GORDON TRAINING ICELAND
Grensásvegur 3 - 108 Reykjavík - Sími 517 1400 - gordon@gordon.is - www.gordon.is

GORDON virkjar, eflir og bætir mannauðinn

Við hjá GORDON störfum með fyrirtækjum og stofnunum að því að innleiða breytingar til að ná fram meiri árangri. Innleiða færni í samskiptum, efla starfsanda, kenna starfsfólki að tileinka sér árangursrík vinnubrögð og leysa vandamál í samskiptum. GORDON byggir á Leader Effectiveness Training (LET) hugmyndafræðinni sem notuð er í hundruðum fyrirtækja um allan heim og meðal annars hjá mörgum Fortune 500 fyrirtækjum. Með betri samskiptum verður fyrirtækjamenningin virkari og afkoman betri. Markmiðið er betra starfsfólk, ánægðari viðskiptavinir og meiri framleiðni í rekstrinum.

Dr Thomas Gordon er stofnandi Gordon Training International og LET hugmyndafræði hans er þekkt og viðurkennd um allan heim. Hann er viðurkenndur brautryðjandi í kennslu á samskiptafærni og lausnum á vandamálum í samskiptum með sínum aðferðum. GORDON er með leiðbeinendavottun fyrir lykilstarfsmenn sem geta þá stýrt námskeiðum og vinnustofum og leitt þjálfun eftir innleiðingu. Þannig er hægt að nota eigið starfsfólk til að viðhalda stefnumótun og þannig lækka kostnað við innleiðingu. GORDON er með vottaða leiðbeinendur á öllum LET, CRW og Synergism vinnustofum og innleiðingum á PPP árangurskerfinu.

LET - stjórnþjálfunarnámskeið
Þriggja daga LET vinnustofa þróar samskipti og átakafærni. Hvenær og hvernig er hægt að hafa áhrif á hegðun, venjur og skoðanir annarra í samskiptum.

CRW - námskeið í samskiptavandamálum
Átök í samskiptum eru óhjákvæmileg og geta verið afskaplega heilbrigð. Tilvist átaka er ekki vandamálið, heldur hvernig fundin er lausn á þessum átökum.

Synergism - sölunámskeið
Orðið Synergism er komið af gríska orðinu „sunergos“ sem stendur fyrir samstarf þegar tveir eða fleiri vinna saman að því að selja vöru og/eða þjónustu.

PPP árangurskerfið
PPP árangurskerfið byggir á þarfagreiningu, 360 gráðu mati, LET námskeiði, 360° eftirmati og kerfisbundinni eftirfylgni. Þetta er í raun viðvarandi námsferli.

Við erum GORDON á Íslandi

Guðmundur G. Hauksson
Framkvæmdastjóri
LET master leiðbeinandi frá Gordon
CEG markþjálfi

Guðmundur er markþjálfi og master leiðbeinandi frá Gordon Training international með mikla reynslu úr atvinnurekstri sem framkvæmdastjóri, sölustjóri og markaðsstjóri og tekið þátt í félagsmálum sem formaður og stjórnarmaður félagasamtaka.

Þyri Ásta Hafsteinsdóttir
LET samskiptaráðgjafi
CEG markþjálfi
NLP markþjálfi

Þyri er með BSc í hönnun, MSc í nýsköpun og viðskiptaþróun, margmiðlunarfræðingur frá Tækniskólanum, stjórnenda markþjálfi frá Háskólanum í Reykjavik, NLP markþjálfi frá Bruen og sat um tíma í stjórn Félags markþjálfa á Íslandi.

Gróa Másdóttir
LET samskiptaráðgjafi
CEG markþjálfi
Jógakennari

Gróa er með BA og MA í sagnfræði og fornleyfafræði ásamt því að vera stjórnenda markþjálfi frá Háskólanum í Reykjavík. Hún er einnig með réttindi sem leiðsögumaður og hefur lengi kennt jóga hjá World Class.

