

Hér á eftir verða gerð skil nokkrum þeim þáttum sem hafa áhrif á hvort starfsmenn fylgi stjórnendum eftir. Leitast verður við að varpa ljósi á spurninguna: Hvernig sköpum við andrúmsloft þar sem starfsmenn fylgja leiðtoga? Skoðuð verða atriði sem tengjast fylgjandanum, einstaklingsmunur, samngirni og self-efficacy. Auk þess verða skoðuð atriði sem tengjast samskiptum og umhverfinu, styrkingar, markmiðasetning og framtíðarsýn.

Einstaklingsmunur

Mikilvægt er að stjórnendur hafi í huga að einstaklingar eru ólíkir hvað tengist meðal annars persónueinkennum, gildum og viðhorfum og er því misjafnt í hvernig starfi hver og einn nýtur sín í. Undirstaða þess að geta hvatt fylgjendur sína áfram í starfi er að byrja á því að ráða þann sem er með rétta eiginleika, rétt gildi og hefur áhuga á því sem tengist starfinu (Hughes, Ginnett og Curphy, 2005).

Eitt af því sem skiptir máli þegar kemur að einstaklingsmun eru *gildi* einstaklinganna. Leiðtogar þurfa að rýna í gildi og viðhorf starfsmanna innan skipulagsheildar og velja einstakling með þau viðhorf og gildi sem best eiga við í hvert starf. Jafnframt þurfa leiðtogar að enduruppbyggja störf ef þau falla ekki vel að viðhorfum og gildum starfsmanna. Ef viðhorf og gildi starfsmanns samræmast ekki starfi eru auknar líkur á hvataleysi, starfsmanni finnst það að vinna vinnu sína vera tilgangslaust (Hughes o.fl., 2005).

Annað sem að forsvarsmenn einstaklingsbundinnar nálgunar telja skipta máli þegar kemur að hvatningu í starfi er það hvort einstaklingar séu afreksmiðaðir (*achievement orientation*) eða ekki. Einstaklingar með aukna afreksmiðun setja sér frekar há markmið í starfi og eru jafnframt líklegri til að leggja meira á sig til þess að ná þeim. Einstaklingar með lægri afreksmiðun eru líklegri til að setja sér lægri persónuleg og starfstengd markmið og eru jafnframt ólíklegri til þess að ná þeim. Leiðtogar þurfa því að leitast eftir að ráða inn einstaklinga sem eru afreksmiðaðir og gefa fylgjendum endurgjöf um það hvernig miðar að markmiðum (Hughes o.fl., 2005).

Þriðja atriðið sem þarf að huga að varðandi einstaklingsmun er eðlislæg hvatning (*intrinsic motivation*). Það vísar til hegðunar sem er í raun hvött að sjálfu sér, persónuleg ánægja sem fæst með því einu að vinna þau verkefni af

hendi sem fylgja starfinu. Það sem er eðlislæg hvatning fyrir einum þarf ekki endilega að vera það fyrir öðrum. Þannig þurfa leiðtogar að fylgjast með því hvað hver og einn hefur ánægju af að gera og manna störf og verkefni út frá því (Hughes o.fl.,2005).

Í fjórða lagi þarf að huga að einstaklingsbundnum þáttum þegar manna þarf í hópa. Áhugi, þekking og hæfni mismunandi einstaklinga þurfa að fara saman við þau verkefni sem sinna þarf (Hughes, o.fl., 2005).

Með því að huga að ofantöldum þáttum er líklegra að aukin skilvirkni náist innan skipulagsheildar.

Sanngirni

Fólk metur sanngirni í samskiptum leiðtoga og fylgjenda mikils. Fylgjendur eru sagðir fúsastir til vinnu þegar það er samræmi á milli þess sem þeir láta af hendi og þeir fá út úr verkefninu og þess sem aðrir láta af hendi og fá út úr verkefninu

Samanburðurinn á þinni vinnu miðað við vinnu annara er lykiatriði í Equity theory. Ef mikill mismunur er á þessum þáttum skapast spenna innan fyrirtækisins sem krefst breytinga í átt að jafnvægi.

