raunverulega sjálfið	62
Námsáætlun leiðtogans.....	64
Gera tilraunir	65
Þróa traust sambönd.....	66
Lokaorð.....	67
Heimildaskrá.....	69

Myndir

Mynd 1. Transactional leadership snýst um að leiðtogar stjórni og viðhaldi daglegum rekstri..9	
Mynd 2. Servant leadership módel.....	15
Mynd 3. Situational leadership: Leadership style.....	17

Töflur

Tafla 1. How transformations take place.....	12
Tafla 2. Situational leadership: Situation.....	18
Tafla 3. Leaders versus managers.....	20

Inngangur

Í mörg ár hafa forstjórar og fræðimenn verið sammála um að án faglegrar forystu og leiðtogahæfni á öllum sviðum í fyrirtækjum, eiga fyrirtæki erfitt með að lifa af í viðskiptaheimi þar sem tæknibreytingar eru örar og samkeppnisumhverfið fer sífellt harðnandi.

Þegar þessi ritgerð er skrifuð, (haustið 2008) er skollin á fjármálakreppa sem tegir anga sína um allan heim, en einmitt þá hefur þörfin fyrir leiðtogahæfni aldrei verið meiri, bæði hjá hinu opinbera og hjá fyrirtækjum. Á tímum sem þessum þar sem óvissan, óttinn og ringulreiðin heltekur fólk, þá eru það hinir sönnu leiðtogar sem láta engar neikvæðar tilfinningar ná tökum á sér og fá aðra með sér í að horfa fram á við með jákvæðu hugarfari, þar sem björtu tímarnir bíða.

Það að geta skilgreint sjálfan sig, og vera metinn af öðrum, sem stórkostlegur leiðtogi, er einstaklega eftirsóknarvert hlutskipti. Í þessari ritgerð verða færð rök fyrir því hversu þíðingarmikið er fyrir leiðtoga að búa yfir lágmarks tilfinningagreind og hvernig mikil tilfinningagreind hjá leiðtoga, gerir hann að stórkostlegum leiðtoga. Enn fremur verða færð rök fyrir því hvernig tilfinningagreind er í raun lærd hegðun, sem segir okkur það að hver sem er getur orðið stórkostlegur leiðtogi ef sá hinn sami tileinkar sér þær aðferðir sem settar eru fram í þessari ritgerð.

Þessi ritgerð er fyrir alla þá sem vilja stöðugt þróa sjálfan sig í lífi og starfi, en þó sérstaklega fyrir stjórnendur sem upplifa einhvers konar í stöðnun sínu starfi og vilja ná lengra en áður. Umfram allt er ritgerðin fyrir þá sem vilja ná langt í lífinu því ritgerðin er framlag til þeirra sívinsælu fræða sem snúa að sjálfsnámi einstaklingsins.

Leiðtogafræðin eru stór kafli í stjórnunarfræðunum og fræðimenn hafa skrifað og talað um leiðtogafærni í yfir 60 ár. Vegna þess hve víðáttumikil leiðtogafræðin eru og vegna þess hve langa sögu hún spannar, verður fjallað með knöppum hætti um grunvallarkenningar leiðtogafræðinnar í fyrsta kafla. Í öðrum kafla verður fjallað um samskiptastjórnun og þau leiðtogafræði sem snúa að stjórnun á almennu starfsfólki í fyrirtækjum og að lokum verður fjallað um leiðtogafræði sem snúa að samspili forystu og tilfinningagreindar sem fjallað er um í þriðja og fjórða kafla.

Í ljósi þessarar afmörkunar eru rannsóknarspurningarnar eftirfarandi:

- Hefur einhverskonar þróun átt sér stað meðal leiðtogakenninga síðastliðin 40 ár, og ef svo er, í hvaða átt hefur sú þróun verið?
- Eru hugsanleg tengsl milli samskiptastjórnunar annars vegar og samspili forystu og tilfinningagreindar hins vegar?
- Hvað þarf til, og hvernig verður maður leiðtogi?

- Er mögulegt, að miðaldra stjórnendur með litla sem enga sjálfsvitund, sem hafa tileinkað sér og eingöngu notast við þær kenningar sem voru ráðandi fyrir 40 árum, að þeir geti þróað sjálfan sig og orðið leiðtogar?

Þess má geta að ritgerð þessi er heimildarritgerð. Höfundur setur fram áhrifamiklar kenningar fræðimanna í ákveðinni röð í þessari ritgerð, í þeim tilgangi að leiða lesandann gegnum þau stig sem nauðsynleg eru til þess að öðlast leiðtogafærni.

Myndir og töflur eru í upprunalegri mynd vegna þess að á þann hátt eru útskýringar og túlkun viðkomandi höfundar mun skýrari og áhrifameiri en ella.

Þessari ritgerð er skipt niður í þrjá kafla. Í fyrsta kafla er gert grein fyrir grundvallarskilgreiningu leiðtogafærni ásamt ýmsum ólíkum leiðtogaaðferðum sem leiðtogar hafa beitt og tekist hefur að skilgreina. Í öðrum kafla er farið yfir samskiptastjórnun en mörgum stjórnendum hefur reynst erfitt að stjórna fólki með góðum árangri, því er tilvalið að fjalla ýtarlega um samskiptastjórnun í þeim kafla. Í þriðja kafla verður fjallað um það hvað maður þarf að búa yfir til að verða leiðtogi og í fjórða kafla fá lesendur að vita hvernig maður verður leiðtogi. Í þriðja kafla verður stuðst við kenningar Daniels Goleman um samspil tilfinningagreindar og leiðtogafærni. Kenningar Golemans eru stór hluti af þessari ritgerð en Daniel Goleman hefur komið fram með byltingarkenndar kenningar á borð við; 18 hæfnisvið tilfinningagreindar og hinar 6 forystuaðferðir sem byggjast á tilfinningagreind.

1. Kafli: Nokkrar klassískar kenningar um leiðtogafærni

Ef leiðtogafærni væri hægt að lýsa með einni setningu, þá væru flestir stjórnunarsérfræðingar okkar tíma sammála um, að leiðtogafærni er getan til að örva og hvetja aðra í átt að sameiginlegu markmiði.

En það er hægara sagt en gert að ná fram vilja meðal starfsmanna um að ná því markmiði sem menn hafa sett sér. F. John Reh vill meina að eina leiðin til þess, sé að LEIÐA þá. Og bætir við að leiðtogafærni sé það hvernig stjórnendur skapa eldmóð og einbeitingu meðal starfsmannanna um að ná viðkomandi markmiði.¹

Stjórnendur sem hafa eingöngu formlegt vald, beita valdinu í krafti stöðu sinnar. Þeir stjórnendur sem hafa óformlegt vald njóta virðingar og aðdáunar meðal starfsmanna sinna. Stephen R. Covey vill meina að hinir sönnu leiðtogar hafi óformlegt vald og bendir á, það að vera leiðtogi sé val um að fylgja gildum sínum og sannfæringu, sem byggir upp traust og virðingu frá fyrirtækinu í heild sinni. Þeir sem beita formlegu valdi muni hins vegar missa traust og virðingu, og valda sundrung innan fyrirtækja.²

Robert Kreitner segir að leiðtogar nái fram hámarksárangri í hópum vegna þess að þeir kunna að dreyfa ábyrgð og valdi sem þeir hafa áunnið sér með framúrskarandi samskiptatækni, framtíðarsýn og persónulegum hæfileikum.³

¹ Reh, 1997.

² Covey (2008, júlí)

³ Kreitner, 2005.

Peter Drucker segir að leiðtogar spyrji sjálfa sig hvað þURFI að gera, og sjá til þess að það sé gert. Þeir beinlínis sjá til þess að árangur náist. Leiðtogar gera það sem þeir eru góðir í og láta aðra um það sem þeir kunna ekki. Þeir eru ekki hræddir við sterka undirmenn og þeir sjá til þess að undirmenn hans búi yfir þeirri færni sem bætir upp þá vankunnáttu sem leiðtoginn býr við. Daniel Goleman segir einmitt að leiðtogar séu bestir í því að deila verkefnum til rétttra aðila, þar sem leiðtoginn hefur tengst tilfinningalegum böndum við undirmenn sína og því veit hann nákvæmlega hver metnaður þeirra er, hverjir styrkleikar þeirra eru og veikleikar. Þannig veit leiðtoginn hvernig hann getur deilt verkefnum svo hámarksárangur náist.⁴

Transactional leadership

Transactional leadership er forystuaðferð sem stjórnendur hafa tileinkað sér frá því í fyrri heimstyrjöldinni og í síauknum mæli upp úr 1970 og er í dag talin algengasta forystuaðferðin hjá fyrirtækjum og stjórnslu.⁵ Þessi aðferð er mjög einföld fyrir stjórnendur að því leiti að stjórnendur leiða í krafti stöðu sinnar í skipuriti fyrirtækisins og stjórnendur gefa þeim fyrirmæli sem neðar eru skipaðir í skipuritinu.⁶ Á þessum tímum einblíndu stjórnendur á árangur og frammistöðu og þeirra starf var að viðhalda daglegum rekstri miðað við óbreytt ástand (status quo). Hins vegar var ekki hugað að framtíð fyrirtækisins, stefnu eða markmiðum og þ.a.l. ekki hugað að því hvernig starfsmennirnir geta náð þessum markmiðum

⁴ Drucker, 2004.; Goleman, 2002

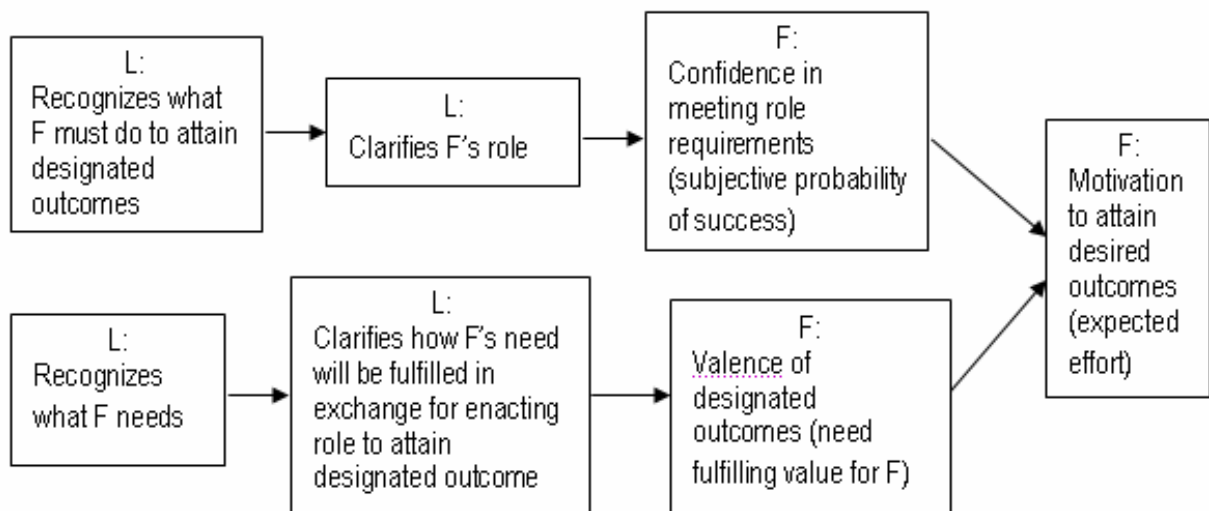
⁵ Behling og McFallen, 1996. Bls. 2.; Seltzer og Bass, 1990. Bls. 16.

⁶ Tracey og Hinkin, 1994. Bls. 35.

í þeim tilgangi að auka hagnað fyrirtækisins.⁷ Umbun og hvati er meginhvati starfsmanna til þess að skila góðri frammistöðu, hlutverk starfsmanna er að lúta yfirmanni sínum í einu og öllu og stjórnendurnir gera miklar kröfur til þeirra og til að mynda veita starfsmanni ekki umbun nema frammistaða viðkomandi sé yfir væntingum.⁸

Mynd 1. Transactional leadership snýst um að leiðtogar stjórni og viðhaldi daglegum rekstri.

(L=Leiðtogi, F=Fylgjendur)



(Bass, 1985)

Transactional leadership er að hernaðarlegri fyrirmynd þar sem öllu er stjórnað ofan frá og niður. Ábyrgð hvers og eins er skýr, fyrirmælin eru skýr og allir starfsmenn vita hvert hlutverk þeirra er. Stjórnendur refsa grimmt og treysta því að refsingin fái undirmenn til að haga sér

⁷ Avolio, Waldman og Yanimarina, 1991. Bls. 9-16.

⁸ Bass, 1990.

eins og til er ætlast enda er hlýðni undirstöðuorð þessarar stjórnunaraðferðar; menn hlýða þeim sem ofar eru í stjórnkerfinu.

Áherslur í stjórnun hafa verið í sífelldri þróun og um 1980 fóru færustu stjórnunarfræðingarnir að átta sig á því að ekki var nóg fyrir leiðtoga að hlaða starfsfólk sitt af verkefnum og upplýsingum á eins hagkvæman hátt og mögulegt var og miðað við óbreytt ástand. Smátt og smátt urðu stjórnendur meira meðvitaðir um, að framtíð fyrirtækisins og markmið, væri það sem allir ættu að leggja sig fram um að ná. Því þurftu leiðtogar á meiri þátttöku að halda frá öllum starfsmönnum til að ná markmiðum fyrirtækisins. Við þessar áherslubreytingar fóru stjórnunarfræðingar að skrifa um transformational leadership.⁹

Transformational Leadership

J.M. Burns var meðal fyrstu stjórnunarfræðinga til að skrifa um transformational leadership og benti á að hið hefðbundna vald, sem á rætur að rekja til skipurita og valdskipulags, sem stjórnendur sækja í og starfa eftir, sé í raun orðin úrelt stjórnunaraðferð og að árangursríkir stjórnendur stjórni neðan frá og upp, í þeim tilgangi að umbreyta fyrirtækinu og starfsfólkinu.¹⁰ Með aukinni þátttöku starfsfólksins ná umbreytingasinnaðir leiðtogar (e. Transformational leaders) sameiginlegu afli í átt að sameiginlegu markmiði sem gerir hvern og einn starfsmann að mikilvægum hlekk í því starfi sem felst í að styrkja stöðu fyrirtækisins

⁹ Burns, 1978.