Guðbjörg Erlendsdóttir
LET samskiptaráðgjafi
CEG markþjálfi
NLP markþjálfi

Guðbjörg er með BSc í sálfræði og MSc í stjórnun, hefur lengi starfað sem mannauðsstjóri hjá Hreint ehf og setið í stjórn félags Markþjálfa á Íslandi. Hún er er menntaður markþjálfi frá Háskóla Reykjavíkur og NLP markþjálfi frá Bruen.

Ingólfur Þór Tómasson
LET samskiptaráðgjafi
CEG markþjálfi

Ingólfur er með markþjálfun hjá Evolvia 2012, Evolvia Advanced Coach Training frá árinu 2014 og hefur sótt fyrirlestra og námskeið hjá Antony Robbins, Jack Canfield, Brendan Burhcard og The Whale Hunters Business Development með Barbara Smith.

Linda Baldvinsdóttir
LET samskiptaráðgjafi
CEG markþjálfi
NLP markþjálfi

Linda Baldvinsdóttir er markþjálfi frá Evolvia, hefur lokið NLP Practitioner Coach námi frá BrUen, setið í nefndum og stjórnum, var fyrsti formaður Félags Markþjálfunar á Íslandi og hefur setið í tengsla og nýliðanefnd Félags kvenna í atvinnulífinu.

Skoðun á nýjum straumum: Óvæntur sannleikur um það sem hvetur okkur

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

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

> Fólk er stöðugt að auka getu sína til að skapa niðurstöður sem það langar sannarlega að ná fram, þar sem hlúð er að nýrri og öflugri mynsturshugsun, þar sem sameiginleg vænting er frjáls og þar sem fólk er sífellt að nema hvernig á að læra saman. Fyrirtæki og stofnanir vilja sannarlega skapa umhverfi sem nær fram flæði skuldbindinga og getu fólks til að læra á öllum stigum í umhverfinu.

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

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

Fyrri rannsóknir á lýðræðislegri stjórnun: Gagnvirk samskipti, samvinna og samstarf

Tilraunir Elton Mayo og Hawthorne
Á árinu 1928 framkvæmdi Elton Mayo fræga tilraun í fyrirtækinu Western Electric sem kölluð var Hawthorn tilraunin, þar sem hópi starfsmanna var gert kleyft að starfa saman og taka þátt í ákvörðunum sem höfðu áhrif á þeirra starfsumhverfi án þvingunaraðgerða eða undir eftirliti.

Niðurstöður Elton voru að starfsmenn höfðu ríka þörf fyrir að miðla og vinna saman og að slík samvinna skapaðist ekki af tilviljun - það þyrfti að kenna hana og þróa. Elton sagði, "yfirvald ... gerir kröfu til getu, að hafa sýn og skynsamlega leiðsögn sem þarf að endurskoða næstum daglega: Þar sem samstarf á milli aðila er mikilvægur þáttur í þessu, þarf að innleiða félagslegan skilning og færni til jafns við tæknilega þekkingu og getu".

Forysta Kurt Lewin í rannsóknum
Á árinu 1938 fóru Kurt Lewin, Ronald Lippitt og Ralph White í Háskólanum í Iowa af stað með námið "Stjórnun og hópavinna" þar sem þeir stilltu saman mismunandi aðferðum í stjórnun: Autocratic, laissez faire og lýðræðislegri. Þeir komust að því að hver stjórnunarstíll skapar mismunandi umhverfi. Þeir sáu einnig að lýðræðislegur stjórnunarstíll var betri en bæði „autocratic" eða „permissive" stjórnunarstíll og skilaði þeirri niðurstöðu að hópar með lýðræðislega forystu sýndu meira frumkvæði, frumleika, samheldni, samvinnu, verkefnastýrða hegðun, minni árásarhneigð, minni spennu, færri átök og minna ósjálfstæði en aðrar leiðir í stjórnun.