Til að ná jafnvægi breytir fólk

- Því sem það leggur af mörkum.
- Því sem það fær út úr verkefninu.
- Viðhorfi sínu.
- Viðhorfi til viðmiðunarhópsins.
- Breytir um viðmiðunarhóp.
- Fer frá aðstæðunum.

Self-efficacy

Self-efficacy er sú trú sem fólk hefur á sjálfum sér til að ná fram markmiðum sínum, trú á eigin getu (Bandura, 1986). Jákvætt/hátt self-efficacy er þegar fólk er öruggt um að það hafi getu til að ná fram markmiðum sínum. Fólk sem hefur trú á því að það geti framkvæmt ákveðið verkefni mun frekar leggja sig meira fram til að ljúka verkinu á fullnægjandi hátt. Neikvætt/lágt self-efficacy er þegar fólk er óöruggt um að það geti náð markmiðum sínum.

Fólk sem er óöruggt gefst frekar upp ef ef upp koma erfiðleikar. Leiðtogi getur aukið self-efficacy hjá fylgjendum með því að láta í ljós trú á færni fylgjenda, með hvatningu og með því að hrósa þeim fyrir það sem þeir gera. Self-efficacy breytist frá einu verkefni til annars.

Styrkingarumhverfi

Eitt af því sem mótar umhverfi og samskipti er sú styrkingarsaga sem hefur átt sér stað. Fylgjendur og leiðtogar skapa þetta umhverfi saman. Fylgjendur gera þá hluti frekar sem hafa áður leitt til jákvæðra afleiðinga fyrir þá og leiðtogar hafa reynt að móta hegðun starfsmanna með því að umbuna æskilega hegðun og í sumum tilfella refsar fyrir óæskilega.

Við þessa aðstæður verða til ákveðnar væntingar fylgjenda um að ákveðin hegðun hafi í för með sér jákvæðar afleiðingar. Þegar leiðtogar vilja búa til væntingar af þessu tagi er nauðsynlegt að þeir hugi að styrkingarsögunni og hvaða áhrif hún hefur á hegðun (frammistöðu) fylgjenda. Til að skilyrðing verði þarf að huga að styrkingaráætlun (*schedules of reinforcement*) og töf á styrkingu (*delay of reinforcement*). Ef hegðun er styrkt með reglulegu millibili (*fixed-ratio schedule*) getur komið lægð í tíðni hennar strax ef bilið er of langt líður á milli (Gleitman, 1994). Til að styrkir hafi áhrif þarf hann að fylgja mjög nálægt í tíma á eftir þeirri hegðun sem á að auka tíðnina á. Í sumum tilfellum getur seint verið engu skárri en aldrei (Perin, 1943, sjá í Gleitman, 1994).

Það má því álykta að til að búa til umhverfi þar sem væntingar fylgjenda eru stöðugar verði að styrkja hegðun reglulega og þá frekar ört og nálægt í tíma. Vandinn fyrir leiðtoga er að vita hvaða hegðun á að umbuna við hvaða aðstæður. Leiðtogar vilja oft stuðla að hegðun sem er byggð á landtímamarkmiðum en umbuna helst fyrir skammtímaárangur (Hughes o.fl., 2005)

Markmiðasetning

Hvernig á að hvetja fylgjendur áfram er spurning sem eflaust margir leiðtogar og stjórnendur standa frammi fyrir. Þeir stjórnendur og leiðtogar sem þekkja

inn á margar kenningar tengdar hvatningu eru líklegri að geta metið hvaða leið á að fara hverju sinni (Hughes, Ginnett og Curphy, 2005)

Locke og Latham árið 1990 og 2002 (sjá í Hughes o.fl., 2005) vilja meina að ekki sé nóg að setja fylgjendum markmið heldur þurfi fylgjendur að vera skuldbundnir þessum markmiðum og vilja leggja sig fram við að ná þeim. En eftir því sem markmiðin eru meira krefjandi því skuldbundnari eru starfsmenn þessum markmiðum. En mikilvægt er að fylgjendur viti hvernig eigi að ná þessum markmiðum og þannig upplýsa þá reglulega um hvort þeir séu á réttri leið. Leiðtogi eða stjórnandi ætti að setja skýr markmið sem mögulegt er að ná og hvetja síðan fylgjendur áfram í átt að þeim (Hughes o.fl., 2005; Muchinsky, 2003).