¹⁰ Burns, 1978.

til frambúðar.¹¹ Sú afstaða umbreytingasinnaðra leiðtoga (e. Transformational leaders) er einmitt gagnstætt leiðtogaaðferðum sem byggir á transactional leadership þar sem fókusinn er á núverandi stöðu fyrirtækisins og ástand. Umbreytingasinnaðir leiðtogar reyna hins vegar að átta sig á hvert fyrirtækið stefnir og reyna að koma fyrirtækinu í sífellt betra horf, og ákveða svo hvernig háttá skal breytingum sem áhrif hafa á starfsmenn og viðskiptavinum.¹² Þannig að munurinn á transactional leadership og transformational leadership er sá að samkvæmt transactional leadership þá er fókusinn á frammistöðu og árangur en samkvæmt transformational leadership þá er fókusinn á fyrirtækinu sjálfu eða skipulagsheildinni og áherslan er á framför og þróun.

Leiðtogi getur skilgreint sjálfan sig sem umbreytingasinnaðan leiðtoga þegar honum hefur tekist að mynda sterk tilfinningaleg tengsl milli fyrirtækisins og starfsmanna sinna annars vegar og hins vegar milli sín og fylgjenda sinna. Aðeins þá getur hann farið fram á það við fylgjendur sína að þeir fórnir eigin hagsmunum og geri hagsmuni fyrirtækisins að sínum eigin hagsmunum, og séu þannig tilbúin að fórnir sér fyrir heildina og gera meira og betur en það sem vænst er af þeim.¹³ En til þess að starfsmenn fari að óskum leiðtogans um að sýna nánast ótakmarkaða hollustu í garð fyrirtækisins, þarf leiðtoginn að byggja upp traust milli sín og starfsmanna sinna. En það sem á endanum fær starfsfólkið til að sýna slíka hollustu, er hversu heillandi og skýr framtíðarsýn leiðtogans er.

¹¹ Dixon, 1998. Bls. 26-29.

¹² Avolio, Waldman og Yanimarina, 1991. Bls. 9-16.

¹³ Burns, 1978.; Yukl, 2002.

Framtíðarsýn

Umbreytingasinnaðir leiðtogar hafa skýra framtíðarsýn sem þeir sýna með myndrænum glæsileika og með svo sannfærandi hætti að fylgjendurnir flykkja sér bakvið leiðtogann í einu og öllu. Þessir leiðtogar hafa einnig getuna til að láta framtíðarsýnina verða að veruleika.¹⁴ Framtíðarsýn þarf að vera raunhæf og þarf að samsvara fyrirtækinu. Framtíðarsýn er nokkurs konar draumur sem starfsfólkið á í sameiningu, um betra fyrirtæki og betri tíma, sem leiðtoganum hefur tekist að framkalla.¹⁵

Tafla 1. How transformations take place.

1. Raising people awareness.
2. Helping people look beyond self-interest
3. Helping people search for self-fulfillment
4. Helping people understand the need for change
5. Investing managers with a sense of urgency
6. Committing to greatness
7. Adopting a long-range perspective and at the same time observing organizational issues from a broad rather than a narrow perspective
8. Building trust

(DuBrin, 2004. Bls. 80-83)

¹⁴ Bennis, 1990. Bls. 46.

¹⁵ Manasse, 1986. Bls. 162.

Hugtakið framtíðarsýn tengist persónutöfrum að miklu leyti því leiðtogar með persónutöfra eiga auðveldara með að hrífa aðra með sér með persónutöfrum einum saman, en þegar framtíðarsýn þessara leiðtoga er óraunhæf, óviðeigandi eða úr takti við fyrirtækið, en fær fólk til að hrífast með samt sem áður, þá eru persónutöfrarnir að villa fyrir fólki.

Hættan við persónutöfra

Peter Drucker var sá fyrsti til að fjalla um leiðtogafærni fyrir 50 árum og honum finnst of mikil áhersla lögð á persónutöfra þegar fjallað er um leiðtogafærni á okkar tímum. Hann vill meina að persónutöfrar séu ofmetnir og sér til rökstuðnings bendir hann á leiðtoga á borð við Hitler, Stalin, Mao og Mussolini, sem allir voru, þegar allt kom til alls, misheppnaðir leiðtogar með stóran skammt af persónutöfrum. Peter Drucker hefur starfað með ófáum Bandaríkjaforsetum og hann vill meina að árangursríkasti forseti Bandaríkjanna síðustu 100 ár sé Harry Truman. Hann var dáður af samstarfsmönnum sínum því hann var samkvæmur sjálfum sér gagnvart öllum og hann var traustsins verður en skorti hins vegar alla persónutöfra. Drucker bendir einnig á að Ronald Reagan hafi verið einstaklega árangursríkur forseti, en að það hafi ekki verið persónutöfrum hans að þakka.¹⁶

¹⁶ Drucker, 2004.

Servant leadership (Participative Leadership)

Servant leadership er rökrétt framhald af transformational leadership í þróun leiðtogakenninga, þar sem fókusinn er á fyrirtækinu samkvæmt transformational leadership en samkvæmt servant leadership þá er fókusinn á fólkinu. Þessir leiðtogar bera lítinn skyldleika við fyrirtækið en bera sterkar tilfinningar til fólksins sem myndar fyrirtækið.

¹⁷ Upp úr 1985 varð mikil þörf fyrir mannúðlega leiðtoga í fyrirtækjum sem hugsa fyrst og fremst um velferð starfsfólksins og ánægju þess í starfi. Þessir leiðtogar koma fram við starfsfólk sitt af sanngirni og sýna því persónulegan stuðning, þeir þjóna hagsmunum hinna mörgu í stað hinna fáu.¹⁸ Þessir leiðtogar taka tengsl við starfsfólk sitt fram yfir tengsl við viðskiptavinum og taka tengsl við viðskiptavinum fram yfir markmið fyrirtækisins og verkefni.¹⁹

Robert K. Greenleaf (1977) var meðal fyrstu manna til að skrifa um servant leadership, en hann heldur því fram að leiðtogar verði fyrst og fremst að uppfylla þarfir fólksins í kringum hann. Leiðtogar verði að skilja hlutverk sitt þannig að fókusinn er á fólkinu hans en ekki á honum sjálfum.

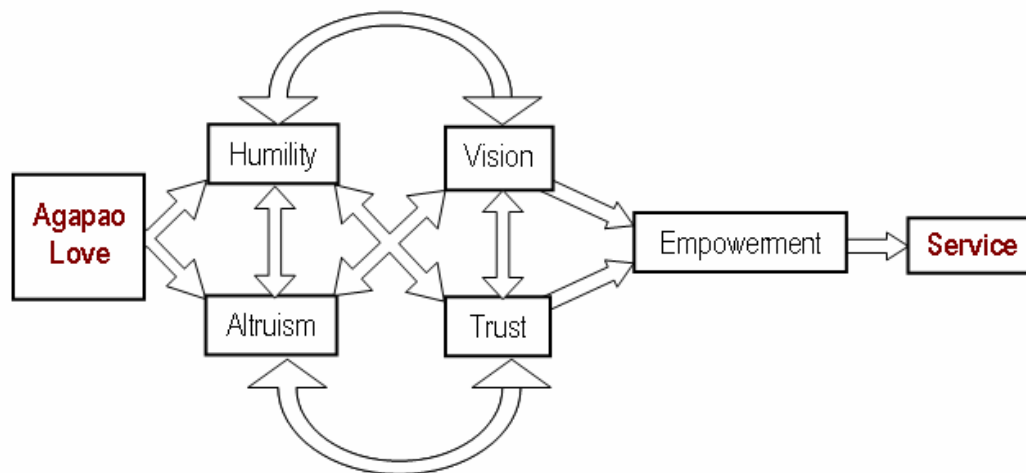
Á mynd 2 er sýnt fram á hvernig opin umhyggja leiðtogans (Agapao love) leiðir af sér fórnfýsi og auðmýkt sem enn fremur leiðir af sér traust og framtíðarsýn. Traust og framtíðarsýn kallar fram valddreifingu sem lýsir sér í viðhorfi leiðtogans til að þjóna starfsfólki sínu, service, sem vísar í leiðtogaaðferðina servant leadership.

¹⁷ Stone, Russell og Patterson, 2004. Bls. 25

¹⁸ Block, 1993.

¹⁹ Lubin, 2001.

Mynd 2. Servant leadership módel.



(Patterson, 2003)

Servant leadership aðferðin er árangursrík að því leiti að leiðtogar eru líklegir til að dreifa valdi og ábyrgð og fá fólkið með sér í að taka ákvarðanir. Slíkt getur verið tímafrekt en um leið getur það orðið til þess að tekin er rétt ákvörðun sem flestir eru sáttir með. Þessi aðferð ýtir undir ábyrgðartilfinningu meðal starfsmanna, eykur hollustu þess við leiðtogann og fyrirtækið og stuðlar að samvinnu milli starfsmanna í stað samkeppni.

Servant leadership er sú leiðtogakenning sem leggur minnstu áherslu á afkomu fyrirtækja ef borið er saman við transactional leadership og transformational leadership. Annar kafli þessarar ritgerðar snýst um sýna fram á það hvernig hægt er beita servant leadership á réttan hátt, á réttum tíma og við réttar aðstæður þannig að fyrirtækið njóti góðs af því rétt eins og starfsfólk þess.

Situational Leadership

Situational leadership byggir á þeirri kenningu að ákveðnar aðstæður í fyrirtæki eða þjóðfélagi, kalli fram leiðtoga annars vegar og fylgjendur hins vegar, og enn fremur það, að séu aðstæður mismunandi þá séu leiðtogarnir mismunandi í hverjum aðstæðum fyrir sig.²⁰

Hægt er að útskýra betur Situational leadership með því að taka dæmi um leiðtoga sem hefur hingað til notast við transactional leadership aðferðina en er nú meðvitaður um hinar leiðtogaaðferðirnar sem hér var fjallað um (Transformational Leadership og Servant Leadership) og hann hefur kynnt sér kosti þeirra og galla. Nú lifir viðkomandi leiðtogi á tímum þar sem breytingar eru örar og samkeppnin virðist sífellt harðari, og hann ákveður að setja sig í hlutverk umbreytingasinnaða leiðtogans (transformational leadership) og setur fram áhugaverðar hugmyndir um hvernig fyrirtækið ætlar að bregðast við samkeppninni og hvernig hann ætlar að leiða fyrirtækið inn í nýja tíma. Starfsfólkið er yfir sig hrifið, ekki bara vegna þess að það sér nýja hlið á manninum, heldur aðallega vegna þess að leiðtoginn hefur stillt sig inn á stolt og tilfinningar starfsfólksins og náð að heilla það með því að sýna því nýja, betri og bætta framtíð fyrirtækisins með myndrænum glæsileika. Þessi leiðtogi hefur ekki bara tekist að skipta úr transactional leadership yfir í transformational leadership, heldur hefur honum líka tekist að tileinka sér situational leadership þar sem aðstæðurnar kröfðu hann um að breyta hegðun sinni í samræmi við þær, þannig að fyrirtækið, fólkíð og hann sjálfur naut góðs af.

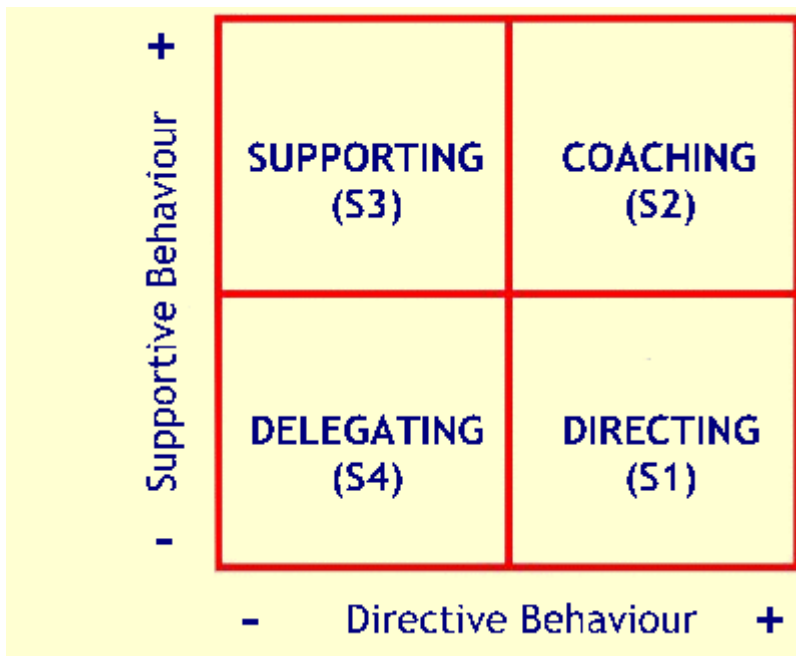
²⁰ Cunningham og Gephart, 1973. Bls. 139-164.

Aðstæðubundin stjórnun á starfsfólki.

Leiðtogar hafa yfirleitt breiðan hóp af fólki í þeirra umsjá sem ýmist eru byrjendur, reynsluboltar, fólk sem skortir hvatningu, fólk sem skortir sjálfstraust ofl. Leiðtoginn verður að hafa í huga að sami stjórnunarstíllinn gagnvart hverjum og einum mun ekki bera árangur heldur verða leiðtogar að haga stjórnunarstíl sínum eftir því hver á í hlut. Eins og sjá má á mynd 3 eru fjórir mismunandi stjórnunarstílar sem eiga við 4 algengar aðstæður sem starfsfólkið býr við (Tafla 2) og stjórnandinn stendur frammi fyrir.

Árið 1985 setti Kenneth Blanchard fram módel sem snýst um að greina þau 4 stig sem flestir starfsmenn ganga í gegnum í hverju fyrirtæki, og snýst um að leiðtogar átti sig á hvaða stjórnunaraðferð henti hverju stigi fyrir sig.

