



Hvað einkennir góðan leiðtoga?

Leiðtogafærni og forysta.

Birgir Steinn Stefánsson

Rakel Guðmundsdóttir

Lokaverkefni til BA-prófs
Íþróttá-, tómsunda-, og þroskaþjálfadeild



HÁSKÓLI ÍSLANDS
MENNTAVÍSINDASVIÐ

Hvað einkennir góðan leiðtoga?

Leiðtogafærni og forysta

Birgir Steinn Stefánsson og Rakel Guðmundsdóttir

Lokaverkefni til BA-prófs í Tímstunda- og félagsmálafræði

Leiðbeinandi: Steingerður Kristjánsdóttir

Íþrótta-, tímstunda- og þroskaþjálfadeild

Menntavísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2017

Hvað einkennir góðan leiðtoga? – Leiðtogafærni og forysta

Ritgerð þessi er 10 eininga lokaverkefni til BA-prófs
í Tímstunda- og félagsmálafræði við Íþróttá-, tímstunda- og
þroskaþjálfadeild,
Menntavísindasviði Háskóla Íslands

© Birgir Steinn Stefánsson og Rakel Guðmundsdóttir 2017
Óheimilt er að afrita ritgerðina á nokkurn hátt nema með leyfi höfunda.

Prentun: Háskólaprent
Reykjavík, 2017

Ágrip

Þessi heimildaritgerð er lokaverkefni til BA-gráðu í Tómstunda- og félagsmálafræði við Háskóla Íslands. Höfundar framkvæmdu einnig eigindlega rannsókn, sem fólst í ítarlegu viðtali við Soffiu Pálsdóttur, skrifstofustjóra frístundamála, skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar. Hugtökin *leiðtogi* og *forysta* eru vel þekkt innan tómstunda- og félagsmálafræðinnar og því þótti höfundum áhugavert að átta sig betur á því hvaða skilgreiningar búa að baki þessum hugtökum. Eitt af meginmarkmiðum rannsóknarinnar var að varpa ljósi á viðhorf og skoðanir Soffiu Pálsdóttur á því hvað helst einkennir leiðtoga á hennar starfsviði. Auk rannsóknarinnar kynntu höfundar sér hvað það felur í sér að vera „leiðtogi“ samkvæmt fræðunum; hvernig það hugtak er greint og túlkað með mismunandi hætti, víddir þess og merkingu og fleiri kunnra hugtaka innan fræðigreinarinnar. Segja má að meginmarkmiðið hafi verið að komast að því hvernig og hvaða leiðtogar eru skilgreindir sem „góðir leiðtogar“; hvað býr að baki slíkri skilgreiningu og hvað einkennir góðan leiðtoga?

Helsta niðurstaða eigindlegu rannsóknarinnar voru röksemdir Soffiu Pálsdóttur fyrir því hvað henni þykir einkenna góða leiðtoga í frístundastarfi. Þær má í stuttu máli draga svo saman: Þeir búa yfir framúrskarandi samskiptahæfni, félagsfærni, sköpun og hafa lag á að ná því besta út úr samstarfsfólki. Það einkennir einnig góða leiðtoga að þeir eru virkir hlustendur, leitandi og lausnamiðaðir. Við teljum að ritgerð þessi komi sér vel fyrir þá sem vilja fræðast meira um leiðtoga og forystu og ritgerðin ætti að henta vel fyrir þá sem leitast eftir því að tileinka sér þá eiginleika sem góðum leiðtoga sæmir.

Efnisyfirlit

Ágrip.....	3
Efnisyfirlit.....	4
Myndaskrá.....	5
Formáli.....	6
1. INNGANGUR	7
2. FRÆÐILEGT YFIRLIT.....	8
2.1 Leiðtogafærni	8
2.1.1 Tilfinningagreind.....	10
2.2.1 Mikilvægi samskipta hjá leiðtogum	13
2.2 Forysta.....	14
2.2.1 Forystuaðferðirnar sex.....	15
2.3 Tegundir leiðtoga	19
2.3.1 Framkvæmdarforysta (e.transactional leadership)	19
2.3.2 Umbreytingarforysta (e. transformational leadership).....	20
2.3.3 Aðstæðubundin forysta (e. situational leadership)	21
2.3.4 Áhrif og einkenni neikvæðra leiðtoga	21
3. ÞJÓNANDI FORYSTA - bakgrunnur	23
3.1 Þjónandi leiðtogategundir	24
3.2 Þrír meginþættir þjónandi forystu	25
3.3 Sigrún Gunnarsdóttir - Þrískipt líkan þjónandi forystu.....	26
4. RANNSÓKNARHLUTI.....	28
4.1 Aðferðafræði	28
4.2 Gagnasöfnun	29
4.2.1 Gagnagreining	29
4.3 Soffía Pálsdóttir.....	30
4.3.1 Starfið og starfsferill.....	30
4.3.2 Reynsla sem leiðtogi.....	33
4.3.3 Hvað einkennir góðan leiðtoga?.....	34
Umræður.....	36
Lokaorð.....	37
Heimildaskrá	38
Viðauki 1: Viðtalsrammi	40

