



Mindful Leadership með
Google aðferðinni

Þórður Víkingur Friðgeirsson PhD

Þróun stjórnunar- og leiðtogafræða í hnotskurn

1880 - 1939
Vísindaleg
stjórnun

Framleiðslustjórnun
Ferlastjórnun
Skrifræði

1940 - 1970

Starfastjórnun
Skipuheildafræði
Gæðastjórnun
Hegðun og umbun

1970 - okkar daga
Óvissustjórnun

Alþjóðavæðing
Netið/4 iðnbyltingin
Hraði, streita, álag
Verkefni
Leiðtoginn og
teymið
Markaðsfærsla
Samruni fræðasviða



Nýjar áskoranir

Að skilja og stjórna **athygli** er á okkar tímum mikilvægasta forsenda árangurs í viðskiptum. Thomas Davenport, Harvard Business School Press 2001.



Athyglisvandinn (Attention Deficit Trade)

Harvard Business Review: “Overloaded Circuits: Why Smart People Underperform”, Edward M. Hallowell et al. 2005.

46,9%

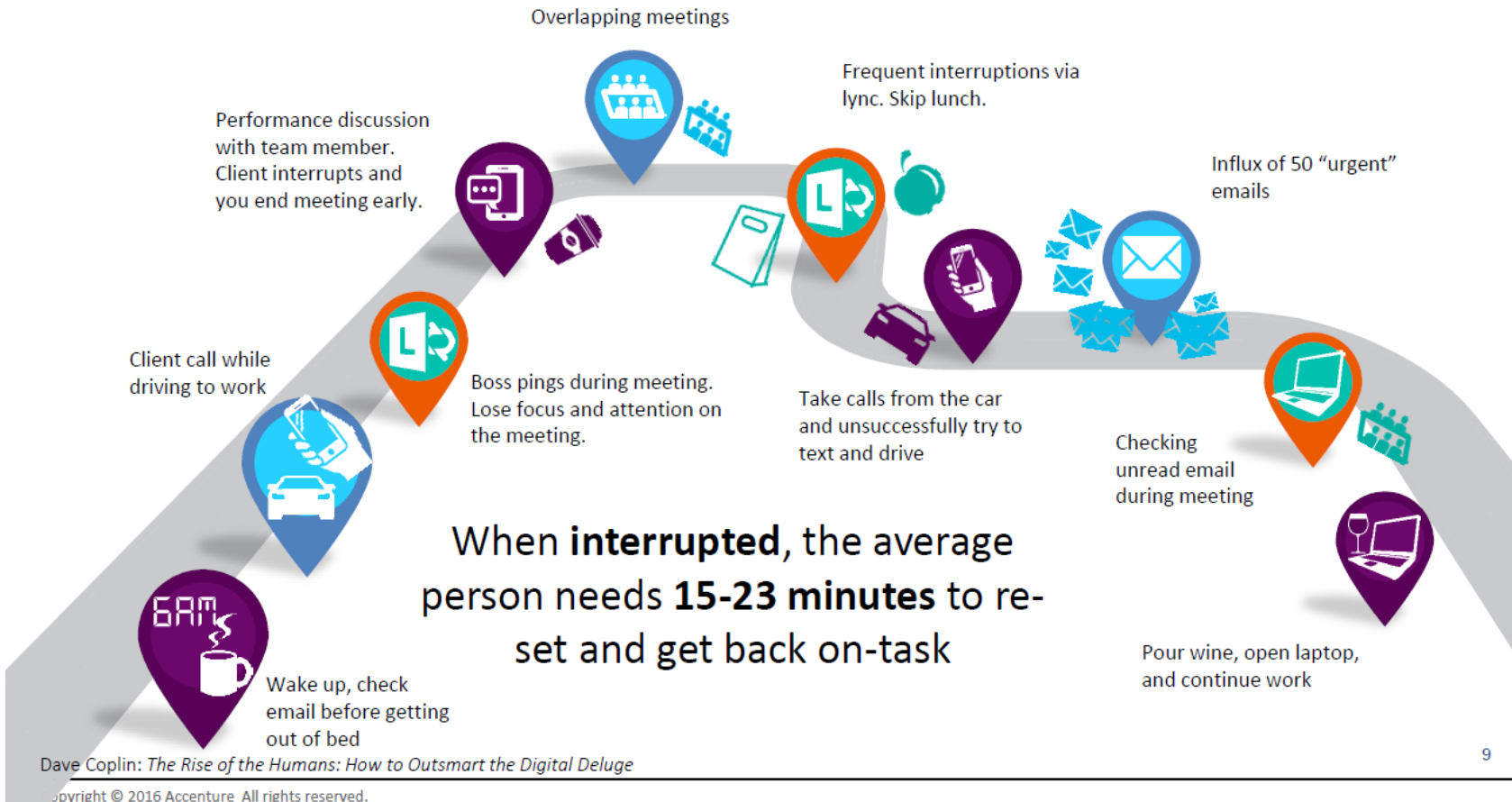
- Annars hugar
- Óskilvirkni
- Andstaða við breytingar
- Föst í hugarfarinu
- Yfirhlaðinn
- Stress
- Aftengdur