Mynd 3. Situational leadership: Leadership style



(Blanchard, 1985)

„Directing (S1): Leiðtoginn deilir verkefnum og fylgist náið með starfsmanninum og árangrinum. Leiðtoginn tekur allar ákvarðanir fyrir starfsmanninn.“

„Coaching (S2): Leiðtoginn stjórnar enn verkefnunum en leyfir starfsmanninum að koma með hugmyndir. Leiðtoginn tekur enn allar ákvarðanir.“

„Supporting (S3): Leiðtoginn og starfsmaðurinn taka sameiginlegar ákvarðanir en starfsmaðurinn stjórnar verkefninu.“

„Delegating (S4): Starfsmaðurinn stjórnar og ber ábyrgð á verkefninu og leitar ráða hjá leiðtoganum þegar þörf er á.“

„Hafa ber í huga að við aðstæður D4 (Tafla 2) skal nota leiðtogaáferð S4 og svo koll af kolli.“

(Blanchard, 1985)

Tafla 2. Situational leadership: Situation

D4	High Competence High Commitment	Experienced at the job, and comfortable with their own ability to do it well. May even be more skilled than the leader.
D3	High Competence Variable Commitment	Experienced and capable, but may lack the confidence to go it alone, or the motivation to do it well / quickly
D2	Some Competence Low Commitment	May have some relevant skills, but won't be able to do the job without help. The task or the situation may be new to them.
D1	Low Competence Low Commitment	Generally lacking the specific skills required for the job in hand, and lacks any confidence and / or motivation to tackle it.

(Blanchard, 1985)

Leadership vs Management

Stjórnendur (Managers) leggja áherslu á verkefni og ráðstöfun og eftirlit á auðlindum fyrirtækisins, og sjá til þess, að það sem gert er sé í samræmi við lög og reglur fyrirtækisins. Því er hægt að álykta að stjórnendur séu hlyntir transactional leadership. Leiðtogar (Leaders) leggja áherslu á markmið og stefnu fyrirtækisins og tjá framtíðarsýn sína með það í huga hvað fyrirtækið getur orðið. Þannig er hægt að álykta að leiðtogar séu hlyntir transformational leadership.²¹ Það sem aðskilur sanna leiðtoga frá stjórnendum er framtíðarsýn leiðtogans. Stjórnendur eru stilltir inn á núíð og status quo á meðan leiðtogar íhuga framtíðina í meira mæli.²² Leiðtogar eru líklegir til að umbylta fyrirtækinu á meðan stjórnendur leggja sig fram um að viðhalda fyrirtækinu.²³

Tafla 3. Leaders versus managers

Leader

Visionary
Passionate
Creative
Inspiring
Innovative
Courageous
Imaginative
Experimental
Independent

Manager

Rational
Business-like
Persistent
Tough-minded
Analytical
Structured
Deliberative
Authoritative
Stabilizing

²¹ Bennis og Nanus, 1985. Bls. 21.

²² Manasse, 1986. Bls. 151.

²³ Dubrin, 2004. Bls. 6.

Shares knowledge
Trusting
Warm and radiant
Expresses humility
Initiator
Acts as coach, consultant, teacher
Does the right things

Centralizes knowledge
Guarded
Cool and reserved
Rarely admits to being wrong
Implementer
Acts as boss
Does things right

(DuBrin, 2004. Bls. 5.)

Stjórnendur gera hlutina rétt en leiðtogar gera réttu hlutina.²⁴ Þessi skilgreining lýsir ágætlega muninum á leiðtogum og stjórnendum en ef leiðtogum og stjórnendum er stillt upp sem stereótýpum til að meta eiginleika beggja, þá er töluverður munur þar á milli. Fyrst og fremst er munur á hugsunarhætti og hegðun þeirra, en leiðtogar spyrja sjálfan sig hvað þurfi að gera á meðan stjórnendur spyrja sjálfan sig hvað hægt sé að gera. Af þessum sökum eru þeirra forgangsröðun og framkvæmdir í starfi gjörólíkar.

Það sem skiptir mestu máli er að þeir sem eru í stöðu sem krefst stjórnunar og ábyrgðar, séu meðvitaðir um bæði jákvæða og neikvæða eiginleika stjórnandans og leiðtogans og tileinki sér aðferðir beggja því menn verða alltaf að setja sig í spor leiðtogans eða stjórnandans, eftir því sem við á.

²⁴ Bennis & Nanus, 1985. Bls. 21.

2. Kafli: Hvernig stjórna skal fólki

Í þessum kafla verður fjallað ítarlega um servant leadership og kynntar nokkrar útfærslur sem tengjast þessari leiðtogaáferð. Servant leadership er sú áferð sem leggur áherslu á starfsfólk í fyrirtækjum en hér verður fókusinn á það hvernig þessu fólki er stjórnað, þar sem samskiptahæfni er lykillinn að árangri, þannig að fyrirtækið njóti góðs af því rétt eins og starfsfólkið.

Tilgangur þessa kafla er tvennskonar; (1) að lýsa árangursríkri samskiptastjórnun og að leiðbeina leiðtogur hvernig stjórna skal fólki, því það er ekki sjálfgefið að leiðtogar hafi framúrskarandi samskiptahæfni og um leið hæfileikann til að stjórna fólki á árangursríkan hátt. (2) Auk þess er tilgangur kaflans að undirbúa leiðtoga fyrir þriðja kafla; Hvernig verður maður leiðtogi. Vegna þess að leiðtogahæfnin hjá fólki kemur fram í samskiptum við annað fólk, þá verður það aldrei leiðtogar nema með framúrskarandi samskiptahæfni, sem felst í getunni til að stjórna fólki á árangursríkan hátt. Þess vegna er það í raun grundvallaratriði í þessari ritgerð að fjalla ítarlega um samskiptahæfni leiðtogans.

Sem dæmi má nefna þá var Jeanette Söderberg forstjóri IKEA valin besti forstjóri Svíþjóðar árið 2008, en hún byrjaði sem kassadama og síðar framlínustjórnandi þar sem henni tókst með framúrskarandi samskiptahæfileikum að byggja upp traust og virðingu milli sín og undirmanna sinna, en þannig byggði hún upp vald sitt sem leiðtogi og það skilaði henni alla leið í forstjórastólinn.²⁵

²⁵ Chef, 2008

Hér verður fjallað um nokkur einkenni leiðtoga með samskiptafærni og hvernig best sé að taka á móti nýju starfsfólki. Farið verður yfir algeng mistök við hrós og ávítur og í kjölfarið fjallað um árangursríkar ávítur og árangursrík hrós. Að lokum verður fjallað um samspil tilfinningagreindar og samskiptastjórnunar.

Það sem einkennir leiðtoga með samskiptahæfni

Það sem einkennir helst leiðtoga með framúrskarandi samskiptahæfni en að þeir koma fram af heiðarleika og sanngirni gagnvart starfsfólki sínu og þeir leggja áherslu á jákvæð skilaboð. Þegar leiðtoginn fylgist með starfsfólki sínu þá er það ekki bara í þeim tilgangi að standa það að verki við að gera mistök, heldur líka til þess að taka eftir því gera eitthvað rétt eða jafnvel framúrskarandi. Þegar leiðtoginn hefur borið kennsl á hæfileika þeirra þá hjálpar hann þeim að þróa sína hæfileika og þroska í starfi. Þannig byggir hann upp sjálftraust þeirra svo þau verði fær um að gera hlutina betur og betur. Góður leiðtogi látur starfsfólk sitt vita hvenær það stendur sig vel og hvenær það stendur sig illa, og hann er samkvæmur sjálfum sér og hrósar og ávítar óháð því hvernig gengur hjá leiðtoganum annars staðar. Umfram allt, hann veitir starfsfólkinu hrós og ávítur á réttum tíma og við rétt tilefni.²⁶

²⁶ Blanchard og Johnson, 1982. Þýðandi: Grétar Oddson. 1983. Bls. 33-42.

Nýtt starfsfólk

Góð stjórnun hefur gríðarlega mikið um það að segja hversu vel tekst til með nýtt starfsfólk. Helsti vandi fyrirtækja er það að starfsfólkið er ekki að skila nægjanlegum afköstum, hvorki að magni eða gæðum. Ástæðan er sú að nýtt starfsfólk fær ekki þá meðhöndlun sem nauðsynlegt er og að starfsfólkinu er illa stjórnað allan þann tíma sem það starfar hjá fyrirtækinu. Algengt er að stjórnendur bjóði nýtt starfsfólk velkomið, kynnir það fyrir öllum hinum og lætur svo viðkomandi í friði. Það sem gerist er að starfsfólkið gerir eins lítið og það kemst upp með.²⁷

Góðir leiðtogar verja eins miklum tíma í nýtt starfsfólk og þeir mögulega geta. Þeir sjá til þess að nýja starfsfólkið aðlagist fyrirtækinu hratt og vel og að þau kynnist markmiðum fyrirtækisins og verkefnanna sem þau munu vinna að. Góðir leiðtogar ávíta aldrei byrjendur því það dregur úr áhuga þeirra og eykur öryggisleysi. Þeir fylgjast með starfsfólkinu og hafa auga með því hvernig viðkomandi gengur og honum er hrósað fyrir framfarirnar.²⁸ Slík vinnubrögð skila sér þannig að starfsfólkið sýnir fyrirtækinu hollustu, starfsfólkið endist lengur hjá fyrirtækinu og afköstin eru í samræmi við það.

²⁷ Blanchard og Johnson. 1982. Þýðandi: Grétar oddson. 1983. Bls. 82-83

²⁸ Blanchard. 1984 Þýðandi: Ásgeir Ingólfsson. 1988. Bls. 33

Algeng mistök við hrós og ávítur

Vandamálið við að hrósa eða ávíta fólk þegar það á við er að margir stjórnendur virðast hrósa eða ávíta fólk eftir því hvernig skapi þeir eru í, án tillits til þess hvernig starfsfólkið hefur staðið sig. Ef þeir eru í góðu skapi, þá klappa þeir öllum á bakið, en skamma alla, ef þeir eru í vondu skapi.²⁹ Því er óhætt að segja að leiðtogar þurfi að vera samkvæmir sjálfum sér.

Algengt er að stjórnendur safni saman nokkrum mistökum hjá starfsmanni og ræðst svo að persónunni sjálfri en ekki hegðuninni. Einnig er algengt að stjórnendur nái ekki að stjórna skapi sínu þegar þeir veita starfsmanni ávítur og jafnvel öskri á viðkomandi. Slíkar ávítur verða til þess að starfsmaðurinn hugsar um hversu mikill ruddi yfirmaðurinn er í stað þess að hugsa um eigin hegðun sem einmitt ræða átti um.³⁰ Þegar stjórnendur sýna engin viðbrögð við jákvæðri hegðun starfsmannsins, þá mun starfsmaðurinn framvegis hugsa sig tvisvar um áður en hann hyggst gera meira en ætlast er til af honum.

Samlokuaðferðin, sem margir stjórnendur nota til að ávíta, er röng. Samlokuaðferðin gengur út á að hrósa starfsmanni í byrjun, veita honum svo ávítur, og enda svo á því að hrósa enn á ný. Aðferðin er röng því starfsmaðurinn veit aldrei hvort hann sé að fá ávítur eða hrós. Það skiptir máli að greina á milli hróssins og ávítanna. Byrjir þú ávítur á hrósi, þá eyðileggur þú áhrifin af hrósinu. Farirðu til manns til þess eins að hrósa honum, þá tekur hann varla eftir hrósinu, því hann er alltaf að bíða eftir því að ávíturnar byrji.³¹

²⁹ Blanchard. 1984. Þýðandi: Ásgeir Ingólfsson. 1988. Bls. 29.

³⁰ Blanchard og Johnson. 1982. Þýðandi: Grétar oddson. 1983. Bls. 86-87.

³¹ Blanchard. 1984. Þýðandi: Ásgeir Ingólfsson. 1988. Bls. 50.

Árangursríkar ávítur

Góði leiðtogar veita starfsmanninum ávítur um leið og starfsmaðurinn gerir “mistök”, þannig tekur hann fyrir hvert og eitt brot hjá starfsmanninum og þegar eitt atriði er tekið fyrir í einu, sýnist það bæði ljósara og sanngjarnara. Leiðtoginn þarf að hafa í huga að ávíturnar snúast um hegðun starfsmannsins en ekki persónuna sjálfa; hegðunin er athugaverð en fólkíð sjálft er í lagi.³²

Þegar leiðtogar ljúka ávítum með hrósi þá hugsar fólk um sína hegðan en ekki hegðun leiðtogans. Þegar leiðtogar enda ávítur með skömmum þá mun fólk hugsa um hvað hann sé mikill ruddi.³³

Það er mjög algengt að stjórnendur misstígi sig þegar veita á ávítur, því þegar starfsmaður hefur brotið af sér á einhvern hátt þá fer það oft í skapið á yfirmanninum og það er ansi oft sem yfirmönnum tekst ekki að stjórna skapi sínu í þeim aðstæðum.

³² Blanchard og Johnson. 1982. Þýðandi: Grétar oddson. 1983. Bls. 86-88.

³³ Blanchard. 1984. Þýðandi: Ásgeir Ingólfsson. 1988. Bls. 44.

Árangursrík hrós

Góðir leiðtogar hrósa um leið og starfsmaðurinn hefur staðið sig vel eða að frammistaða hans sé yfir væntingum. Þegar leiðtogar hrósa strax, þá veit starfsfólkið að leiðtoginn fylgist með því sem þau gera, en ef hrósið kemur ekki strax þá mun starfsfólkið velta því fyrir sér hvort það hafi verið þess virði að leggja sig fram, þ.e. í þann tíma sem það tekur leiðtogann að hugsa sig um hvort veita eigi hrós.

Hrós geta verið um það hvað viðkomandi er kurteis við viðskiptavini, með jákvætt viðhorf til vinnunnar, brosmildur eða hress: Leiðtogar gera bara gott með því að viðurkenna kosti starfsfólksins.

Það sem segir raunverulega til um hve góðir leiðtogar eru, er ekki það sem gerist þegar leiðtoginn ert viðstaddur, heldur það sem gerist þegar hann er frá. Og það sem ræður því hve vel starfsfólkið innir störf sín af hendi þegar hann er frá, er hve góða stjórn hann hefur á bæði hrósi og ávítum, þegar hann er við.³⁴

Algengast er að yfirmenn veiti engin hrós við góðri frammistöðu því oftast er fókus yfirmannana á þeim sjálfum og þeirra eigin störfum, en láta hins vegar í sér heyra þegar frammistaða starfsfólksins er undir væntingum.

³⁴ Blanchard. 1984. Þýðandi: Ásgeir Ingólfsson. 1988. Bls. 39-40.