Myndaskrá

Mynd 1 Þriggja þátta líkan Sigrúnar Gunnarsdóttur.....	20
--	----

Formáli

Kveikjan að þessu lokaverkefni var sú að höfundar hafa báðir mikinn áhuga á stjórnun og forystu og vildu kynna sér leiðtogatengd efni enn frekar. Sameiginlegur áhugi okkar á eftirfarandi efni kom í ljós á lokaári námsins og því þótti höfundum tilvalið að sameina krafta sína og skrifa lokaverkefnið saman. Við erum afar þakklát fyrir allan þann tíma sem við höfum fengið við að sinna þessu námi og eftirfarandi lokaverkefni.

Við viljum byrja á því að þakka leiðbeinanda okkar, Steingerði Kristjánsdóttur, fyrir alla þá aðstoð sem hún hefur veitt okkur við gerð þessa verkefnis og uppbyggilega gagnrýni. Við viljum þakka foreldrum okkar og systkinum fyrir aðstoðina sem þau veittu við gerð verkefnisins. Við þökkum líka mökum okkar fyrir endalaust umburðarlyndi og þolinmæði. Síðast en ekki síst viljum við þakka viðmælanda okkar, Soffiu Pálsdóttur, kærlega fyrir aðstoðina og fyrir að veita okkur innsýn inn í hennar starf.

Þetta lokaverkefni er samið af okkur undirrituðum. Við höfum kynnt okkur *Síðareglur Háskóla Íslands* (2003, 7. nóvember, <http://www.hi.is/is/skolinn/sidareglur>) og fylgt þeim samkvæmt bestu vitund. Við vísum til alls efnis sem við höfum sótt til annarra eða fyrri eigin verka, hvort sem um er að ræða ábendingar, myndir, efni eða orðalag. Við þökkum öllum sem lagt hafa okkur lið með einum eða öðrum hætti en berum sjálf ábyrgð á því sem missagt kann að vera. Þetta staðfestum við með undirskrift okkar.

Reykjavík, 9.maí 2017

Birgir Steinn Stefánsson

Rakel Guðmundsdóttir

1. INNGANGUR

Forysta og stjórnun eru tvö hugtök sem langflestir ættu að kannast við. Slík hugtök heyrum við gjarnan í daglegu tali, sama hvort það er tengt skóla, atvinnumarkaði eða jafnvel ýmsum tómstundum og íþróttum. Margt hefur verið ritað og rannsakað um þessi tvö hugtök í gegnum tíðina þar sem miklu máli skiptir að fólk skilji þessi hugtök nægilega vel og viti um hvað þau snúast. Fræðimenn, heimspekingar og félagsfræðingar hafa frá fyrstu tíð reynt að skilgreina hugtakið „forysta“. Spekingarnir Plato, Confucius og Niccoló Machiavelli hafa til að mynda lagt fram kenningar um það hvernig leiðtogar skuli bera sig að við að stjórna fylgjendum sínum og undirsátum (Hackman og Johnson, 2013).

En hvers vegna hefur maðurinn reynt að skilja og læra meira um forystu? Það er einfaldlega vegna þess að forysta er í raun allsstaðar í kringum okkur. Þegar fólk skoðar og vill skilja forystu sem best verður á kosið er algjört lykilatriði að rannsaka leiðtoga líka og hvernig leiðtogar verða til og hvernig þeir verða árangursríkir og áhrifamiklir (Hackman og Johnson, 2013). Það vill svo skemmtilega til að höfundar hafa báðir mikinn áhuga á að fræðast nánar um forystu og leiðtogafærni og því þótti þeim tilvalið að skoða nánar hvað það er sem einkennir góðan leiðtoga. Til þess að komast nær svári við þeirri lykilspurningu ákváðu höfundar að skoða nokkrar mikilvægar kenningar um leiðtoga ásamt því að fræðast nánar um hinar ýmsu tegundir leiðtoga. Einnig langar okkur að skoða forystu kvenna og hvernig staða kvenna í leiðtogahlutverkum hefur breyst í gegnum árin. Höfundar eru báðir að útskrifast af tómstunda- og félagsmálafræðibraut og því þótti okkur vel við hæfi að taka viðtal við Soffíu Pálsdóttur en hún hefur verið yfirmaður frístundamiðstöðva frá árinu 1997. Í því viðtali vonuðumst við til að auka skilning okkar á leiðtogafærni á vettvangi tómstunda- og frístundastarfs.