53,1%

- Forgangsráðað
- Einbeiting
- Tenging við starfið
- Skapandi
- Árangursmiðun
- Hópvinna
- Þolgæði/seigla

Kannast einhver við þennan feril? Accenture, Mindful Leadership Summit, Washington DC, Nov., 2016.

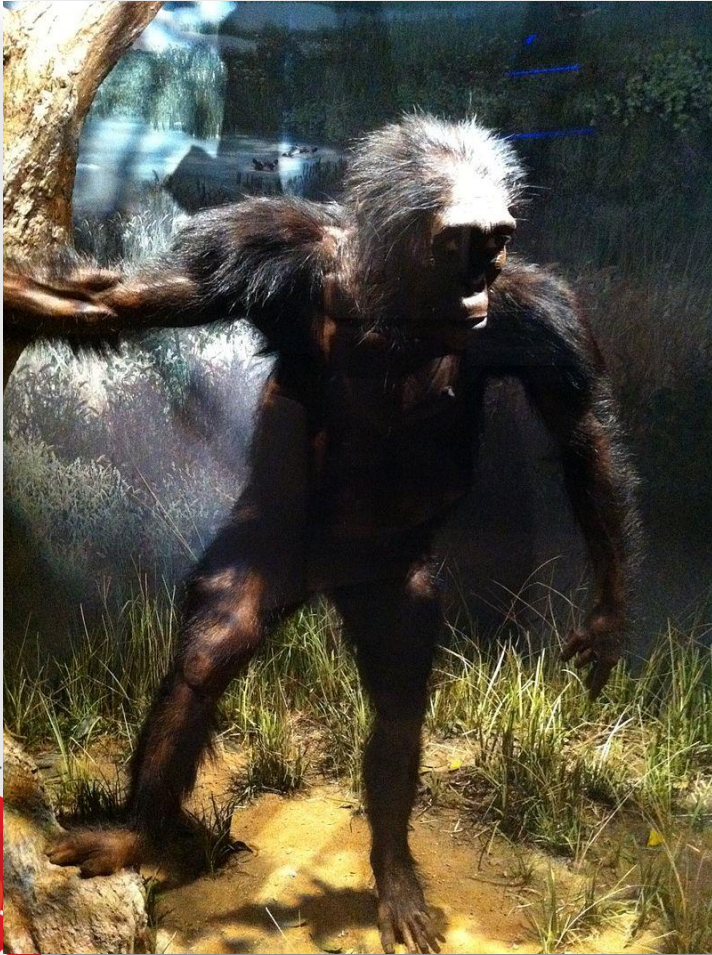


Það sem við er að glíma Accenture, Mindful Leadership Summit,
Washington DC, Nov., 2016.