Samspil tilfinningagreindar og samskiptastjórnunar

Tilfinningagreind er grunnurinn að heilbrigðum samskiptum milli yfirmanna og undirmanna, þ.m.t. árangursríkar ávítur og árangursrík hrós. Mikilvægt er fyrir leiðtoga að geta greint líkamstjáningu og svipbrigði starfsfólksins á þann hátt að þeir geta beint orðum og hegðun í réttan farveg.

Leiðtogar geta þjálfað sig í tilfinningagreind með því að vera sífelld meðvitaðri um samskipti sín við starfsfólkið og lagt sig fram um að taka vel eftir öllum viðbrögðum við því sem sagt er við starfsfólkið, t.d. svipbrigðum, látbrögðum og líkamstjáningu, og leiðtogar reyni að átta sig á því hvað öll þessi merki þýða sem starfsfólkið sendir frá sér. Svo meta leiðtogar þær upplýsingar sem þeir fá frá hverjum og einum starfsmanni og reynir í framhaldinu að beina orðum og gjörðum í þann farveg að útkoman verði jákvæð.

Það er við hæfi að enda 2. kafla á því að ræða um samspil tilfinningagreindar og samskiptastjórnunar því 3. kafli snýst að miklu leiti um samspil tilfinningagreindar og forystu samkvæmt kenningum Daniels Goleman þar sem fjallað verður um 18 hæfnisvið tilfinningagreindar og þær 6 forystuaðferðir sem byggja á tilfinningagreind.

3. Kafli: Það sem leiðtogar þurfa að búa yfir

Nú þegar leiðtogar eru með á hreinu um hvað árangursrík samskiptastjórnun snýst, þá er óhætt að taka næsta skref og fræðast um hvað þarf til svo maður getur orðið leiðtogi. Þess má geta að í fjórða kafla verður fjallað um hvernig maður getur öðlast leiðtogafærni

Fyrst verður fjallað um 18 hæfnisvið tilfinningagreindar sem skiptast í fjögur svið; sjálfsvitund, sjálfstýring, félagsvitund og tengslastjórn.

Eins og áður hefur komið fram þá er hlutverk leiðtogans fyrst og fremst það að örva fólk, vekja því bjartsýni og ástríðu á verkefninu sem framundan er og einnig að skapa andrúmsloft þar sem samvinna og traust ríkir. Það er hins vegar tilgangur þessa kafla að stíga skrefinu lengra með hjálp þessarar þekkingar og sýna fram á hvernig tilfinningagreind gerir leiðtogum kleift að fá þessum grundvallarverkefnum áorkað. Hvert og eitt þessara fjögurra sviða tilfinningagreindar; sjálfsvitund, sjálfstjórn, félagsvitund og tengslastjórn bæta verulega um betur í leiðtogafærni, sem mikilvægt er fyrir alla leiðtoga að öðlast. Þessi svið tvinnast náið saman við virkt sambandið sem ríkir þeirra á milli. Leiðtogi hefur til dæmis ekki tök á að ráða vel við tilfinningar sínar ef hann er lítið sem ekkert meðvitaður um þær. Ef hann hefur ekki stjórn á tilfinningum sínum er hættu á að tengsl hans við annað fólk hljóti skaða af.³⁵

³⁵ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 52.

Tilfinningagreind

Oft er litið fram hjá sjálfsvitund í viðskiptalífinu en hún er grundvöllur alls annars: Ef leiðtogar þekkja ekki eigin tilfinningar, gengur illa að stjórna þeim og leiðtogar skilja þær síður hjá öðru fólki. Leiðtogar sem þekkja sjálfa sig eru vel stilltir inn á innri merkjasendingar. Þeir vita, til dæmis, hvernig tilfinningar þeirra hafa áhrif á þá og starfsárangur þeirra. Í stað þess að leyfa reiðinni að magnast upp í reiðikast sjá þeir hana sem stigvaxandi afl og geta greint hvað veldur henni og hvernig þeir geta nýtt sér hana á uppbyggilegan hátt. Þeir leiðtogar, sem skortir þessa sjálfsvitund um tilfinningar sínar, gætu hins vegar misst stjórn á skapi sínu og geta þá ekki með nokkru móti skilið hvers vegna tilfinningar þeirra ýta þeim til og frá.³⁶

Eitt mikilvægasta verkefni leiðtoga er að vekja góðar tilfinningar hjá fólkinu sínu.

Hugarástand leiðtoga og aðgerðir hafa gífurleg áhrif á þá sem þeir leiða, vegna þess að tilfinningar eru smitandi og sérstaklega frá leiðtoga til annarra einstaklinga í hópnum.

Leiðtogar sem færir eru um að vera bjartsýnir og hressir, jafnvel þegar streitan er mest, og geisla frá sér jákvæðum tilfinningum, eru færir um að vekja góðar tilfinningar og hafa jákvæð áhrif á fólkið sitt.

Tilfinningagreind er mikilvægur eiginleiki hjá hverjum leiðtoga, nú geta leiðtogar öðlast meiri tilfinningagreind með því að þjálfja sjálfan sig í hverju og einu hæfnisviði tilfinningagreindar fyrir sig. Hæfnisviðin eru 18 talsins.

³⁶ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 52.

18 hæfnisvið tilfinningagreindar

18 Hæfnisvið tilfinningagreindar skiptast í 4 meginvið: sjálfsvitund, sjálfstýring, félagsvitund og tengslastjórn. Sjálfsvitund og sjálfstýring segja til um hversu sterkir leiðtogar eru á innra sviðinu en félagsvitund og tengslastjórn eru félagslegu hæfileikar leiðtoga.

18 hæfnisvið tilfinningagreindar er í stuttu máli þau hæfnisvið sem segja til um hæfni leiðtoga; því fleiri hæfnisvið sem maður býr yfir, því meiri og öflugri leiðtogi getur maður orðið. Svo ef menn vilja vita hvað það er sem gerir mann að leiðtoga, þá er svarið hér.

Sjálfsvitund

Sjálfsvitund er að skilja til fullnustu eigin tilfinningar, jákvæðar og neikvæðar, og átta sig á því hvernig þær hafa áhrif á okkur. Sjálfsvitund snýst einnig um að skilja styrkleika okkar og veikleika, gildi okkar og ástæður³⁷. Sjálfsvitund er mikilvægasta meginvið tilfinningagreindar, sjálfsvitund er grunnurinn að hinum meginviðunum; sjálfstýringu, félagsvitund og tengslastjórn.

Undir sjálfsvitund eru þrjú hæfnisvið tilfinningagreindar: Tilfinningaleg sjálfsvitund, rétt sjálfsmat, og sjálfstraust.

³⁷ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. bls. 62.

Tilfinningaleg sjálfsvitund

„Leiðtogar með sterka sjálfsvitund eru næmir á innri boð og gera sér grein fyrir hvernig tilfinningar þeirra hafa áhrif á þá og frammistöðu þeirra í starfi“. Þeir eru í nánú sambandi við eigið sjálf og eru því stilltir inn á það sem þeim finnst rétt. „Þeir eru stilltir inn á þau gildi sem vísa þeim veginn og geta oft látið innsæið ráða hvaða leið verður best farin, því að þeir sjá heildarmyndina við flóknar aðstæður. Leiðtogar sem eru tilfinningalega meðvitaðir um sjálfan sig eru gjarna hreinskilnir og sannir, geta talað opinskátt um tilfinningar sínar eða af sannfæringu um þá sýn sem leiðir þá áfram“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 269.)

Leiðtogar með mikla tilfinningalega sjálfsvitund eyða töluverðum tíma í að hugleiða og reyna að sjá hlutina í víðara samhengi, þeirra siðferði er yfirleitt mikið því gjörðir eru í samræmi við gildi þeirra.

Rétt sjálfsmat

„Leiðtogar sem hafa sterka sjálfsvitund þekkja gjarna takmörk sín og styrkleika og taka sjálfa sig ekki alltof alvarlega. Þeir leggja sig eftir því að læra á sviðum þar sem þeir þurfa að bæta sig og eru þakklátir fyrir uppbyggjandi gagnrýni og endurgjöf. Með réttu sjálfsmati veit leiðtogi hvenær honum ber að leita sér hjálpar og á hvað hann skuli leggja áherslu til að rækta með sér nýja styrkleika til að verða hæfari leiðtogi“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 269-270.)

Leiðtogar með rétt sjálfsmat eru yfirleitt þroskaðir einstaklingar með báða fætur á jörðinni.

Hógværð einkennir þessa leiðtoga oft en ekki.

Sjálfstraust

„Þegar leiðtogar þekkja vel hæfileika sína geta þeir nýtt sér styrkleika sína. Leiðtogar sem eru fullir sjálfsstrausts fagna erfiðum verkefnum. Þess háttar leiðtogar búa oft yfir sterkri nærveru og sjálfsöryggi sem gerir þá áberandi í hópi“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 269-270.) Þeir vita hvað þeir eru og hvað ekki og þeir vita hvað þeir geta og hvað ekki.

Leiðtogar með mikið sjálfstraust eru típískir leiðtogar sem spyrja sjálfan sig hvað þurfi að gera. Þessir leiðtogar hafa nægt sjálfstraust til að „kýla á það“, í stað þess að hika og efast um hvort þeir séu nógu færir.

En hvernig öðlast maður aukna sjálfsvitund? Hægt er að stunda hugleiðslu sem hjálpar fólki að komast í snertingu við sjálfan sig og í snertingu við dýpstu tilfinningar manns. Til eru margar ólíkar gerðir af hugleiðslu og menn verða einfaldlega að finna það út sjálfir hvers kyns hugleiðsla hentar hverjum og einum best.

Sjálfstýring

Sjálfstýring er nátengd sjálfsvitund því af sjálfsvitundinni sprettur sjálfstjórnin, hið hnitmiðaða afl sem nauðsynlegt er öllum leiðtogum til að ná markmiðum sínum. Ef við gerum okkur ekki grein fyrir tilfinningum okkar þá tekst okkur ekki að stjórna þeim, heldur stjórna þær okkur. Það er mjög mikilvægt því enginn leiðtogi getur leyft sér að láta stjórnast af neikvæðum tilfinningum, svo sem ótta, bræði, kvíða eða vonbrigðum.³⁸

Undir sjálfstýringu eru sex hæfnisvið tilfinningagreindar: Tilfinningaleg sjálfstjórn, gegnsæi, aðlögunarhæfni, marksækni, frumkvæði, og bjartsýni.

Tilfinningaleg sjálfstjórn

Tilfinningaleg sjálfstjórn er í sem stystu máli það að hafa stjórn á sundrandi tilfinningum og skyndihvötum.³⁹

„Leiðtogar sem hafa til að bera tilfinningalega sjálfstjórn finna leiðir til að hafa hemil á truflandi tilfinningum og skyndihvötum og geta jafnvel fundið þeim gagnlegan farveg.

Aðalsmerki sjálfstjórnar er leiðtoga heldur ró sinni og skýrri hugsun undir miklu álagi

³⁸ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 67.

³⁹ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 61.

eða þegar mikinn vanda ber að höndum – eða haggast ekki þótt hann standi frammi fyrir erfiðum aðstæðum“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 270.)

Þegar fjármálakreppan reið yfir landið s.l. haust með skelfilegum afleiðingum fyrir fjármálastofnanir, sem um leið skapaði mikla óvissu fyrir aðrar atvinnugreinar í landinu, þá varð óttinn í huga landsmanna yfirþyrmandi og heltók marga sem veikburða voru fyrir. Það eru tímar sem þessir sem segja til um hverjir eru raunverulega leiðtogar og hverjir ekki. Leiðtogar sem hafa stjórn á neikvæðum tilfinningum sínum njóta sín mjög vel við aðstæður sem þessar, því það eru þeir sem stíga fram og ná að koma neikvæðum tilfinningum hjá hóp í jákvæðan farveg. Þeir halda fókus jafnvel þó hörmungar ríði yfir og það eru þeir sem fylgjendurnir reiða sig á. Hins vegar ef leiðtogum tekst ekki að stjórna neikvæðum tilfinningum á borð við ótta á hörmungartímum, þá verða þeir sjálfkrafa fylgjendur sem leita með örvæntingu að leiðtoga sem þeir geta reitt sig á.

Ótti dregur úr hæfileika heilans til að skilja og bregðast við; þegar ótti lamar ákvarðanatöku leiðtoga getur allt fyrirtækið, hagkerfið hrunið til grunna. Neikvæðar hugsanir geta verið yfirþyrmandi og náð svo sterkum tökum á leiðtogum og þess vegna er tilfinningaleg sjálfstjórn eitt mikilvægasta hæfnisviðið.

Sjálfstýring er sá þáttur tilfinningagreindar sem losar okkur undan því að vera fangar eigin tilfinninga og hún gerir okkur kleift að halda þeirri skýru hugsun sem forysta krefst og kemur í veg fyrir að truflandi tilfinningar slái okkur út af laginu. Leiðtogar sem hafa slíkt vald á sjálfum sér eru bjartsýnin og eldmóðurinn holdi klædd og ná að skapa jákvæða stemningu (samhljóm).⁴⁰

⁴⁰ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 68.

Gegnsæi

Gegnsæi er einfaldlega getan til að sýna heiðarleika og heilindi, og að geta sýnt orðheldni.⁴¹

„Gegnsæir leiðtogar lifa samkvæmt gildum sínum. Gegnsæi – hreinskilni við aðra um tilfinningar sínar, sannfæringu og gjörðir – er merki um heilindi“ og gerir ráð fyrir því að treysta megji leiðtoganum. Aðrir fá á tilfinninguna að gegnsæir leiðtogar séu sannir vegna þess að þeir þykjast ekki vera aðrir en þeir eru. „Þess háttar leiðtogar viðurkenna opinskátt mistök sín og misbresti og eru óhræddir við að bjóða þeim mönnum birginn sem gera sig seka um siðleysi í stað þess að horfa gegnum fingur við þá“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 270)

Gegnsæir leiðtogar hafa ekkert að fela, þeir leggja mikið upp úr gagnkvæmu trausti og gefa gott fordæmi með hegðun sinni.

Aðlögunarhæfni

Aðlögunarhæfni er í raun sveigjanleiki til að aðlagast breyttum aðstæðum eða að vinna bug á hindrunum.⁴²

⁴¹ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 61.

⁴² Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. bls. 61.