2. FRÆÐILEGT YFIRLIT

Ýmsir hafa í gegnum árin glímt við að skilgreina hvaða mannkostir henta best til foyrstu og hvað það felur í sér að vera farsæll stjórnandi og leiðtogi. Til eru margskonar skilgreiningar á þessum hugtökum og hafa þær mismunandi blæbrigði og fela í sér ólíkar áherslur og merkingu. Þau eiga það sameiginlegt að vera hugtök sem lýsa í raun og veru sama hlutverkinu nema með ólíkum útfærslum. Samkvæmt Huges o.fl. (2006) eru það oft ákveðnir eiginleikar sem gefa til kynna að persónuleiki viðkomandi bendi til þess að hann sé leiðtogi. Ef viðkomandi á auðvelt með að ná til fólks og fer auðveldlega að því að byggja upp traust milli sín og annarra, ásamt því að efla sjálfsmynd samstarfsfólks, þykir hann eða hún hafa leiðtogahæfileika til að bera.

Í eftirfarandi kafla verður fjallað um leiðtogafærni og farið yfir leiðtogakenningar. Þær kenningar sem við lögðum okkar til grundvallar í okkar greiningu voru transactional leadership, transformational leadership, servant leadership og situational leadership. Höfundar koma einnig til með að skoða hver munurinn er á leiðtogum sem hafa jákvæða eiginleika og leiðtogum sem hafa mögulega neikvæðari eiginleika og hvað leiðtogi þarf að hafa í sínu fari til þess að vera skilgreindur sem góður eða árangursríkur leiðtogi.

2.1 Leiðtogafærni

Fólk virðist á undanförunum árum sýna bókum um forystu- og leiðtogahlutverkið töluverðan áhuga. Áhugi á slíkum skrifum er ekki aðeins vísbending um að fólk sé áhugasamt um góða leiðtoga, heldur má jafnframt gera því skóna að það sé áhugasamt um að tileinka sér færni forystufólks í leik og starfi. (Haukur Ingi og Helgi Þór, 2011).

„Leiðtogafærni“ lýsir sér meðal annars í því, þegar viðkomandi leiðtogi nær að móta sýn og viðhelda henni til að ná settum markmiðum með því að beina samstarfsfólki í ákveðnar áttir og lánast í leiðinni að öðlast fylgispekt þess. Leiðtogafærni er því samansafn þeirra eiginleika sem nauðsynlegir eru til að laða einstaklinga og hópa til virkrar þátttöku í tilteknum verkefnum (Haukur Ingi og Helgi Þór, 2011). Leiðtogafærni er háð aðstæðum, fylgjendum og tíma. Gert er ráð fyrir því að hægt sé að þroska með sér og þjálf

leiðtogafærni. Allir ættu því að geta tileinkað sér leiðtogafærni en það eru aðstæður og fylgendur hverju sinni sem úthluta leiðtogavaldinu og skapa þar með leiðtogahlutverkið (Haukur Ingi og Helgi Þór, 2011).

Þeir einstaklingar sem tileinka sér leiðtogafærni vilja með því taka á sig ábyrgð og getur það krafist þjálfunar og aðlögunar. Hver einstaklingur er sérstakur og sumir þurfa litla sem enga þjálfun, en færnin gengur út á það að hlusta á aðra, koma á samstarfi og mögulega setja þarfir annarra ofar sínum eigin ef nauðsyn krefur (Haukur Ingi og Helgi Þór, 2011).