- Eftir að við höfum verið trufluð getur tekið 15-23 mínútur að komast aftur af stað
- Starfsmaður sem er truflaður kann að vera 50% lengur að vinna verkið og villur kunna að aukast um 50%
- Skammtímaminnið getur aðeins unnið með 5-9 hluti samtímis
- Athyglistíminn (attention span) hefur stytst úr 12 sek í 9,25 sek (2013) sem er minna en gullfiskur hefur.



Fleiri áskoranir...



- Af hverju bjargaðist Lucy formóðir okkar þrátt fyrir augljósar takmarkanir miðað við önnur dýr?
 1. Hún hafði þumalfingur
 2. Hún gat hugsað um fortíðina og lært af henni

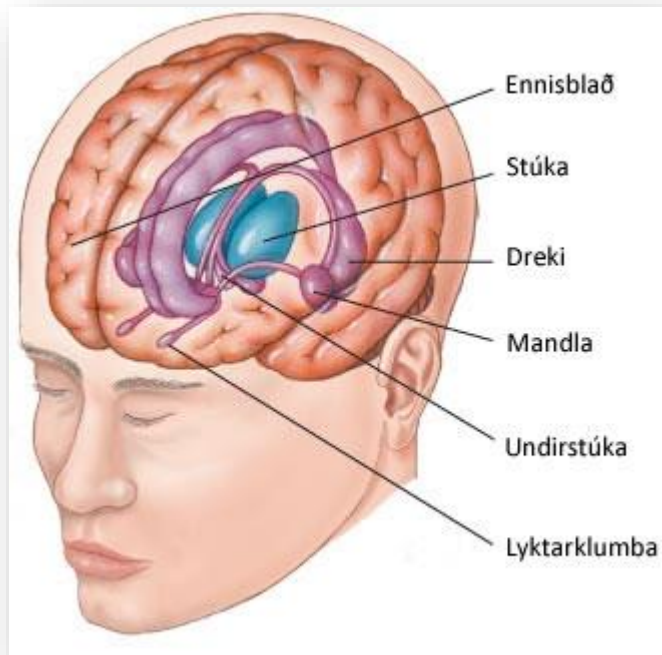
Þeir styggustu lifa af...

- Ástæðan fyrir því að formóðir okkar lifði af er að hún þurfti að læra af neikvæðri reynslu
 - Villa 1: þú heldur að það sé úlfur á bak við tréð en þetta er bara grár steinn
 - ✓ Villa 1 kostar lítið
 - Villa 2: þú heldur að það sé grár steinn bak við tréð en það er úlfur
 - ✓ Villa 2 kostar lífið



- „Negative bias“ einkennir mannlega hegðun

Heilinn þróaðist til að vera sjálfsvarnartæki



- Randkerfið (limbic system) er sá hluti heilans sem gegnir lykilhlutverki við tilfinningar og atferli
 - Stúka (hypothalamus)
 - Stjórnar, samhæfir og tengir
 - Dreki (hippocampus)
 - Frá hugsun til minningar
 - Mandla (amygdala)
 - Vörður sem skilgreinir áreiti og vekur viðbrögð (response)
- Skilaboð djúphnoðanna (Basal Ganglia)...

Vitsmunaskekkjur (cognitive biases)...

- **Lýsing** (representativeness)
T.d. tölfræðiskekkju lítilla úrtaka
- **Framboð** (availability)
T.d. líkur á atburðum á grunni þess sem við upplifðum nýlega frekar en empirískum gögnum
- **Krækja** (anchoring)
T.d. hvernig að fyrsta upplifun situr í höfðinu og verður viðmið jafnvel þó að nýjar upplýsingar bendi til einhvers annars
- **Framsetning** (framing)
T.d. að framsetning upplýsinga hefur jafnvel meiri áhrif en upplýsingarnar sjálfar



Dæmi um „negative bias“

- Foreldri sem heyrir kennara sinn fara mörgum fögrum orðum um barn sitt en færir fram eina neikvæða athugasemd man hana umfram aðrar
- Viðskiptavinur sem fær slæma þjónustu er þrisvar sinnum líklegri til að ræða um reynslu sína en fái hann góða þjónustu
- Þar sem lendir í rifrildi þarf fimm ljúfar stundir til að ná sama trausti á ný
- Sterkari tilfinning fylgir að tapa en að vinna

Þetta hefur leitt til þess að...