„Leiðtogar sem búa yfir aðlögunarhæfni geta haft mörg járn í eldinum án þess að tapa einbeitingu eða orku og þeim líður vel í viðskiptaheiminum með allri sinni óhjákvæmilegu margræðni. Þess háttar leiðtogar eru færir um að sýna sveigjanleika og aðlagast nýjum verkefnum, liprir við að laga sig að óstöðugleika og sveigjanlegir í hugsun gagnvart nýjum upplýsingum eða veruleika“ . (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 270)

Í nútíma viðskiptaheimi er samkeppnin hörð, tæknin þróast hratt og samruni og sundrung fyrirtækja er daglegt brauð, þess vegna skiptir það svo miklu máli að leiðtoginn hafi góða stjórn á tilfinningum sínum og séu því færir um að laga sig jafnskjótt að breytingum og hjálpa fyrirtæki sínu að aðlagast. Eftir að bankarnir féllu haustið 2008 þá urðu flestar nýjar upplýsingar úreltar eftir sólarhring og margir átt erfitt með að aðlagast nýju Íslandi. Enn á ný voru það hinir sönnu leiðtogar með mikla aðlögunarhæfni sem nutu sín best í hörmungunum því það voru þeir sem voru fyrstir til að sætta sig við ástandið eins og það var orðið og aðlaga sig að sífelld breyttum aðstæðum.

Marksækni

Marksækni er að vera knúinn áfram til að bæta árangur og uppfylla innri mælikvarða um yfirburði.⁴³

„Leiðtogar, sem hafa til að bera þann styrkleika að vera marksækni, hafa há persónleg viðmið sem eru þeim hvatning til að leitast stöðugt við að bæta frammistöðu sína – bæði

⁴³ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 61.

fyrir sjálfa sig og þá sem þeir veita forystu. Þeir eru framkvæmdasamir, setja sér mælanleg en ögrandi markmið og geta vel áttað sig á áhættu svo að markmið þeirra eru verðug en vel unnt að ná þeim. Til að ná góðum árangri þarf sífellt að vera að læra – og kenna – leiðir til að bæta sig“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 271.)

Of mikil marksækni getur verið varhugaverð eins og fram kemur í umfjöllun um hinar 6 forystuaðferðir sem byggjast á tilfinningagreind. Leiðtogar þurfa að passa sig á að halda sinni marksækni útaf fyrir sig og huga að því að ekki eru allir undirmenn með sama metnað og leiðtogarnir.

Frumkvæði

Frumkvæði er að vera reiðubúinn að hefjast handa og grípa tækifæri.⁴⁴

„Leiðtogar sem hafa skilning á áhrifum – hafa það sem þarf til að vera eigin örlagavaldur – búa yfir miklu frumkvæði. Þeir grípa tækifæri – eða skapa þau – en bíða ekki eftir þeim. Þess háttar leiðtogi hika ekki við að fara yfir mörkin eða sveigja reglurnar þegar nauðsynlegt er að skapa betri möguleika fyrir framtíðina“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 271.)

Leiðtogar með frumkvæði eru týpískir leiðtogar sem spyrja sjálfan sig hvað þurfi að gera. Þegar þeir hafa áttað sig á því þá láta þeir hendur standa fram úr ermum og framkvæma.

⁴⁴ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 61.

Bjartsýni

Bjartsýni er að koma auga á björtu hliðarnar á málunum.⁴⁵

„Leiðtogi sem er bjartsýnn sveigir sig eftir vindum og sér tækifæri frekar en ógnun í hindrunum. Þess háttar leiðtogar horfa jákvæðum augum á aðra og vænta þess besta frá þeim. Og viðhorf þeirra til lífsins “að sjá glasið hálfullt” fær þá til að líta svo á að breytingar í framtíðinni séu til góðs“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 271.)

Félagsvitund

Á sama hátt og sjálfsvitund snýst um að lesa úr eigin tilfinningum, þá snýst félagsvitundin um að lesa úr tilfinningum annarra. Til þess að geta skapað samhljóm þarf leiðtogi að geta lesið úr tilfinningum annara og geta áttað sig á hugarástandi þeirra með því að vera næmur á það hvering aðrir hegða sér. Þegar leiðtogar eru stilltir inn á það hvernig öðrum líður þá stundina sem þeir tala við þá, geta þeir sagt og gert það sem við á, hvort sem það felst í að taka þátt í gleði fólks eða sefa ótta. Hins vegar getur leiðtogi sem skortir félagsvitund verið úr takti við aðra og sagt og gert eitthvað sem framkallar neikvæð viðbrögð, án þess að vita af því.⁴⁶

⁴⁵ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 61.

⁴⁶ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 70-71.

Undir félagsvitund eru þrjú hæfnisvið tilfinningagreindar: Samkennd, fyrirtækisvitund og þjónusta.

Samkennd

Samkennd er að skynja tilfinningar annarra, að skilja sjónarmið þeirra og hafa virkan áhuga á áhyggjuefnum þeirra.⁴⁷

„Leiðtogar sem hafa til að bera samkennd eru næmir á margs konar tilfinningaleg boð og þeir geta skynjað ótjáðar tilfinningar einstaklings eða hóps. Þessir leiðtogar hlusta með athygli og átta sig á sjónarmiði viðmælanda síns. Samkenndin veldur því að leiðtogi getur verið í góðu sambandi við fólk með mismunandi bakgrunn eða úr öðrum menningarheimum“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 271.)

Samkennd er eitt mikilvægasta hæfnisvið tilfinningagreindar. Samkennd felur í sér að taka tillit til tilfinninga starfsmanna og taka skynsamlegar ákvarðanir með hliðsjón af þeim tilfinningum. Það mikilvægasta er þó að samkennd gerir samhljóm mögulegan; ef samkenndina skortir skapa leiðtogar mishljóm með framkomu sinni.⁴⁸

Á sama hátt er samkennd nauðsynleg til að halda í hæfileikaríkt fólk. Af öllum þáttum fyrirtækjastjórnunar eru fráhverfir leiðtogar sem skortir samhljóm ein meginástæða þess að

⁴⁷ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 61.

⁴⁸ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 71-72

hæfileikaríkt fólk hættir störfum hjá fyrirtækinu og fer með þekkinguna með sér úr fyrirtækinu. Það sem einkennir leiðtoga með samkennd er að það er auvelt að tala við þá, þeir hlusta með athygli, átta sig á hvað það er sem skiptir fólk mestu máli og bregðast þegar í stað við því.⁴⁹

Fyrirtækisvitund

Fyrirtækisvitund er að lesa úr straumum, ákvarðanakerfum og stjórnmálum í fyrirtækinu og átta sig á menningunni sem ríkir í fyrirtækinu.⁵⁰

„Leiðtogi sem býr yfir sterkri félagslegri vitund getur verið slyngur í pólitík, fær um að finna þýðingarmikil félagsleg tengsl og lesa í lykilvaldasambönd. Þess háttar leiðtogar skilja vel þau pólitísku öfl sem leynast innan fyrirtækis, einnig þau gildi sem fólk fer eftir og þær óskráðu relgur sem eru í gangi meðal starfsfólksins“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 271.)

⁴⁹ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 72.

⁵⁰ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 61.

Þjónusta

Þjónusta er að koma auga á og uppfylla þarfir starfsmanna og viðskiptavina.⁵¹

„Leiðtogar sem eru hæfir á sviði þjónustu hlúa að tilfinningalegu andrúmsloftir svo að fólk sem er í beinum samskiptum við viðskiptavin eða skjólstæðing heldur sambandinu á réttri braut. Þess háttar leiðtogar fylgjast grannt með hvort viðskiptavinurinn eða skjólstæðingurinn er ánægður til að tryggja sé að hann fái það sem hann þarfnast. Þeir eru líka sjálfir tiltækir þegar þörf er á“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarisdóttir, 2004. Bls. 271-272.)

Leiðtogar sem leggja áherslu á þjónustu aðhyllast Servant leadership kenninguna að einhverju leiti, þar sem mannúðarsjónarmið eru ofarlega á forgangslistanum og jafnframt umhyggja fyrir starfsfólkinu.

En hvernig öðlast maður aukna félagsvitund? Leiðtogar hafa bætt félagsvitund sína einfaldlega með þjálfun. En þjálfunin felst í því að eyða meiri tíma en áður í samtöl og náið samstarf með starfsfólki sínu. Einnig hafa leiðtogar hlustað á starfsfólk sitt með meiri athygli en áður og lagt sig fram um að taka eftir öllum smáatriðum í fari fólks, látbragði og svipbrigðum. Með því að leggja meiri áherslu á þessi atriði en áður eru leiðtogar að bæta félagsvitund sína meðvitað og með virkri þjálfun. Flestir þekkja maka sinn betur en aðra og eiga því auðvelt með að lesa úr tilfinningum makans. Það er vegna þess að maður hefur eytt miklum tíma með makanum og tekið eftir vel eftir ýmsum eiginleikum í fari makans.

⁵¹ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarisdóttir, 2004. Bls. 61.

Tengslastjórn

Sjálfsvitund, sjálfstýring og félagsvitund sameinast í síðasta eiginleikanum á sviði tilfinningagreindar: Tengslastjórnunar. Tengslastjórnun tekur til áþreifanlegustu tækjanna sem notuð eru til forystu: Sannfæringarkrafts, deilustjórnar og breytingastjórnunar ásamt fleiri atriðum sem fjallað er um. Þegar á botninn er hvolt felst árangursrík tengslastjórnun í því að stjórna tilfinningum annarra. Þá þurfa leiðtogar að skilja eigin tilfinningar og hafa samkennd með starfsfólkinu sínu.⁵²

Ef leiðtogi er óhreinskilinn í framkomu sinni eða ráðskast með fólk verða aðrir þess var og vantroysta leiðtoganum ósjálfrátt. Listin á bak við góða tengslastjórn hefst þess vegna með trúverðugleika og að breyta í samræmi við eigin gildi og í samræmi við sínar sönnu tilfinningar, þannig geta leiðtogar með færni sinni í tengslastjórn átt samskipti sem skapa samhljóm.⁵³

Undir tengslastjórn eru sex hæfnisvið tilfinningagreindar: Hvetjandi forysta, áhrif, að byggja upp aðra, hvatamenn breytinga, deilustjórn, tengslamyndun, hópvinna og samstarf.

⁵² Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 72-73

⁵³ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 73.

Hvetjandi forysta

Hvetjandi forysta er hæfnisvið sem segir til um getuna til að leiðbeina og hvetja með sannfærandi sýn.⁵⁴

„Leiðtogar sem eru áhugahvetjandi skapa bæði samhljóm og hreyfa við fólki með sannfærandi sýn eða sameiginlegu verkefni. Þess háttar leiðtogar eru sjálfir gæddir þeim eiginleikum sem þeir krefjast af öðrum, geta tjáð sig um sameiginlegt verkefni þannig að fólk fer að dæmi þeirra. Þeir leggja til sameiginlegan tilgang umfram dagleg verk og gera vinnuna spennandi“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 272.)

Áhrif

Áhrif er hæfnisvið sem segir til um getuna til að nota ýmis úrræði við að sannfæra fólk.⁵⁵

„Vísbendingar um áhrifavald leiðtoga ná frá því að finna einmitt réttu skírskotunina fyrir viðkomandi hlustanda um hvernig ná skuli fram stuðningi hjá lykilfólki og gera sér stuðningsnet fyrir eitthvert framtak. Leiðtogar sem hafa áhrif á fólk eru sannfærandi og viðkunnanlegir þegar þeir tala við hóp“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 272.)

⁵⁴ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 61.

⁵⁵ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 61.

Að byggja upp aðra

Að byggja upp aðra er hæfnisvið sem segir til um getuna til að efla getu manna með endurgjöf og handleiðslu.⁵⁶

„Leiðtogar sem hafa á valdi sínu að rækta hæfileika fólks sýna þeim sem þeir eru að hjálpa ósvikinn áhuga, skilja markmið þeirra, styrkleika og veikleika. Þess háttar leiðtogar geta veitt uppbyggjandi endurgjöf á réttum stundum og eru kennarar eða þjálfarar frá náttúrunnar hendi“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 272.)

Hvatamenn breytinga.

Hvatamenn breytinga er hæfnisvið sem segir til um getuna til að hrinda af stað, stjórna og leiða í nýja átt.⁵⁷

„Leiðtogar sem eru hvatamenn breytinga átta sig á þörfinni á breytingum, bjóða óbreyttu ástandi birginn og tala fyrir nýrri skipulagningu. Þeir geta verið talsmenn breytinga jafnvel þegar þeir mæta mótstöðu og færa sannfærandi rök fyrir því. Þeir finna líka hagnýtar leiðir til að sigrast á hindrunum við breytingar“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 272.)

Leiðtogar með frumkvæði eru týpískir leiðtogar sem spyrja sjálfan sig hvað þurfi að gera. Þegar þeir hafa áttað sig á því þá hrinda þeir af stað breytingum og leiða í nýja átt.

⁵⁶ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 61.

⁵⁷ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 61.

Deilustjórn

Deilustjórn er hæfnisvið sem segir til um getuna til að leysa úr deilum.⁵⁸

„Leiðtogar, sem best tekst að takast á við deilur, geta náð fram sjónarmium allra aðila, skilið ólík sjónarmið og fundið síðan sameiginlega hugsjón sem allir geta fallist á. Þeir fá ágreininginn upp á yfirborðið, viðurkenna tilfinningar og viðhorf allra aðila og beina síðan orkunni að sameiginlegu markmiði“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 272.)

Tengslamyndun

Tengslamyndun er hæfnisvið sem segir til um getuna til að rækta og viðhalda tengslaneti.⁵⁹

Hópvinna og samstarf

Hópvinna og samstarf er hæfnisvið sem segir til um getu til samvinnu og hópefli.⁶⁰

„Leiðtogar sem eru færir liðsmenn skapa vinalega hópstemningu og eru sjálfir fyrirmynd að virðingu, hjálpfýsi og samstarfsvilja. Þeir fá aðra til að vera virkir og taka á sig ábyrgð í sameiginlegu átaki og byggja upp anda og sérstæði. Þeir verja tíma í að móta nán sambönd sem ná út yfir hreina vinnuskyldu“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 273.)

⁵⁸ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 61.

⁵⁹ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 61

⁶⁰ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 61.