Fræðimenn eru flestir sammála um, að það, að vera leiðtogi, feli í sér nokkra lykilþætti sem lúta að hegðun, færni og viðhorfi viðkomandi. Sumt má segja að sé meðfætt og eðlislægt, en margt lærist og kemur með tíma og reynslu, til dæmis traust, hvatning, forsjálni, tengslamyndun og trúverðugleiki. Viðhorf er lykilþáttur, nátengdur persónuleika, hegðun, skilningi og áhuga hvers og eins. Viðhorf góðs leiðtoga mótast fyrst og fremst af reynslu, en ekki fyrirfram gefnum forsendum eða þrjúsku. Viðhorfið er grundvöllur þess hvernig leiðtoginn bregst við skoðunum og aðstæðum hverju sinni, ein aðalstoðin undir góðan leiðtoga. Viðhorfið mótast viljann og leiðtogastílinn. (Boone og Makhani, 2012).

Hinn hversdagslegi leiðtogi er skilgreindur sem leiðtogi sem leggur hart að sér daglega með hagsmuni sína og annarra í huga. Hann sinnir verkum sínum af áhuga og hefur hvetjandi áhrif á sig, aðra og sitt umhverfi (Haukur Ingi og Helgi Þór, 2011). Leiðtogar eru mismunandi og vinna á mismunandi hátt og það fer alveg eftir starfsviði hvers og eins í atvinnulífinu hvernig hann starfar en til þess að vera leiðtogi þarf viðkomandi að hafa ákveðna hugsun, svokallaða æðri hugsun. Æðri hugsun er oft skipt í þrjár tegundir vits. Fyrst og fremst er færni leiðtoga til þess að geta með meðvituðum hætti beitt skapandi hugsun til þess að koma auga á eðli og mikilvægi nýsköpunar, sköpunar og fegurðar í öllu því sem hann tekur sér fyrir hendur (Haukur Ingi og Helgi Þór, 2011).

Hugvit er hæfileikinn að geta starfað á hugmyndaátt hátt með opinn hug. Þar þykir ímyndunaraflíð vera ein áhrifamesta virkni hugans. Hana nota menn til þess að komast að lausnum, skapa nýjar hugmyndir, gera áætlanir og setja sig í spor annarra og bera tillit til þeirra (Haukur Ingi og Helgi Þór, 2011).

Síðvit er næsta færnin sem leiðtogi þarf að hafa til þess að geta greint öll þau síðfræðileg álitamál sem geta orðið til ásamt því að ræða, ígrunda og að lokum leysa þau. Síðvit er ekkert síður mikilvægara en hugvit og það er í raun hægt að orða það þannig að

siðvít sé hluti af siðferði einstaklings sem kemur í ljós út frá athöfnum hans (Haukur Ingi og Helgi Þór, 2011).

Að lokum er það verkvít en það þykir æskilegt að leiðtogar búi yfir verkvít, séu glöggir á aðstæður, greini skoðanir og sjónarmið og skynji möguleika, með hliðsjón af kostum og göllum og með gagnrýnni hugsun (Haukur Ingi og Helgi Þór, 2011).

2.1.1 Tilfinningagreind

Aðalhlutverk leiðtogans er að örva samstarfsfólk og hvetja, blása því bjartsýni í brjóst og vekja hjá því ástríðu fyrir starfi sínu og verkefnum. Leiðtoginn þarf að slá réttan tón, skapa gott andrúmsloft, hvetja til samvinnu, efla traust og vekja með fólki sínu góðar tilfinningar. Hugarástand, viðhorf og aðgerðir leiðtogans hafa óumdeilanlega áhrif á fylgjendur og tilfinningar hans smitast út til samstarfsfólksins. (Goleman, 2002). Góður leiðtogi býr yfir tilfinningagreind. Það er mikilvægur eiginleiki, sem hægt er að þjálfra upp. Hæfnisvið tilfinningagreindar eru 18 talsins og skiptast í fjögur meginvið; sjálfsvitund, sjálfstýringu, félagsvitund og tengslastjórnun. Þessir átján þættir tilfinningagreindar segja til um hæfni leiðtoga; því fleiri þessara þátta sem leiðtogi býr yfir, því öflugri má segja að leiðtoginn sé (Goleman, 2002).

2.2.1.1 Sjálfsvitund

Mikilvægasta meginvið tilfinningar er sjálfsvitund, hún er grunnur hinna meginviðanna. Sjálfsvitund er það að skilja allar sínar tilfinningar, jákvæðar og neikvæðar, og átta sig á því hvernig þær hafa áhrif á okkur. Einnig snýst hún um að skilja styrkleika okkar og veikleika, gildi og ástæður (Goleman, 2002). Undir sjálfsvitund eru þjú hæfnisvið tilfinningagreindar.

Tilfinningaleg sjálfsvitund, þar sem leiðtogar eru í nánu sambandi við eigið sjálf og tilfinningar, meðvitaðir um sjálfan sig, hreinskilnir og sannir.