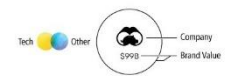
- Mörg leiðandi fyrirtæki leita nú leiða til að vinna með hugarfar og afstöðu starfsmanna sinna til sín, annarra og samfélagsins



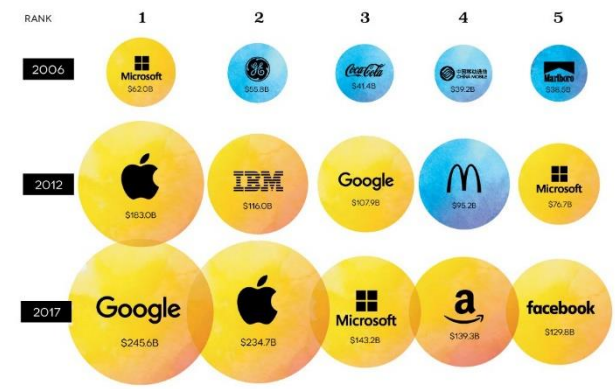
RANKING THE WORLD'S MOST VALUABLE BRANDS

In just the last 10 years or so, tech brands have taken over the list

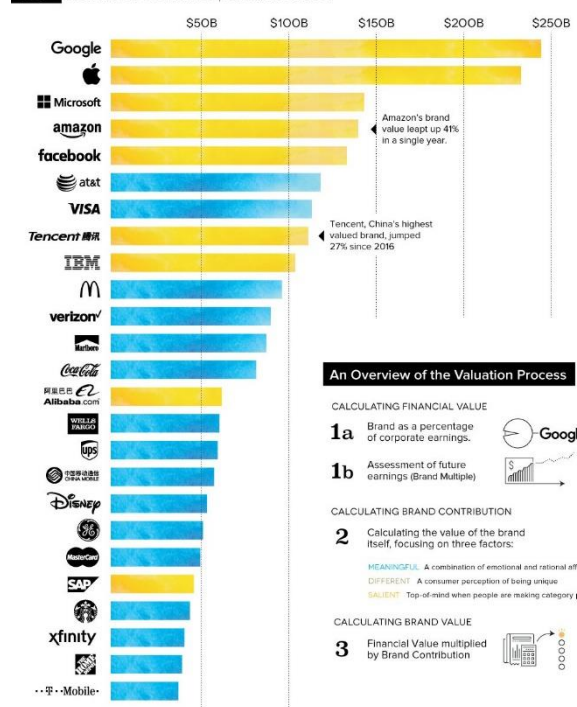
A decade ago, the list of the world's top brands was dominated by old guard names like Coca-Cola and Marlboro. However, the global scale of technology has taken over fast - and today, the top 5 brands by value are all tech-related.



GLOBAL TOP 5 BRANDS | TECH ASCENDANCY



2017 GLOBAL TOP 25 BRANDS | BY BRAND VALUE



An Overview of the Valuation Process

- CALCULATING FINANCIAL VALUE**
- 1a** Brand as a percentage of corporate earnings.
 - 1b** Assessment of future earnings (Brand Multiple)
- CALCULATING BRAND CONTRIBUTION**
- 2** Calculating the value of the brand itself, focusing on three factors:
 - MEANINGFUL:** A combination of emotional and rational affinity
 - DIFFERENT:** A consumer perception of being unique
 - SALIENT:** Top-of-mind when people are making category purchases
- CALCULATING BRAND VALUE**
- 3** Financial Value multiplied by Brand Contribution

Leiðtogafraeði Google

“Search Inside Yourself”

- Mindfulness í boði fyrir starfsmenn Google frá árinu 2007.
- Fyrirtækið dafnar vel og starfsmenn gefa fyrirtækinu bestu einkunn.