En hvernig bætir maður tengslastjórn sína? Tengslastjórn snýst um árangursrík samskipti og þeir sem hafa náð góðum tókum á öðrum kafla þessarar ritgerðar munu eiga auðvelt með að bæta tengslastjórn sína. Leiðtogar hafa aukið tengslastjórn sína með því að rannsaka viðhorf starfsfólks síns til starfsins og lífsins; viðhorf eins og metnað, markmið ofl. Og með því að notfæra sér um leið sjálfsvitund, sjálfstýringu og félagsvitund fara menn langt með að öðlast þau sex hæfnisvið tilfinningagreindar sem falla undir tengslastjórn.

Tilfinningagreind og greindarvísitala

Daniel Goleman setur fram fræðilega athugasemd í bók sinni; *Forysta og tilfinningagreind* sem þýdd er af Önnu Maríu Hilmarsdóttur, þar sem hann túlkar niðurstöður á rannsóknum á u.þ.b. 500 fyrirtækjum sem varðar tilfinningagreind stjórnenda til samanburðar við greindarvísitölu. Í þessum fyrirtækjum voru stjórnendur teknir í próf sem segir til um tilfinningagreind þeirra, sambærileg próf og notast er við að mæla greindarvísitölu. Niðurstöðurnar voru áhrifamiklar; því hærra settir sem þeir sem töldust afburðamenn, þeim mun fleiri hæfnisvið tilfinningagreindar komu fram sem ástæða velgenginnar sem þeir nutu. Þegar samanburðurinn var milli frábærrar frammistöðu og meðalframmistöðu hjá háttsettum stjórnendum, mátti rekja 85 prósent mismunarins á hæfni þeirra á sviði tilfinningagreindar, en ekki vitsmunalegra hæfileika.

Miklar kröfur um greindarvísitölu eru gerðar til þeirra sem sækjast eftir hátt settum stöðum í fyrirtækjum í Bandaríkjunum, en litlar kröfur gerðar til tilfinningagreindar. Vegna þess hve lítill munur er á greindarvísitölu milli yfirmanna þá kom í ljós augljós fylgni milli mikillar tilfinningagreindar og mikils hagnaðar á því sviði sem viðkomandi bar ábyrgð á.

Há greindarvísitala gagnast að sjálfsögðu mjög vel í flestum aðstæðum, en það sem sýnt var fram á var það að hæfileikar á sviði tilfinningagreindar gagnast enn betur.⁶¹

⁶¹ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 265-267.

Forystuaðferðinar sex

Þær sex forystuaðferðir sem hér verður fjallað um hafa áður og í öðrum fræðigreinum verið nefndar en með öðrum nöfnum. Þetta leiðtoga líkan (sem inniheldur þessar sex forystuaðferðir) er ólíkt öðrum að því leyti að í því felst skilningur á færni á sviði tilfinningagreindar sem liggur því til grundvallar og sérhver aðferð þarf að búa yfir, og það sem mestu máli skiptir; orsakatengsl sérhverrar aðferðar við árangurinn sem af henni hlýst. Með öðrum orðum gerir rannsóknin leiðtogum kleift að sjá hvernig hver aðferð fyrir sig hefur áhrif á andrúmsloftið í raun og þar með frammistöðuna. Þess konar tengsl eru mikill fengur fyrir stjórnendur sem daglega berjast við að ná árangri og forystuhæfnin fær með þeim nauðsynlegan vísindalegan grunn.⁶²

Fjórar þessara aðferða – að leiða með sýn, þjálfun, tengingu og lýðræði – skapa jákvætt andrúmsloft sem stuðlar að góðri frammistöðu en hinar tvær aðferðirnar – að leiða með fordæmi og skipun – þótt þær séu gagnlegar við sérstakar aðstæður ætti að beita með varúð eins og kemur fram hér á eftir. Það sem einkennir bestu og áhrifamestu leiðtogana er að þeir beita einni eða fleiri af sex ólíkum aðferðum og þeir eru leiknir í að skipta úr einni í aðra eftir aðstæðum.⁶³

„Ímyndum okkur því að aðferðirnar séu eins og kylfusafn í tösku atvinnugolfspilara. Meðan á keppni stendur velur atvinnugolfarinn kylfu úr töskunni sinni eftir því hver þeirra hentar högginu best. Stundum verður hann að íhuga af kostgæfni hverja þeirra hann á að velja en

⁶² Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 76.

⁶³ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 75.

oftast gerist það sjálfkrafa. Atvinnumaðurinn “skynjar” áskorunina framundan, er snöggur að draga upp rétta verkfærið og beitir því af glæsibrag. Þannig starfa einnig áhrifamiklir leiðtogar.” (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 76.)

Að leiða með sýn

Klókir stjórnendur gera sér grein fyrir að framtíðarsýn fyrirtækisins og hlutverk er eins konar vörumerki fyrir fólkið, gerir það einstakt og aðgreinir það frá starfsmönnum í öðrum fyrirtækjum í sömu atvinnugrein. Framsýnir leiðtogar hjálpa fólki sínu að sjá hvernig starf þess fellur að heildarmyndinni og menn sjá skýrum augum að það sem það gerir skiptir máli og líka hvers vegna. Forysta sem þessi nær fram hámarksfylgi við langtímamarkmið og stefnu fyrirtækisins á heildina litið.

Með innblæstri ásamt þremur þáttum tilfinningagreindar, sem eru sjálfstraust, sjálfsvitund og samkennd, tala framsýnir leiðtogar um tilgang sem þeir hafa sjálfir trú á og setja í samhengi við þau gildi sem fólkið sem þeir stjórna eiga sameiginleg. Og vegna þess að þeir trúu einlæglega á sýn sína geta þeir stýrt fólki að því marki styrkri hendi.⁶⁴

⁶⁴ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 80.

Að leiða með sýn:

- Hvernig samhljómur næst: Færir fólk nær sameiginlegum draumum.
- Áhrif á andrúmsloft: Mjög eindregið jákvæð
- Viðeigandi: Þegar breytingar þarfnast nýrrar sýnar eða þegar þörf er á skýrri stefnu.

(Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 77.)

Þjálfunaraðferðin

Þjálfunarleiðtogar hjálpa mönnum að átta sig á styrkleikum sínum og veikleikum og tengja þá við metnað sinn, bæði í einkalífi og starfi. Þjálfunarleiðtogum tekst einstaklega vel að útdeila verkefnum því þeir hafa þegar tengst starfsfólki sínu persónulegum böndum og vita nákvæmlega hverjir styrkleikar og veikleikar þeirra eru og eiga því auðvelt með að meta hver getur sinnt hvaða verkefni best. Þjálfunaraðferðin leyfir leiðtoga að bregða sér í gervi ráðgjafa, kannað markmið og gildi starfsmanna og hjálpa þeim að víkka út litróf hæfileika sinna. Þjálfunaraðferðin helst í hendur við tvö önnur hæfnisvið sem rannsóknir sýna að eru gott dæmi um bestu ráðgjafana: tilfinningalega sjálfsvitund og samkennd.⁶⁵

Leiðtogar sem leiða með þjálfun byggja upp traust og gagnkvæman skilning með því að spjalla við starfsmenn sína á persónulegum nótum. Þeir sýna fólki sínu falslausan áhuga en líta ekki einfaldlega á það sem tæki til að koma verki frá. Þjálfunaraðferðin skapar þá þann

⁶⁵ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 82-84.

grundvöll að starfsmenn geta fengið að heyra viðbrögð við frammistöðu sinni í hreinskilnum samtölum.

Þjálfunaraðferðin:

- Hvernig samhljómur næst: Tengir markmið einstaklings og vinnuveitanda
- Áhrif á andrúmsloft: Mjög jákvæð
- Viðeigandi: Til að hjálpa starfsmanni að bæta frammistöðu með því að byggja upp langtímafærni.

(Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 77.)

Tengingaraðferðin

Leiðtogar sem beita tengingaraðferðinni meta gjarna fólk að verðleikum og tilfinningar þess – leggja minni áherslu á að ná árangri í verkefnum en meiri á tilfinningalegar þarfir starfsmannanna. Þeir leggja mikið á sig til að halda fólkinu ánægðu, skapa samræmi og byggja upp jákvætt andrúmsloft.

Þótt tengingaraðferðinni séu takmörk sett, eins og t.d. hvata til góðrar frammistöðu, kemur á óvart hvað hún hefur jákvæð áhrif á andrúmsloftið í hópnum. Með því að líta á starfsmennina sem fólk – til dæmis með því að veita þeim tilfinningalegan stuðning þegar þeir eiga erfitt í einkalífinu – byggja þessir leiðtogar upp gífurlega mikla tryggð og sterk tengsl. Hins vegar, þegar leiðtogar ofnota þessa aðferð, vanrækja þeir að segja starfsmönnum sínum hvernig þeir geta bætt frammistöðu sína. Þeir hafa of miklar áhyggjur

af því að ná góðu sambandi við fólk, oft á kostnað verkefnisins sem þeir eiga fyrir höndum.

Leiðtogar ættu að beita þessari aðferð þegar þeir reyna að koma á samræmi í hópnum, reyna að bæta andann og samskiptin innan hópsins.⁶⁶

Tengingaraðferðin:

- Hvernig samhljómur næst: Skapar samræmi með því að tengja fólk hvert við annað.
- Áhrif á andrúmsloft: Jákvæð
- Viðeigandi: Til að lagfæra sundrung í samstarfshópi, hvatning á álagstímum eða við að styrkja tengingar.

(Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 77.)

Lýðræðisaðferðin

Lýðræðislega nálgunin er áhrifaríkust þegar stjórnandinn er ekki viss um hvaða stefnu hann á að taka og þarf að fá hugmyndir frá hæfum starfsmönnum. Lýðræðislega aðferðin byggist á þremur hæfileikum tilfinningagreindar: hópvinnu og samstarfi, deilustjórn og áhrifum. Þeir sem eru bestir í að miðla upplýsingum þurfa jafnframt að vera frábærir hlustendur; að hlusta er helsti styrkleiki lýðræðislegs leiðtoga. Þeir eru áreiðanlegir í samvinnu og vinna sem einn úr hópnum en ganga ekki í það hlutverk að stjórna hinum í hópnum. Þeir kunna að leysa úr ágreiningi og skapa samræmi.⁶⁷

⁶⁶ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 86.

⁶⁷ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 89,91.

Lýðræðisaðferðin:

- Hvernig samhljómur næst: Metur það sem fólk hefur fram að færa og nær fram skuldbindingu með þátttöku.
 - Áhrif á andrúmsloft: Jákvæð
 - Viðeigandi: Til að koma á einingu eða ná fram mikilvægu framlagi frá starfsmönnum.
- (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 77.)

Með fyrstu fjórum forystuaðferðunum; að leiða með sýn, þjálfun, tengingu og lýðræði, er hægt að byggja upp jákvætt tilfinningalegt andrúmsloft í fyrirtækjum. Síðustu tvær aðferðirnar; að leiða með fordæmi og skipun, eiga sér líka sinn stað í golfpoka leiðtogans. En það þarf að beita þeim af varkárni ef áhrifin eiga að vera jákvæð. Þegar þessir leiðtogar ganga of langt í að treysta á þessar tvær aðferðir og beita þeim of oft eða af kæruleysi, skapa þeir neikvætt andrúmsloft.⁶⁸

⁶⁸ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 91.

Fordæmisaðferðin

Jafnvel þótt fordæmisaðferðin sé í golfpoka leiðtogans ætti hann að beita henni í hófi og eingöngu við þær aðstæður sem áreiðanlegt er að hún gagnist vel.⁶⁹ „Þetta ráð er þvert á það sem almennt er talið. Aðalsmerki þessarar fordæmisaðferðar virðist aðdáunarvert.

Leiðtoga gerir sjálfur miklar kröfur til sín um frammistöðu og er fordæmi fyrir þá sem undir honum vinna. Hann er gagntekinn af því að gera allt vel og hratt og ætlast til þess að aðrir geri það líka. Hann er fljótur að sjá nákvæmlega út þá sem standa sig ekki vel, gerir meiri kröfur til þeirra og ef þeir taka ekki við sér bjargar hann málunum sjálfur“. (Goleman, 2002.

Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 94.)

„En ef aðferðinni er beitt illa, of mikið eða við rangar aðstæður kann að vera að starfsmönnum finnst þeir vera undir of miklum þrýstingi og kröfur stjórnandans vægðarlausar. Baráttuandinn lognast út af þegar starfsmönnum finnst yfirmaðurinn reka þá áfram harðri hendi - eða það sem verra er að leiðtoga treysti þeim ekki til að vinna verkið á sinn hátt. Enn fremur geta fordæmisleiðtogar einblínt svo stíft á markmiðin að þeim virðist standa á sama um fólkið sem þeir treysta á að ná þessum markmiðum“. Af þessu hlýst neikvætt andrúmsloft á vinnustað. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 94)

Fordæmisaðferðin eitrar andrúmsloftið oft en ekki á vinnustað, einkum vegna þess að aðferðin er dýrkeypt tilfinningalega þegar leiðtoga treystir um of á hana.⁷⁰ „Í grundvallaratriðum eru ógöngur fordæmisleiðtogans þessar: Því meira sem þrýst er á fólk til

⁶⁹ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 94.

⁷⁰ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 94-95.

að ná árangri þeim mun meiri kvíða vekur það hjá því. Enda þótt hæfilegur þrýstingur geti hleypt krafti í fólk - til dæmis sú áskorun sem felst í því að ljúka verki fyrir ákveðinn tíma - getur mikill og stöðugur þrýstingur dregið úr mönnum þrótt. Þegar fólk finnur ekki lengur hjá sér hvöt til að reyna að ná fjarlægu markmiði nær sjálfsbjargarviðleitnin yfirhöndinni. Álagið hefur heftandi áhrif á frumlega hugsun og hæfileikar þess fá ekki notið sín. Þótt fordæmisleiðtoganum kunni að vera sýnd auðsveipni - og þar með sjáist jákvæður árangur til skamms tíma - ná þeir ekki frá fólki raunverulegum viðvarandi afköstum.“ (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 95)

„Önnur hæfni á sviði tilfinningagreindar sem þessa leiðtoga skortir oft, er hæfileiki til samvinnu eða að miðla upplýsingum svo vel sé (einkum hæfileiki til að veita fólki gagnlega endurgjöf á frammistöðu þess á réttum tíma). Sá skortur á sviði tilfinningagreindar sem mest liggur í augum uppi er tilfinningaleg sjálfstjórn, galli sem birtist annaðhvort í smáatriðastjórnun eða óþolinmæði - eða einhverju verra“. „Ef sá sem leiðir með fordæmi er ekki meðvitaður um sjálfan sig er hann blindur á eigin annmarka“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 96)

„Yfirleitt getur fordæmisaðferðin gengið vel með öðrum aðferðum, til dæmis eldmóði framsýna leiðtogans og hópeflingu þess sem myndar tengingar innan hóps. Algengasta vandamálið hjá fordæmisleiðtogum kemur í ljós þegar mikil stjarna á tæknilegu sviði hlýtur stöðuhækkun og er sett í framkvæmdastjórn“. Slíkur leiðtogi bjó kannski yfir öllum þeim tæknilegu hæfileikum sem hann þurfti í stöðunni sem hann hafði verið í en hafði til bera of lítið af þeim forystuhæfileikum sem hann þurfti í þeirri nýju.⁷¹ „Hann varð því leiðtogi sem tók við af fólki þegar það gerði mistök. Hann kunni ekki að fela öðrum ábyrgð á hendur vegna

⁷¹ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 97.