Rétt sjálfsmat, þar sem leiðtogar eru hógværir, þekkja takmörk sín og styrkleika, eru þakklátir fyrir uppbyggjandi gagnrýni og leita sér hjálpar til að rækta með sér nýja

styrkleika til að verða hæfari leiðtogi.

Sjálfstraust, þar sem leiðtogar þekkja vel hæfileika sína og nýta sér styrkleika sína, búa yfir sterkri nærveru og sjálfsöryggi, láta slag standa án þess að efast um að þeir séu nógu færir.

Helsta leiðin til þess að auka sjálfsvitund sína er hugleiðsla. Hún hjálpar fólki að komast í snertingu við sjálf sig og dýpstu tilfinningar þess (Goleman, 2002).

2.2.1.2 Sjálfstýring

Sjálfstýring er nátengd sjálfsvitund. Ef við gerum okkur ekki grein fyrir tilfinningum okkar þá tekst okkur ekki að stjórna þeim heldur munu þær stjórna okkur. Enginn leiðtogi getur leyft sér það að láta stjórnast af neikvæðum tilfinningum, svo sem ótta, kvíða eða vonbrigðum (Goleman, 2002). Það eru sex hæfnisvið tilfinningagreindar undir sjálfstýringu.

Tilfinningaleg sjálfstjórn, þar sem leiðtogar finna leið til að hafa hemil á truflandi tilfinningum sínum og halda ró sinni þrátt fyrir mikið álag og erfiðar aðstæður.

Gegnsæi er getan til þess að sýna heiðarleika og heilindi. Gegnsær leiðtogar hafa ekkert að fela og leggja mikið upp úr gagnkvæmu trausti og gefa gott fordæmi með hegðun sinni.

Aðlögunarhæfni er í raun sveigjanleiki til að lagast breyttum aðstæðum. Þeir leiðtogar sem búa yfir aðlögunarhæfni geta haft mörg járn í eldinum án þess að tapa einbeitingu eða orku.

Marksækni, þeir leiðtogar sem eru marksækni eru framkvæmdasamir, setja sér mælanleg en ögrandi markmið. Marksækinn er sá sem er knúinn áfram til að bæta árangur og uppfylla innri mælikvarða um yfirburði.

Frumkvæði, að vera reiðubúinn til að hefjast handa og grípa tækifæri. Leiðtogar með frumkvæði spyrja sig hvað þurfi að gera, láta svo hendur standa fram úr ermum og framkvæma.

Bjartsýni, þeir leiðtogar sem eru bjartsýnir sveigja sig eftir vindinum og sjá tækifæri í staðinn fyrir hindranir, horfa jákvæðum augum á aðra og sjá björtu hliðarnar á öllum málum (Goleman, 2002).

2.2.1.3 Félagsvitund

Félagsvitund snýst um að lesa úr tilfinningum annarra. Leiðtogi þarf að geta lesið úr tilfinningum annarra og áttað sig á hugarástandi þeirra. Þeir leiðtogar sem hugsa út í það hvernig öðrum líður þá stundina, geta sagt og gert það sem við á. Hins vegar getur leiðtogi sem skortir félagsvitund ekki verið í takti við aðra og því sagt eða gert eitthvað sem framkallar neikvæð viðbrögð án þess að vita af því. Það eru þrjú hæfnisvið tilfinningagreindar undir félagsvitund (Goleman, 2002).

Samkennd er eitt mikilvægasta hæfnisvið tilfinningagreindar. Hún felur í sér að taka tillit til tilfinninga starfsmanna og taka skynsamlegar ákvarðanir með hliðsjón af þeim tilfinningum.

Fyrirtækisvitund, átta sig á menningunni í fyrirtækinu, lesa úr straumum, ákvarðanakerfum og stjórn máli í fyrirtækinu,

Þjónusta, uppfylla þarfir starfsmanna og viðskiptavina, til dæmis efla fólk sitt til þátttöku með því að leiðbeina þeim og stuðla að persónulegum þroska þeirra (Goleman, 2002).

2.2.1.4 Tengslastjórn

Tengslastjórnun tekur til áþreifanlegustu tækjanna sem notuð eru til forystu, samfæringarkrafts, breytingastjórnunar, deilustjórnunar, tengslamyndunar og fleira. Leiðtogar þurfa að skilja eigin tilfinningar og hafa samkennd með starfsfólkinu sínu, því árangursrík tengslastjórnun felst í því að stjórna tilfinningum annarra. Undir tengslastjórnun eru sex hæfnisvið tilfinningagreindar (Goleman, 2002).