Lewin sagði líka að þegar fólk hefði búið við miðstýringu í stjórnun, þyrfti það að læra hvernig á að haga sér í lýðræðislegu stjórnunarumhverfi.

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

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

Innleiðing á hugmyndafræði á vinnustað sem eykur framleiðni og bætir arðsemi

Hugmyndin um miðstýringu valds og bein stjórnunarleg áhrif að ofan er ekki lengur raunhæft stjórnunarlíkan fyrir fyrirtæki og stofnanir og vaxandi vísbendingar eru um að slíkur stjórnunarstíll geti leitt til mælanlegs viðvarandi taps í rekstri. Fyrirtæki og stofnanir eru í dag farnar að horfa meira til straumlínustjórnunar, lýðræðislegs stjórnunarlíkans með gangvirkum samskiptum og þáttökumiðlun í ákvarðanatöku þar sem stjórnunaraðgerðir dreifast á hópinn. **Fleiri og fleiri aðilar eru að taka upp samstarfsstjórnun vegna þess að allt bendir til þess að slíkt auki arðsemi og minnki varanlega kostnað.**

Vandamálið er að verulegar hindranir eru fyrir því að breyta um stjórnunarstíl í flestum fyrirtækjum og stofnunum. Gamla stjórnunarlíkanið er auðveldara. Línulegt lýðræðislegt stjórnunarlíkan með áherslu á samskiptahæfni, er hægt að innleiða, þjálfa og styrkja markvisst í sessi. Það er eitt að lítast vel á hugmyndir um lýðræðislegan vinnustað, annað að gera umbreytingu á verklagsháttum og stjórnunarstíl sem gerir kröfu til að innleiða ákveðna skilgreinda færni. **Samhliða þessu þarf að beita stjórnþjálfun og innleiða samskiptafærni sem er óaðskiljanlegur hluti af sérhverjum þætti í breytingaferlinu.**

71% atvinnurekenda meta tilfinninga-greind meira en almenna greind

Hinn 18 ágúst 2011 birti "Career Builder" niðurstöður úr könnun þar sem 71 prósent atvinnurekenda segjast meta tilfinningalega greind meira en almenna greind. Síðan hann vann þetta byltingarkennda verk, hefur margt breyst í fyrirtækjaheiminum í USA.

Á árinu 1995 víkkaði og stækkaði Daniel Goleman hugmyndina um tilfinningagreind sem hafði verið lýst nokkrum árum áður af John Mayer og Peter Salovey. Í bók sinni "Emotional Intelligence" kannaði Goleman ástæður fyrir sýnilegri þversögn: Farsælasta fólkið er ekki endilega með mikla greind, en hafði fimm sameiginlega eiginleika og færni: **sjálfsvitund, sjálfsstjórnun, hvatningu, samhygð og félagslega færni.**

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

Hvað geta atvinnurekendur gert til að halda betur í sína starfsmenn?

Center for Creative Leadership (CCL) setti fram í rannsókn sem birt var á árinu 2010, að þátttaka starfsfólks væri orðin mjög mikil, en fyrirtæki standi nú frammi fyrir þeirri áskorun að halda þeim starfsmönnum þegar hagrænt umhverfi þeirra batnar, "Hvað geta vinnuveitendur gert til að halda betur í sína starfsmenn?"

Þó samvinna, ábati og þróun á tækifærum skipti máli, sýna rannsóknir World Leadership að tengsl starfsmanna við stjórnun hefur miklu meiri áhrif. Meðal þeirra sem eindregið eru sammála því að þeir vinni fyrir stjórnanda sem þykir vænt um þeirra velferð, upplýsti CCL að 94 prósent þeirra ætli að vera áfram hjá núverandi vinnuveitanda - samanborið við aðeins 43 prósent af þeim sem mjög ósammála.