"The Best Company to Work for",
skv. Fortune og The Great Places
to Work Institute.



Höfundur Google aðferðarinnar Chade-Meng Tan

Starfsmaður Google #107

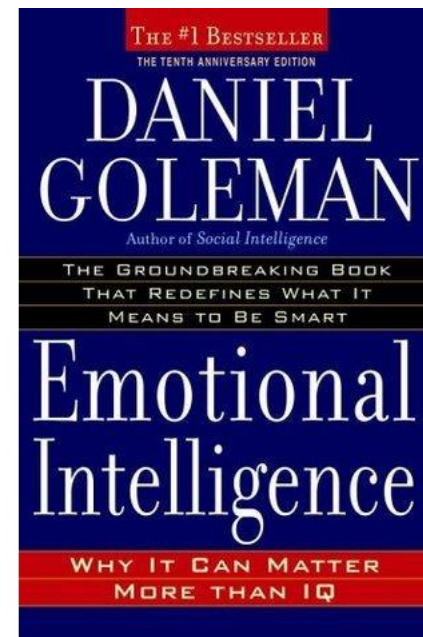
Tölvunarfræðingur

Hugsjónamaður

Skrifaði Search Inside Yourself - 2012

Tilfinningagreind er undirstaða Google prógrammsins

1. Sjálfsvitund: Hæfni til að þekkja og nefna réttilega eigin tilfinningar ásamt skilningi á tengslum hugsana, tilfinninga og hegðunar (self awareness)
2. Sjálfsstilling: Hæfnin til að stjórna eigin tilfinningum t.d til að bæta eigin líðan (self regulation)
3. Hvatning: Hæfni til að setja sig inn í ákveðið tilfinningalegt ástand ásamt viljanum til að ná árangri (self motivation)
4. Góðvild: Hæfni til að skynja, þekkja og taka tillit til tilfinninga annarra (empathy)
5. Samskipti/leiðtogafærni: Hæfni í mannlegum samskiptum (effective relationships)





Þrjú skref - Mindful Leadership í anda Google

Athyglisþjálfun

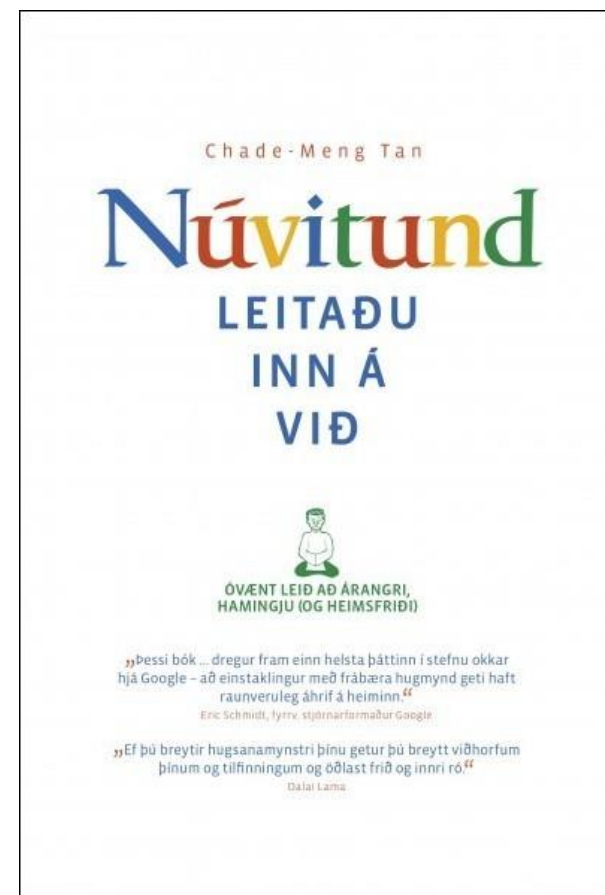
Athyglisþjálfun er grunnur allra vitsmunalegrar og tilfinningalegrar hæfni. Athyglisþjálfun er til þess ætluð að þroska huga sem er í senn virkur og kyrr (calm). Virkur og kyrrlátur hugur er grundvöllur tilfinningagreindar.