Hvetjandi forysta, getan til þess að leiðbeina öðrum og hvetja þá.

Áhrif, hafa áhrif á fólk og vera sannfærandi. Leiðtogar sem hafa áhrif á fólk eru sannfærandi og viðkunnanlegir þegar þeir tala við hóp.

Að byggja upp aðra, rækta hæfileika fólks, skilja styrkleika og veikleika þeirra og hver markmið þeirra eru. Veita uppbyggjandi endurgjöf á réttum stundum.

Hvatamenn breytinga, leiðtogar sem átta sig á að þörf sé á breytingum og fara strax í að vinna að þeim. Þeir finna hagnýtar leiðir og leiða hópinn í nýja átt.

Deilustjórn, eiga auðvelt með að leysa úr deilum. Skilja ólík sjónarmið og finna sameiginlega hugsjón sem allir geta fallist á.

Tengslamyndun, leiðtogar sem rækta og viðhalda tengslaneti sínu.

Hópvænna og samstarf, leiðtogar sem verja tímanum í að móta nán sambönd, skapa vinnulega hópstemmingu og fá aðra til að vera virkir og taka á sig ábyrgð (Goleman, 2002).

2.2.1 Mikilvægi samskipta hjá leiðtogum

Leiðtogahæfni snýst fyrst og fremst um samskipti og virkni. Góðir leiðtogar eyða miklum tíma í að undirbúa það, hvernig best sé að koma hugmyndum sínum og meiningu á framfæri við fylgjendur, umbjóðendur og hagsmunaaðila. Ábyrgð og samskipti haldast í hendur; því ábyrgðarfullra sem starf leiðtogans er, þeim mun mikilvægara er að hann hugi vel að vönduðum sam- og tjáskiptum (Hackman & Johnson, 2013).

Árangur leiðtoga helst í hendur með því hve viljug og opin við erum fyrir því að eiga samskipti, þannig náum við að þróa með okkur samskiptahæfnina, gera hana betri og skilvirkari. Þeir sem eru vel samskiptahæfir eru líklegri til að hafa áhrif á fólk í kringum sig. Ráðandi þáttur varðandi skilvirkni og árangur leiðtoga er samskiptatæknin, þ.e.

hvernig þeir bera sig að við fólk. Tjáskipti við fylgjendur skipta þar miklu máli (Hackman & Johnson, 2013).

Áherslur leiðtoga eru mismunandi. Einn leiðtogi notar t.d. heimspekilega nálgun, á meðan annar er beinskeyttur til að ná sem bestum árangri. Þetta mætti heimfæra á stjórn málin; sumir vilja ástunda svokölluð „samræðustjórn mála“, á meðan aðrir eru beinskeyttari og vilja bara láta verkin tala. Samskiptastíll og tjáskipti leiðtogans hafa mikil áhrif á það hversu vel eða illa honum tekst að hafa áhrif (Hackman & Johnson, 2013).

En hvers vegna velja leiðtogar sér einn stíl fram yfir annan? Rannsóknir sýna að fjölbærir leiðtogar — þeir sem eru sveigjanlegir og sitja ekki fastir við fyrirfram myndaðar skoðanir — þeir laga sig fyrr að breyttum aðstæðum og ná betri niðurstöðu á skemmri tíma en þeir, sem sitja fastir á sínu. Reynsla er stór þáttur hvað þetta varðar, meiri reynsla leiðir til betri frammistöðu. Stíll leiðtoga er að sama skapi mjög markaður af reynslu hvers og eins, leiðtogi leggur t.d. ekki af stað út í atvinnulífið eftir skóla með ákveðinn stíl í huga sem hann hyggst fylgja fram í rauðan dauðann. Reynslan mótastílinn (Hackman & Johnson, 2013).