Þess að hann treysti þeim ekki til að standa sig eins vel og hann sjálfur, var allt of fljótur að fordæma lélega frammistöðu og var spar á hrós fyrir vel unnin störf. Fordæmisleiðtogi er ekki starfi sínu vaxinn þegar hann skarar fram úr í tæknilegum þáttum starfsins, sem hann er í forsvari fyrir, en telur það fyrir neðan sína virðingu að vera samvinnuþýður eins og forysta útheimtir.“ (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 96-97)

Það sem skiptir mestu máli hér er að fordæmisleiðtoginn sé meðvitaður um kosti og galla aðferðarinnar og að fordæmisleiðtoginn búi yfir nægilegri tilfinningagreind til þess að ná árangri. Fordæmisleiðtogar þurfa að kanna metnað og markmið starfsfólksins áður en hann getur leyft sér að nota aðferðina, en þá þarf hann að nota tengingar- og þjálfunaraðferðina. Ef leiðtoginn kemst að því að starfsfólkið hefur engan metnað, þá er ljóst að fordæmisaðferðin er gagnslaus en fordæmisaðferðin gagnast best þegar um sérhæfðan hóp er að ræða.

Fordæmisaðferðin:

- Hvernig samhljómur næst: Mætir ögrandi og spennandi markmiðum.
- Áhrif á andrúmsloft: Vegna þess að þessari aðferð er oft illa beitt er hún oft mjög neikvæð.
- Viðeigandi: Að ná fram miklum gæðaárangri frá áhugasömum og vel hæfum hópi.

(Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 77.)

Skipunaraðferðin

„Hvernig lítur skipunaraðferðin – stundum kölluð valdbeitingaraðferðin – út í verki? Með einkunnarorðunum “gerið það vegna þess að ég segi ykkur það,” krefjast slíkir leiðtogar þess að menn hlíti fyrir mælum þeirra umsvifalaust en hafa ekki fyrir því að útskýra ástæðurnar að baki þeim. Ef undirmenn hlíta ekki fyrir mælum vafningslaust grípa þessir leiðtogar til hótana. Og í stað þess að dreifa valdinu leitast þeir við að halda fast um stjórntaumana við allar aðstæður og vakta þær af gaumgæfni. Í samræmi við þetta beinist endurgjöf við frammistöðu – ef hún er yfirleitt gefin – undantekningarlaust að því sem fólk gerir rangt en ekki því sem vel er gert“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 98.) Í stuttu máli er þetta dæmigerð uppskrift að neikvæðu andrúmslofti á vinnustað.

„Sá sem stjórnar með skipun hrósar mönnum sjaldan og er gjarn á að gagnrýna þá. Með því eyðileggur hann góða skapið hjá fólki og dregur úr stolti þess og ánægjunni sem felst í starfinu – en stolt og ánægja í starfi ein einmitt það sem er mest hvetjandi fyrir starfsmenn og nær fram bestu frammistöðunni. Þar með grefur aðferðin undan þýðingarmiklum eiginleika sem allir leiðtogar þurfa að búa yfir: þeim hæfileika sem felur í sér að fólk fái á tilfinninguna að starf þess sé hluti af gríðarmiklu, sameiginlegu hlutverki. Þess í stað finnur fólk ekki til eins mikillar ábyrgðar, finnst það jafnvel vera úr tengslum við starf sitt og spyr sig: Hvaða máli skiptir þetta?“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 99.)

„Þrátt fyrir að skipunar- og stýringaraðferðin sé yfirleitt neikvæð í raun kann hún að skipa þýðingarmikinn sess í litrófi tilfinningagreinds leiðtoga ef henni er beitt með gát. Leiðtogum, sem þurfa til dæmis að leysa vanda í fyrirtækjum eins og brýna umbreytingu, kann að finnast

skipunaraðferðin einstaklega skilvirk – einkum í byrjun – til að leysa upp gagnslausar viðskiptavenjur og fá fólk með offorsi til að breyta um starfsaðferðir. Á sama hátt og þegar bráð hætta steðjar að, til dæmis ef eldur brýst út í byggingunni, fellibylur nálgast óðfluga eða þegar fjandsamleg yfirtaka er yfirvofandi geta leiðtogar sem nota þá aðferð að taka völdin í sínar hendur hjálpað fólk gegnum ringulreiðina. Enn fremur, þegar allt annað bregst, hefur þessi aðferð oft góð áhrif þegar glíma þarf við vandræðagema meðal starfsfólksins“.

(Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 100.)

„Ef beita á skipunaraðferðinni á áhrifaríkan hátt reynir á þrenns konar hæfni á sviði tilfinningagreindar: áhrif, marksækni og frumkvæði. Og eins og í fordæmisaðferðinni eru sjálfsvitund, tilfinningaleg sjálfstjórn og samkennd afar þýðingarmiklir þættir til að menn fari ekki út af sporinu þegar þeir beita skipunaraðferðinni. Þeirri löngun að afreka eitthvað fylgir að leiðtogi skipar fyrir afdráttarlaust í þágu þess að betri árangur náist“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 101.)

„Ef til vill er tilfinningaleg sjálfstjórn mikilvægasti þátturinn ef vel á að takast með þessari aðferð. Þá getur leiðtoginn haft hemil á reiði sinni og óþolinmæði – eða jafnvel nýtt sér reiði sína sem kænskubragð. Hann hleypir henni út til þess að ná athygli á stundinni og hvetja fólk til breytinga eða fá niðurstöður. Þegar leiðtogann skortir sjálfsvitund sem nauðsynleg er til að halda slíkri tilfinningalegri sjálfstjórn – sem kann að vera helsti bresturinn hjá leiðtogum sem beita þessari aðferð illa – er mest hætta á að skipunaraðferðin mistakist. Leiðtogar sem beita valdi og sýna reiði sína og einnig óbeit eða fyrirlitningu geta haft afar slæm áhrif á tilfinningalíf undirmanna sinna“. (Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 101.)

„Enn verra er ef leiðtogi sem hefur ekki hemil á sér og skortir einnig samkennd – daufheyrir við tilfinningum fólks – þá einkennist aðferðin af stjórnleysi: Einræðisherrann gefur skipanir

höstuglega án þess að gera sér grein fyrir biðbrögðum þeirra sem taka við þeim. Ef leiðtogi ætlar að beita skipunaraðferðinni svo að hún beri árangur þarf hann að “vera reiður við réttu manneskjuna, á réttum tíma og af réttum ástæðum,” eins og Aristóteles orðaði það“.

(Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 102.)

„Skipunaraðferðinni ætti sem sé einungis að beita af mikilli gát. Hún ætti að beinast að aðstæðum þar sem brýnt er að henni sé beitt, til dæmis þegar um viðreisn fyrirtækis er að ræða eða yfirtaka á fyrirtæki þar sem mótstöðu er mætt. Ef leiðtogi veit í hvaða aðstæðum þörf er á styrkri hendi úr efsta þrepi – og hvenær má láta hana síga – getur fagmannleg festa verið býsna styrkjandi. En ef leiðtoginn á ekki annað verkfæri en keðjusög í verkfæratösku sinni verður fyrirtækið eins og sláturhús af hans völdum“.

(Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 102.)

Skipunaraðferðin er aðferð sem gríðarlega mikilvægt er fyrir hvern leiðtoga að hafa í sínum golfpoka, jafnvel þó leiðtoginn þurfi ekki að nota þessa aðferð nema örsjaldan. Þegar leiðtogar sem notast við fyrstu fjórar aðferðirnar öllum stundum, standa frammi fyrir bráðavanda, þá er oft vandamál fyrir þá að finna hjá sér kjark til að nota skipunaraðferðina. Það veldur því að trúverðugleiki hans bíður hnekki sem leiðtogi og fólki finnst það ekki geta reitt sig á hann.

Skipunaraðferðin:

- Hvernig samhljómur næst: Sefar ótta með skýrri stefnumörkun þegar mikið liggur við.
- Áhrif á andrúmsloft: Mjög neikvæð vegna þess að aðferðinni er oft ranglega beitt.
- Viðeigandi: Við bráðavanda, umskipti í fyrirtæki eða þegar starfsmenn skapa vandræði.

(Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 77.)

4. Kafli. Sjálfmiðaður lærdómur og uppgötvanirnar fimm: Hvernig verður maður leiðtogi

Nú þegar leiðtogar hafa kynnt sér forystuaðferðirnar sex og að allar aðferðirnar byggjast á tilfinningagreind, og hafa því þær upplýsingar sem segja til um, hvað þurfi til, til að verða leiðtogi. Þá velta menn því eflaust fyrir sér hvernig maður byrjar og hvar sé best að byrja, í að þjálfra sig í að öðlast leiðtogafærni. Það er spurningin sem síðasti kafli ritgerðarinnar snýst um að svara.

Hér munu leiðtogar þurfa að „kafa ofan í sjálfan sig“ og hugleiða drauma sína, þrár og tilgang. Sá þáttur sem vegur þyngst við þróun forystuhæfileika er að þróa eða efla vísitandi þátt í því hver maður er eða vill vera, eða hvort tveggja. Þetta krefst þess að maður hafi sterka mynd af sínu draumasjálfi og rétta mynd af sínu raunverulega sjálfi. Þess háttar sjálfmiðaður lærdómur er áhrifaríkastur og varanlegastur þegar maður skilur breytingaferlið og þau þrep sem þarf til að ljúka því.⁷²

„Sjálfmiðaður lærdómur felur í sér fimm uppgötvanir sem hver og ein stendur fyrir rof. Markmiðið er vitaskuld að nýta hverja uppgötvun sem tæki fyrir nauðsynlegar breytingar í því skyni að verða leiðtogi með tilfinningagreind á átján hæfnisviðum tilfinningagreindar“.

(Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 130.)

⁷² Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 130.

Draumasjálfið

Þegar leiðtogar vilja finna draumasjálfið þurfa þeir að leita djúpt inn á við á svið eðlislægra tilfinninga og reyna að svara spurningum á borð við „hver vil ég vera?“. Og leiðtogarnir vita hvenær þeir hafa fundið svarið; þegar þeir finna eldmóð kvikna gagnvart því sem þeir vilja vera og skapa framtíðarsýn hjá sjálfum sér. Þegar þeir skuldbinda sig af einlægni þeirri framtíðarsýn sem þeir hafa skapað sér, þá koma þeir af stað varanlegri breytingu hjá sjálfum sér, bæði í hugsunum og hegðunum. En til þess að yfirstíga allar hindranir sem verða á vegi þeirra í að ná varanlegri breytingu, þá ímynda þeir sér vellíðanina sem fylgir því að ná markmiðinu um draumalíf sitt.⁷³

Þessum leiðtogum (sem nota þessa aðferð) eru allir vegir færir svo lengi sem þeir finna með sér eldmóð gagnvart því sem þeir vilja.

Tökum dæmi um stjórnanda sem vill verða leiðtogi og þarf því að efla tilfinningagreind sína. Hann veit um hin fjögur svið tilfinningagreindar; sjálfsvitund, sjálfstýringu, félagsvitund og tengslastjórn, og hann veit um öll hæfnisviðin innan þessara sviða. Hann vill byrja á byrjuninni og hefur ákveðið að efla sjálfsvitund sína. Hann fyllist eldmóði þegar hann sér sjálfan sig fyrir sér sem leiðtoga sem er meðvitaður um sjálfan sig og hann skuldbindur sig af einlægni þeirri framtíðarsýn. Næsta skref fyrir hann er að átta sig á hver sjálfsvitund hans er í dag; raunverulega sjálfið.

⁷³ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 138-139

Raunverulega sjálfið

Til að finna sitt raunverulega sjálf, er nauðsynlegt að átta sig á hverjir styrkleikar, veikleikar, hæfileikar og ástríður manns eru. Það er ekki ólíkt því að horfa í spegil og komast að því hver maður í rauninni er en til þess þarf sterka sjálfsvitund, því þær fastmótuðu venjur sem hafa náð tökum á manni með tímanum gera manni erfitt fyrir að átta sig á hvernig lífi maður lifir í raun og veru.⁷⁴

Hið raunverulega sjálfmiðaða nám hefst hér: Leiðtogar gera sér grein fyrir hvaða eiginleikar það eru í þeirra fari sem þeir kunna að meta og vilja halda í og hverju þeir vilja breyta eða laga að nýjum aðstæðum. Sjálfsvitundin, að leiðtogar geri sér grein fyrir þessu jafnvægi milli þess sem þeir vilja viðhalda og þess sem þarf að bæta, er kveikjan að breytingum. Skyndilega skilja leiðtogar hvað þeir kunna að meta í eigin fari og vilja því halda því. Þeir eru einnig færir um að viðurkenna hvað það er sem þeir þurfa að vinna í. Annað þarf að sjá í ljósi hins: hverju á að halda og hverju á að breyta.⁷⁵

Nú hefur höfundur tekið dæmi um stjórnanda sem vill verða leiðtogi og hefur séð sjálfan sig fyrir sér sem leiðtoga sem er meðvitaður um sjálfan sig. Nú kemur að því að skoða raunverulega sjálfið og átta sig á styrkleikum og veikleikum sínum er varða sjálfsvitund sína, en til þess þarf sterka sjálfsvitund eins og fram hefur komið. Nú hefur höfundur vísitandi tekið dæmi um stjórnanda sem skortir sjálfsvitund og flækir dæmið því umtalsvert.

⁷⁴ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 150.

⁷⁵ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 156.