Tilfinningaleg þátttaka starfsmanna á vinnustað skilar sjálfbærum vexti

Í bók James Kouzes og Barry Z "The Leadership Challenge" er lýst eiginleikum bestu stjórnenda: Góðir stjórnendur finna sameiginlegan þráð og flétta hann saman í yfirbreyðslu á mannlegum þörfum í litríkri framsetningu. Þeir þróa skilning á sameiginlegri þrá og draga fram samstöðu hjá þeim sem þeir eru að leiða. Þeir fá tilfinningu fyrir því hvað fólk vill, því sem það metur mest og því sem það dreymir um. Næmi fyrir öðrum er ekki léttvæg kunnátta; heldur dýrmæt mannlega geta.

Í bókinni "Follow This Path" skrifa Path, Curt W. CofFman og Gabriel Gonzalez-Molina: Tilfinningalega skuldbundið starfsfólk myndar teymi sem skilar framúrskarandi árangri. Viðskiptavinir finna þessa ástríðu og svara á tilfinningalegan hátt. Þessi tilfinningalegu viðbrögð byggja upp þátttökubrú á milli starfsmanna og viðskiptavina sem verður lykilatriði til reka áfram sjálfbæran vöxt í fyrirtækinu.

GORDON TRAINING ICELAND
Grensásvegur 3 - 108 Reykjavík - Sími 517 1400 - gordon@gordon.is - www.gordon.is

Grunnur undir árangursríka stjórnþjálfun LET

PPP árangurskerfið er safn þjálfunarverkefna sem tryggja langtímaárangur

Stjórnþjálfun sem á að leggja grunn að ánægðara og afkastameira vinnuafli, skapar þörf fyrir trausta þjálfunaráætlun. PPP er safn þjálfunarverkefna sem byggja á áratuga rannsóknum í mannauðsmálum og viðurkenndum nútímarannsóknum og staðfestum kenningum í bestu aðferðum í fullorðinsfræðslu.

1. Fyrst þarf að byggja grunninn
Áður en farið er af stað með stjórnþjálfun, þarf að tryggja að sjórnendur hafi grundvallar samskipta- og tengslafærni. Margar rannsóknir hafa staðfest að samstarf, samskipti, mannleg færni, hlustun og samkennd er færni sem þarf til ná góðum árangri og oftast þarf að kenna þessa færni. Í bók sinni "The Leadership Challenge", skrifuðu James Kouzes og Barry Z. Posner, "Sérhver stjórnandi ætti að vita hvernig á að umorða, draga saman, tjá tilfinningar, viðurkenna mistök, ekki fara í vörn, biðja um útskýringar, bera fram mismunandi skoðanir og svo framvegis. "Þessi færni er hjartað í tilfinningagreindinni. Að rækta hana hjá starfsfólki og stjórnendum er lykillinn að þeim ávinningi sem þjálfun á að skila. Fyrirtæki sem eiga góð samskipti á milli stiga, geta stjórnað samskiptalegum átökum og eru tilbúin fyrir árangursríka innleiðingu á slíkri þjálfun.