Sjálfsþekking og sjálfstjórnun

Athyglisþjálfunin er notuð til að skilja þá ferla sem virka á vitsmuni okkar og tilfinningar. Þessi þekking færir okkur vald yfir sjálfum okkur og tilfinningum okkar.

Þróa venjur (habits) og leiðtogafærni

Þróa venjur og færni sem leiðir til þess að skipuheildir, fyrirtæki, teymi og einstaklingar eru leidd áfram á grundvelli samhygðar og samskipta sem einkennast af heilindum, jákvæðni, virðingu, hlustun og skilningi. Þessar venjur munu leiða til gagnkvæms trausts og vinnustaðamenningar sem er í senn þroskandi og árangursrík.



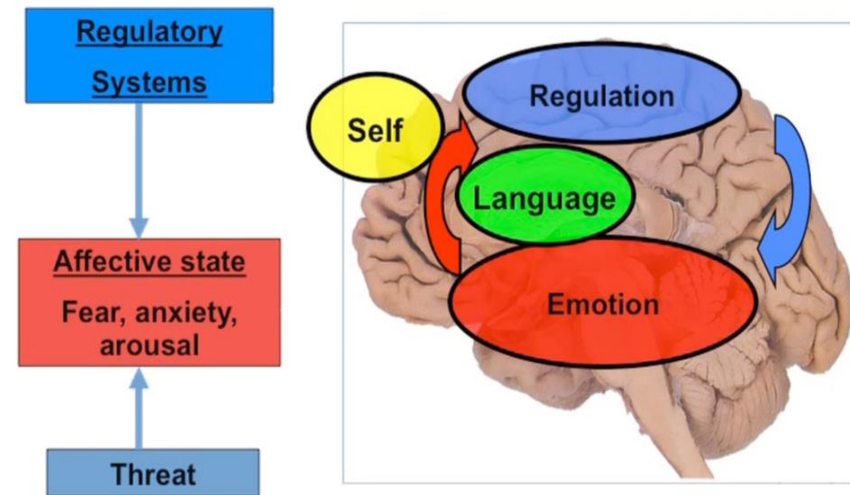
Ný nálgun við vinnustaðamenningu – áhersla á vellíðan

Google aðferðin

– Fimm helstu hvatar verkfræðinga eru Daniel Goleman, „Social Intelligence: The new science of human relationship“, 2007

1. Sterk árangursmarkmið
2. Hæfni til hafa áhrif
3. Hugtakahugsun
4. Sundurgreiningarhæfni
5. Frumkvæði til að takast á hendur áskoranir

Neural Model of Emotion Regulation



Vellíðunarhormón	Önnur hormón
Dópamín	Cortisol
Seratónín	Adrenalín
Oxytosín	Norepinephrín o.fl.
Estrógen o.fl.	



SCARF	Lýsing	Afhverju?
STATUS (Staða)	Staða okkar borið saman við aðra	Tilfinningin um að við séum að missa stöðu okkar borið saman við aðra framkallar sterk viðbrögð
CERTAINTY (Öryggi)	Getan til að sjá framtíðina	Heilinn er stöðugt að velta fyrir sér „hvað næst“. Óvissa veldur kvíða og streitu
AUTONOMY (Sjálfræði)	Tilfinningin um að geta sjálfur ráðið eigin málum	Tilfinningin um að eiga val hefur góð áhrif á streitu og kvíða
RELATEDNESS (Tengsl)	Öryggi sem felst í að vera tengdur öðrum á góðan hátt	Tilfinningin um að tilheyra og vera tengdur hópi hjálpar samvinnu og eykur traust
FAIRNESS (Sanngirni)	Gegnsæi og sanngjarnar, skýrar kröfur um væntingar.	Tilfinningin um ósanngirni framkallar sterk neikvæð viðbrögð.