Þessi stjórnandi þarf að leggja mikið á sig til þess að öðlast sjálfsvitund. Fyrst þarf hann að skrifa niður spurningar um líf sitt; er hann hamingjusamur eins og líf hans er nú?, er hann sáttur við lífið almenn?, hverjir eru draumar hans, vonir og þrár?, hvað er það sem getur gert hann hamingjusamari en hann er í dag?, og fleiri spurningar í þessum dúr sem hann þarf að leggja sig fram um að hugleiða. Það getur gagnast mönnum að nýta vel tækifæri sem gefast þegar þeir eru einir með sjálfum sér; borða uppáhalds matinn sinn og uppáhalds meðlætið, opna uppáhalds vínflöskuna og setja uppáhalds tónlistina á fóninn. Þannig hefur mönnum tekist að hugleiða dýpstu þrár og drauma og þeim tekst jafnframt að átta sig á því hvort líf þeirra stefni í rétta átt. Dags daglega koma upp tilfinningar sem trufla heildarmyndina, svo sem álit fólksins í kringum þá og óttablendnar tilfinningar sem skjóta upp kollinum öðru hverju. En á góðri stund með sjálfum sér er hægt að komast í snertingu við dýpstu tilfinningar manns og útfrá þeim er svo hægt að taka stærstu ákvarðanirnar sem viðkomandi stendur frammi fyrir í lífi eða starfi.

Þegar menn hafa fundið sína aðferð við að hugleiða og komast í snertingu við sjálfan sig, þá fara menn að þekkja sjálfan sig og eigin tilfinningar betur og betur.

Nú þegar stjórnandinn er kominn á lag með að hugleiða, getur hann öðlast skilning á styrkleikum og veikleikum sínum gagnvart þeim hæfnisviðum tilfinningagreindar sem mynda sjálfsvitund; tilfinningaleg sjálfsvitund, rétt sjálfsmat, og sjálfstraust.

Þegar hann hefur áttað sig á þeirri sjálfsvitund sem hann býr við og það sem vantar upp á drauma- sjálfsvitundina sem hann vill búa yfir, þá er næsta skref að þróa sjálfan sig og læra.

Námsáætlun leiðtogans

Í námsáætlun er athyglinni beint að möguleikanum á að breytast, sem mun að lokum leiða til meiri sáttar við lífið almennt. Besta námsáætlunin er sú sem fær mann til að einbeita sér að því hvernig maður vill vera, sinni eigin fyrirmynd, en ekki hugmynd einhvers annars hvernig maður ætti að vera. Þegar sett eru sérstök, viðráðanleg námsmarkmið er best að tengja þau markmiðum sem vekja manni áhuga og tendra alla hæfileikana sem maður býr yfir. Þegar menn setja sér framfaramarkmið sem skipta máli, eru menn gagnert að búa sig undir að breytast en ekki bara að hugsa um það. Námsmarkmið manna eru eins konar hugaræfing sem auðveldar mönnum að breyta hegðuninni.⁷⁶

Nú er stjórnandinn í dæmisögunni tilbúinn að setja sér námsmarkmið. Með sjálfsíhugun hefur hann áttað sig á og viðurkennt að hann á í erfiðleikum með að tjá tilfinningar sínar opinskátt og það kemur fyrir að hann skortir sjálfstraust. Námsmarkmið stjórnandans miðast við að bæta þessa veikleika og þau verkfæri sem hann mun notast við er annars vegar draumasjálfið (þar sem hann sér sjálfan sig fyrir sér sem leiðtoga sem meðvitaður er um sjálfan sig) og hins vegar þær tilraunir sem hann getur framkvæmt.

⁷⁶ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 163.

Gera tilraunir

Þrennt þarf að koma til svo leiðtogi geti bætt þá veikleika sem hann býr við: Ef leiðtoginn verður meðvitaður um slæmar venjur, ef leiðtoginn þjálfar sig í betri háttum á meðvitaðan hátt, og ef leiðtogi æfir nýja hegðun við hvert tækifæri sem býðst uns hegðunin verður ósjálfráð. Það tekur ekki daga að ná framförum á hæfnisviðum tilfinningagreindar heldur marga mánuði vegna þess að slíkur lærdómur tekur til tilfinningastöðva heilans, þar sem tæknileg færni og einungis vitsmunalegir hæfileikar lærast.⁷⁷

„Lykillinn að því að læra nýjar venjur fyrir leiðtoga liggur í því að æfa sig þar til þeir hafa náð fullum tökum á þeim. Að öðrum kosti er hætt við afturför og þeir grípa aftur til gömlu aðferðanna. Þeir sem hafa leikið á hljóðfæri vita að þegar þeir æfa sig eftir nótum þar til þeir hætta að gera mistök, æfa sig að því marki að þeim líði vel, geta þeir spilað vel fyrir framan kennarann. Atvinnutónlistamenn ganga mikilvægu skrefi lengra. Þeir æfa sig og æfa og síðan æfa þeir sig meira. Þeir æfa uns þeir geta spilað án þess að hugsa, þeir einungis skynja“.

(Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 179.) Það sama gildir um stórkostlega leiðtoga.

Stjórnandinn í dæmisögunni er nú farinn að gera tilraunir með nýja hegðun. Eftir að hann uppgötvaði sjálfsíhugun þá hefur honum tekist að skilgreina styrkleika sína og um leið hefur honum tekist að auka sjálfstraust sitt eftir því sem hann ber kennsl á fleiri styrkleika. Svo er hann farinn að skrifa dagbók þar sem skrifar niður og tjáir sig um tilfinningar sínar gagnvart

⁷⁷ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 177.

starfinu sínu, fyrirtækinu og starfsfólkinu. Næsta skref fyrir stjórnandann er að opna sig fyrir konunni sinni um þessa hluti.

Þróa traust sambönd

Að rækta sérstök sambönd sem eingöngu eru ætluð til að hjálpa manni á brautinni eru afar þýðingarmikil til að þróunin haldi áfram. Þessi sambönd geta verið við leiðtogahópa, lærimeistara, stjórnendapjálfa, vini eða maka, en samböndin verða að byggjast á hreinskilni, trausti og stuðningi. Það að þróa slík sambönd eru gríðarlega þýðingarmikil fyrir leiðtoga því fólkið veitir leiðtoganum endurgjöf sem hann getur treyst og fær hann til að þroskast, breytast og jafnframt styrkjast sem leiðtogi.⁷⁸

Stjórnandinn í dæmisögunni var farinn að opna sig fyrir konunni sinni um tilfinningar sínar gagnvart starfi sínu, fyrirtækinu og starfsfólkinu sínu. Þessi samtöl héldu áfram og innan skamms var hann farinn og deila framtíðarsýn sinni með henni, um það hvernig hann vill verða tilfinningagreindur leiðtogi. Skyndilega var konan hans farin að veita honum endurgjöf varðandi hæfnisvið tilfinningagreindar sem fellur undir félagsvitund. Kona hans var orðin virkur þáttakandi í þróun hans á forystueiginleikum og jafnframt hafði hjónabandið styrkst til muna.

⁷⁸ Goleman, 2002. Þýðandi: Anna María Hilmarsdóttir, 2004. Bls. 183-185.

Lokaorð

Nú hefur verið sýnt fram á að forystukenningar hafa þróast síðastliðin 40 ár. Þróunin hefur verið sú að leiðtogar hafa tekið upp óformlegar aðferðir við að leiða og dregið úr því að beita valdi með formlegum hætti. Einnig hefur fókusinn verið færður frá verkefnum og yfir á fólkið sem myndar fyrirtækið.

Í öðrum kafla eru kenningar Kenneth Blanchard kynntar og um leið er sýnt fram á hvernig tilfinningagreind er í raun grunnurinn að árangursríkri samskiptastjórnun. Í þriðja kafla sýnir Daniel Goleman fram á hvernig tilfinningagreind er grunnurinn að leiðtogafærni, og hvernig leiðtogar með tilfinningagreind ná meiri árangri þegar þeir stjórna starfsfólki. Því má segja að bein tengsl séu milli kenninga Blanchard og kenninga Goleman, sem settar eru fram í þessari ritgerð og í þeirri röð að kenningar Blanchard séu undirstöðuþekking allra stjórnenda sem ætla sér að verða leiðtogar með tilfinningagreind.

Í þriðja kafla er athyglinni beint að þeim þáttum sem leiðtogar þurfa að búa yfir. Þar eru talin upp þau 18 hæfnisvið tilfinningagreindar sem eru nokkurs konar mælikvarði á það hversu mikla eða litla tilfinningagreind hver og einn býr yfir. En í því felst einmitt áskorun fyrir þá leiðtoga sem vilja skara framúr og sýna fram á afburðafærni á sviði tilfinningagreindar. Þær sex forystuaðferðir tilfinningagreindar sem settar eru fram í þriðja kafla brýnir á nauðsyn þess að leiðtogar með tilfinningagreind séu meðvitaðir um að hvert og eitt hæfnisvið tilfinningagreindar hentar einhverjum af 6 forystuaðferðunum. Jafnframt er lögð áhersla á að færustu leiðtogarnir eru leiknir í að skipta úr einni aðferð yfir í aðra eftir aðstæðum.

Í fjórða kafla er athyglinni beint að því hvernig maður verður leiðtogi. Hið sjálfmiðaða nám sem gengur út frá því að ef eldmóður og vilji sé fyrir hendi hjá einstaklingum til að breytast, að þá sé það hægt.

Stjórnandinn í litlu dæmisögunni í fjórða kafla undirstrikar þann lærdóm sem hægt er að draga af þessari ritgerð: Hver sem er getur orðið leiðtogi. Og fyrst svo er, þá getur lesandinn það líka.

Hægt er að nefna fleiri litlar dæmisögur, og í einni þeirra gæti verið miðaldra stjórnandi sem skortir alla persónutöfra, sem finnst best að vinna einn úti í horni og er nokkuð sama um tilfinningar annarra. En ef vilji og eldmóður skyldi einhvern tímann vakna hjá honum, t.d. þörf fyrir að vera minnst sem leiðtoga þegar dagar hans hafa verið taldir, þá getur hann orðið leiðtogi. Því þetta hefur ekkert með greindarvísitölu að gera og þetta hefur ekkert með tæknilega þekkingu að gera. Í því felst leyndardómurinn.

Heimildaskrá

Avolio, B. J., Walderman, D. A. g Yanimarina, F. J. 1991. *Leading in the 1990s: The four Is of transformational leadership*. *Journal og European Industrial Training*. USA. Bls. 9-16.

Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. The free press. USA.

Bass, B. M. 1990. *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. The free press. USA.

Behling, O. og McFillen, J. M. 1996. *A syncretical model of charismatic/transformational leadership*. *Group & organizational management*. USA. Bls. 2.

Bennis, W. (1990). *Managing the dream: Leadership in the 21st century*. *Training: The Magazine of Human Resource Development*. USA. Bls. 46

Bennis, W. og Nanus, B. 1985. *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row. USA. Bls. 21.

Blanchard, Kenneth og Johnson, Spencer. 1982 *The one minute manager*. Þýðandi: Grétar

Oddson. 1983. *Mínútustjórnun*. Vaka-Reykjavík. Bls. 33-42, 82-83, 86-88.

Blanchard, Kenneth. 1984. *Putting the one minute manager to work..* Þýðing: Ásgeir

Ingólfsson. 1988. *Stjórnandinn til starfa*. Vaka-Helgafell. Reykjavík. Bls. 33, 29, 50, 44, 39-40.

Blanchard, Kenneth., Zigarmi, D. og Zigarmi, P. 1985. Leadership and the one minute manager. Increasing effectiveness through situational leadership. Sótt 11.janúar af <http://www.chimaeraconsulting.com/sitleader.htm>

Block, P. 1993. *Sewardship: Choosing service over self-interest*. Berrett-Koehler Publishers. USA.

Burns, J. M. 1978. *Leadership*. Harper & Row, Publishers. USA

Chef tímaritið. (2008, nóvember) Sótt 12.nóvember 2008 af <http://www.visir.is/article/20081112/VIDSKIPTI07/435919160/0&SearchID=73336846487786>

Covey, Stephen. R. (2008, júlí) *Voices on leadership*. Sótt 11.janúar 2009 af www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/discussion/2008/07/16/DI2008071602427.html

Cunningham, L. C. og Gephart, W. J. (Eds.), *Leadership: The science and art today*. Peacock Publishers. USA. Bls.139-164.

Dixon, D. L. 1998. *The Balanced CEO: A transformational leader and a capable manager*. Health Forum Journal. USA. Bls. 26-29.

Drucker, Peter. (2004, nóvember) *Peter Drucker on leadership*. Sótt 11.janúar 2009 af http://www.forbes.com/2004/11/19/cz_rk_1119drucker.html

DuBrin, Andrew J. 2004. *Leadership. Research findings, practice and skills*. Houghton Mifflin Company. USA. Bls. 80-83, 5, 6.

Goleman, Daniel. 2002. *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. Þýðing: Anna María Hilmarsdóttir. 2004. *Forysta og tilfinningagreind*. Sjónmál.

Reykjavík. Bls. 52, 62, 269-273, 67, 61, 68, 70-73, 265-267, 75-77, 80, 82-84, 86, 89, 91, 94-102, 130, 138-139, 150, 156, 163, 177, 179, 183-185.

Greenleaf, Robert K. 1977. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press. USA.

Kreitner, Robert. 2005. *Foundations of Management: basics and best practices*. Houghton Mifflin Company, USA. 13. Kafli.

Lubin, K. A. 2001. *Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics*. Dissertation Abstracts Online. USA.

Manasse, A. L. 1986. *Vision and leadership: Paying attention to intention*. Peabody Journal of Education. USA. Bls. 162, 151.

Patterson, K. A. 2003. *Servant leadership: A theoretical model*. Doktorsfræðiritgerð, Regent University, 2003.

Reh, F. John. 1997. *The manager as leader*. Sótt 11.janúar 2009 af <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/MgrPlanPt4.htm>

Seltzer, J. og Bass, B. M. 1990. *Transformational leadership: Beyond initiation and consideration*. *Journal of management*. USA. Bls. 16.

Stone, A. G., Russell, R. F. og Patterson, K. 2004. *Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus*. *Leadership & Organization Development Journal*. USA. Bls. 25.

Tracey, J. B. og Hinkin, T. R. 1994. *Transformational leaders in the hospitality industry*. USA. Bls. 35.

Yukl, G. 2002. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, Prentice Hall. USA.