2. Hvetja til þjálfunar og endurtekningar á nýjum hæfileikum
Tilfinningalegt mynstur er talið í dag vera geymt djúpt í "limbíska heilanum" frumstæðu kerfi þar sem öflugir þættir eins og sjálfsvarðveisla og ánægja eru. Þetta þýðir að tilfinningalegu mynstri er ekki auðvelt að breyta, sérstaklega á fullorðinsárum. Æfing og endurtekning er mikilvægur þáttur til að ná fram varanlegum breytingum. Daniel Goleman, Richard Boyatzis og Annie McKee halda fram í bók sinni "Primal Leadership" að Limbic heilinn sé fær um að breyta mynstri sínu, jafnvel seint í lífinu, að því tilskildu að rétt efni séu til staðar: Limbic heilinn er miklu hægari nemandi, sérstaklega þegar áskorunin er að breyta djúpt inngróinni venju. Þetta skiptir gríðarlega miklu máli þegar verið er að bæta stjórnunarfærni: Í flestum tilfellum er ákveðin færni og ákveðnir grunnþættir betri til að læra snemma í lífinu. Ef áunnar venjur eru ekki lengur nóg eða þær halda aftur af manni, tekur lengri tíma að læra nýjar á efri árum. Að endurstilla heilann í sjórnendafærni, gerir því kröfu til líkans sem er þar ekki: Sá hluti þarf mikla þjálfun og endurtekningu. Geta heilans til að skapa nýjar og ferskar venjur heldur áfram allt lífið. Það þarf bara meiri fyrirhöfn og orku til að læra á fullorðinsárum, en á yngri árum, vegna þess að þessir nýju þættir berjast gegn inngrónu munstri heilans sem hann hefur fyrir. Verkefnið er því tvöfalt - við þurfum fyrst að losa heilann við vana sem virkar ekki og síðan að setja inn nýjan vana í staðinn. Skilningur á þessari mikilvægu þörf fyrir áframhaldandi þjálfun og endurtekningu og vera með áætlun um aðgerðir til að hvetja til þessarar hegðunar, er mikilvægur hluti af árangursríkri þjálfun.

3. Búa til og nota öruggt viðbragðskerfi
Ekkert stjórnþjálfunarkerfi er hægt að innleiða án þess að mæla viðbrögð – það þarf að vera fyrir hendi örugg og nafnlaus endurgjöf í innleiðingu. Starfsmenn þurfa að vera 100% öruggir, til að þeir segi þér hvað þeir eru raunverulega að hugsa. Mörgum stjórnendum er ókunnugt um hvernig álit fólk hefur á þeim. Eins og Goleman bendir á í "Primal Leadership": Því hærra upp stigann sem stjórnendur klifra, því ónákvæmara sjálfsmat er líklegra að þeir hafi. Vandamálið er skortur á endurgjöf. Því hærri stöðu sen aðili hefur í fyrirtæki eða stofnun, því meira áríðandi er fyrir þennan aðila að fá góða endurgjöf. Hvers vegna hvetja stjórnendur ekki til þess að þeir fái nákvæma endurgjöf? Oft er þetta vegna þess að þeir trúa sannarlega að þeir geti ekki breytt sér, Það sama virðist oft gilda um fólk í kringum stjórnendur: Ef þeir telja að stjórnandi geti sannarlega ekki breytt sér, hvers vegna þá að bjóða upp á óþægileg og neikvæð viðbrögð? Áður en breytingar eiga sér stað, er nauðsynlegt fyrir fyrirtæki og stofnanir að byggja upp umhverfi með hreinskilna nafnlausa endurgjöf.

4. Byggja upp skýra og kerfisbundna eftirfylgni
Það er ekki auðvelt að láta menntun eða starfsmannaþjálfun skapa varanlega breytingu án þess að hafa skipulagða eftirfylgni. Fullorðnir þurfa áfram útsetningu nýrra hugmynda og stöðugt að æfa nýja færni til að þetta skjóti rótum og vaxi. Oft eru stjórnendur og starfsfólk í stórum fyrirtækjum og stofnunum sem hafa umboð til að breyta, sent á skammtíma námskeið. Á grundvelli þeirra nýju hugmynda sem þar eru, geta þessir aðilar jafnvel byrjað að breyta því hvernig þeir vinna. Því miður, þá er tölfræðilega líklegra en ekki, að þeir séu óhjákvæmilega dæmdir til að enda aftur í gömlu munstri.

Goleman ræðir þessi áhrif í bókinni "Primal Leadership".

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

Hægt er að draga úr þessum áhrifum með vandlega skipulagðri og útfærðri eftirfylgni í aðferðarfræði þar sem haldið er áfram að fylgjast með þjálfun starfsmanna í heilt ár eða lengur og haldið er áfram að viðhalda þeim hugmyndum sem kynntar voru í starfsmannaþjálfun. Án eftirfylgni munu áhrif náms eða þjálfunar minnka verulega.