2.2 Forysta

Það er gott að skilgreina og skilja hugtakið forysta og hvað það felur í sér. Í hverju samfélagi fer fram einhverskonar forysta á einn eða annan hátt en fræðimenn eru margir hverjir ósammála um hvort að hæfileikinn til forystu sé eitthvað sem lærist í gegnum lífið eða hvort það sé meðfæddur hæfileiki (Northouse, 2010). Ameríski sagnfræðingurinn James MacGregor Burns (1978) hélt því fram að forysta væri eitt mest rannsakaða en jafnframt minnst skilda hugtak í heiminum. Fræðimenn hafa verið að rannsaka og reyna að skilja forystu langt aftur í tímann. Mikið vatn hefur runnið til sjávar síðan menn byrjuðu að skilgreina forystu og margir frægir hugsuðir hafa lagt fram ýmsar kenningar um hvernig fólk stjórnar hvert öðru. Skilgreining hugtaksins fer oftast en ekki eftir aðstæðum og ólíkum nálgunum og skiptir þar ekki einungis máli að skoða hegðun leiðtogans heldur einnig hvaða áhrif leiðtogi hefur á sína fylgjendur (Northouse, 2010).

Margir fræðimenn eru þó sammála um að forysta sé einhverskonar ferli þar sem leiðtoga ásamt fylgjendum reyna að ná einhverju ákveðnu markmiði sem þeir eiga sameiginlegt (Northouse, 2010). Fjöldi skilgreininga á hugtakinu hefur þó verið gríðarlega

mikill í gegnum árin. Samkvæmt Hackman og Johnson (2013) má skipta skilgreiningum um leiðtoga niður í fjóra flokka. Eftirfarandi flokkar eru:

- **Forysta snýst um hver þú ert.** Fjallar um leiðtoga-eiginleika og er ein elsta hugmynd um forystu. Undir þetta fellum við þá sem við köllum oft „fæddir leiðtogar“. Fæddur leiðtogi er sá sem getur með sannfæringarkrafti, hæfileikum sínum og gjörðum breytt hegðun annarra, jafnvel stórra hópa (Hackman og Johnson, 2013).
- **Forysta snýst um hvernig þú hegðar þér.** Fjallar um hvernig leiðtogi fer með áhrif sín og völd. Aðferðin til að uppgötva leiðtoga felst oft í því að sjá hverjir eru áhrifamestir innan hópsins. Þeir eru leiðtogaeefni sem hafa áhrif á einstaklinga eða hóp með orðum sínum eða gjörðum. Þegar fólk í kringum leiðtoga breytir hegðun sinni vegna áhrifa leiðtogans þá má segja að leiðtoginn hafi náð árangri (Hackman og Johnson, 2013).
- **Forysta snýst um hvað þú gerir.** Fjallar um mikilvægi fylgjenda (e. followers). Áhrif ósvikins leiðtoga eru hvorki tilviljunarkennd né sjálfhverf. Leiðtogi notar áhrif sín og hvatningu til þess að ná fram árangri og markmiðum hópsins sem hann starfar með. Leiðtogi þarf að búa yfir sannfæringarkrafti til þess að breyta viðhorfum og hegðun hópsins með huglægum og skynsamlegum rökum (Hackman og Johnson, 2013).
- **Forysta snýst um hvernig þú starfar með öðrum.** Fjallar um mikilvægi samvinnu. Leiðtogar og fylgjendur hafa sameiginlegan tilgang og starfa saman sem félagar til að ná markmiðum sínum. Árangur er því uppskera bæði leiðtoga og fylgjenda. Leiðtoganum verður ekki einum þakkaður árangurinn og heldur ekki fylgjendum. Þetta er samvinna beggja (Hackman og Johnson, 2013).

2.2.1 Forystuaðferðirnar sex

Leiðtoga líkan það sem hér er til umfjöllunar er frábrugðið öðrum að því leyti, að það gengur einkum út á færni og skilning á sviði tilfinningagreindar. Líkanið hjálpar til við að greina frammistöðu og það hvernig hver aðferð fyrir sig hefur áhrif á aðstæður og andrúmsloft. Aðferðirnar sem um ræðir ganga út á *þjálfun*, *það að leiða með sýn*, *tengingu og lýðræði* og það, *að skapa jákvætt andrúmsloft*. Líkanið felur einnig í sér *beina skipun* og

það, að leiða með fordæmi. Þeim aðferðum skyldi þó beita með varúð. Það er einkennandi fyrir áhrifamikla leiðtoga, að þeir beita einni eða fleirum þessara aðferða í starfi sínu og gera vel í að skipta einni aðferð út fyrir aðra ef aðstæður breytast (Goleman, 2002).