Væntingakenningin (*expectancy theory*) snýst um að fólk muni gera það sem leiðir til besta ávinningsins. Kenningin gerir ráð fyrir því að þrennt hafi áhrif á það hvort fylgjendur eða starfsmenn leggi sig fram við að leysa verkefni eða ekki. Í fyrsta lagi þarf verkefnið að vera framkvæmanlegt, ef nógu mikil vinna er lögð í það. Í öðru lagi þarf að umbuna starfsmönnum fyrir að vinna verkið. Í þriðja lagi þurfa starfsmenn að meta og sækjast eftir þessari umbun. Þess vegna þyrftu yfirmenn að gera sér grein fyrir því hvað það er sem starfsmenn sækjast eftir.

Innan vinnustaðarins skipta væntingar starfsmanna miklu máli ef að starfsmaður telur sig ekki hafa fengið það sem hann bjóst við getur það leitt til óánægju í starfi.

Framtíðarsýn

Stjórnandinn verður að vita hvert hann er að fara og segja frá því. Stjórnandi sem segir „við ætlum að halda í horfinu“ býr til stöðnun, stöðnun býr til vonleysi og áhugaleysi. Áhugalaust starfsfólk gerir ekkert af viti. Glæsileg og metnaðarfull framtíðarsýn veitir innblástur, þjappar saman starfsfólki og fær það til leggja mikið á sig ef þörf er á. Framtíðarsýnin er best þegar hún er mótuð á lýðræðislegan hátt og starfsmenn fá að leggja til málanna.

Framtíðarsýnin þarf að vera raunveruleg. Það þarf að vera hægt að kljúfa leiðina þangað niður í búta, áfanga, sem eru raunverulegir og hægt að

ná. Það þarf að vera hægt að tengja áfangana og leiðina við starf hvers og eins í liðsheildinni/skipulagsheildinni.

Þess vegna er metnaðarfull stefna, sem tengist daglegum störfum hvers og eins, lífsnauðsynleg. Það þarf líka að vera til skipurit sem auðveldar leiðina þangað og býr ekki til andstæður innan hópsins þannig að menn rói í sitt hvora áttina. Visualisation!

Framtíðarsýn og markmiðum þarf að halda lifandi, minna á þau reglulega og gera grein fyrir áföngum sem hafa náðst – og fagna þeim. Yukl (2002) benti á nokkur stig í breytinggastjórnun:

- Gerið grein fyrir skýrri og aðlaðandi sýn.
- Skýrið út hvernig hægt er að raungera þessa sýn (*attain vision*).
- Framkvæmið og breytið af öryggi og bjartsýni.
- Sýnið samstarfsmönnum traust í að ná þessari stefnu, komið inn trú á hæfileikum.
- Notið dramatískar og táknrænar aðgerðir til undirstrika lykilatriði
- Látið verkin tala.
- Eflið frumkvæði og valddreifingu hjá starfsmönnum (*empower people*), styttið boðleiðir eða eyðið þeim.

Heimildaskrá

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Gleitman, H. (1994). *Psychology* (fjórða útgáfa). New York, London: W.W. Norton & Company Company Ltd.
- Huges, R. L., Ginnett, R. C. og Curphy, G. J. (2005) *Leadership: enhancing the lessons of experience*. (5. útgáfa). New York, NY: McGraw Hill.
- Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology applied to work : an introduction to industrial and organizational psychology* (sjöunda útgáfa). North Carolina : Thomson Wadsworth.
- Yulk G. (2002). *Leadership in Organizations*. NJ: Prentice Hall