2.2.1.1 Að leiða með sýn

Framsýnir leiðtogar leggja sig fram við að ljúka upp augum samstarfsfólks fyrir mikilvægi heildarmyndarinnar; hjálpa því að sjá skóginn fyrir trjánnum, skynja að starf þess er mikilvægt, þótt það kunni e.t.v. ekki svo að virðast. Hvert starf er hlekkur í stórri keðju og heildarmyndin skiptir máli, saman mynda öll hlutverkin í raun eina stoðina undir ímynd fyrirtækisins eða stofnunarinnar. Framlag starfsfólksins eru partur af vörumerkinu, ef svo má segja. Hvert vörumerki er einstakt og klókur leiðtogi sýnir starfsólki fram á það, með samskiptahæfni og hvatningu, að starfsliðið er sömuleiðis einstakt og ólíkt öðrum innan sömu greinar (Goleman, 2002).

Með innblæstri, sjálfstrausti, sjálfsvitund og samkennd tala framsýnir leiðtogar um tilgang sem þeir hafa trú á og setja í samhengi við þau gildi sem fólkið sem þeir stjórna eiga sameiginlegt. Þeir trú á einlæglega á sína sýn og geta því stýrt fólki að því marki með styrkri hendi (Goleman, 2002)..

2.2.1.2 Þjálfunaraðferðin

Svokallaðir þjálfunarleiðtogar hafa lag á því gera samstarfsfólki sínu beint eða óbeint grein fyrir styrk- og veikleikum sínum, sem hefur í för með sér að fólkið nýtir styrkleika sína frekar og er því líklegra til að finna til metnaðar í starfi. Slíkir leiðtogar eru mannblendnir, þekkja fólk sitt persónulega, vita á hvaða sviðum það er sterkt eða veikt og þar af leiðandi hvaða verkefni henta hverjum. Þessi aðferð kallar á sterka tilfinningagreind, samkennd og sjálfsvitund leiðtogans (Goleman, 2002).

Leiðtogar sem leiða með þjálfun byggja upp traust og gagnkvæman skilning með því að spjalla við starfsfólk sitt á persónulegum nótum. Þeir sýna þeim falslausan áhuga og þjálfunaraðferðin skapar þá þann grundvöll að starfsmenn geta fengið að heyra viðbrögð við frammistöðu sinni í hreinskilnum samtölum (Goleman, 2002).

2.2.1.3 Tengingaraðferðin

„Tengingaraðferðin“ gengur út á að leiðtogi leggur sig fram við að tengjast samstarfsfólki persónu- og tilfinningalega; gerir sér jafnvel far um að kynna sér einkalíf þess og láta sér annt um fjölskylduhagi. Þannig verður leiðtoginn meðvitaður um tilfinningalegar þarfir fólksins, sem finnst hann standa nær sér fyrir vikið. Leiðtoginn er ekki bara einhver sem skipar fyrir úr filabeinsturni, heldur er hann tengdur fólkinu og veitir því jafnvel tilfinningalegan stuðning ef svo ber undir. Þannig byggist upp tryggð og trúnaður á milli leiðtoga og fólksins. Of mikil tilfinningatengsl geta þó orðið til þess að leiðtoginn verði ólíklegri til að segja fólki til vammis. Að sama skapi gætu fylgjendur misnotað sér umhyggjuna; treysti á, að í ljósi tilfinningabanda muni það síður líða fyrir að leggja sig ekki fram sem skyldi (Goleman, 2002).

2.2.1.4 Lýðræðisaðferðin

Stundum er sú staða uppi, að leiðtogi er ekki viss um hvaða stefnu best er að taka eða hvaða ákvörðun virðist heillavænlegust. Þá getur „lýðræðislega aðferðin“ reynst vel. Hún gengur, eðli málsins samkvæmt, út á að leita ráða og hugmynda hjá samstarfsfólkinu. Oft er rætt um deilistjórnun í þessu samhengi, samstarf og hópavinnu. Leiðtogi þarf því að hafa gott lag á að hlusta á hugmyndir annarra, meta þær og veita og leysa úr ágreiningi um lausnir, ef svo ber undir. Lýðræðislegur leiðtogi tekur virkan þátt í slíkri sam- og hugmyndavinnu, en skipar ekki bara fyrir og bíður þess að fá upp í hendurnar svör og lausnir (Goleman, 2002).

Með þessum fjórum forystuaðferðum sem búið er að fara yfir, að leiða með sýn, þjálfun, tengingu og lýðræði, er hægt að byggja upp jákvætt tilfinningalegt andrúmsloft í fyrirækjum. Ef síðustu tvær aðferðirnar, að leiða með fordæmi og skipun, eiga að hafa jákvæð áhrif þarf að beita þeim af varkárni. Ef þessir leiðtogar ganga of langt í að treysta á þessar tvær aðferðir og beita þeim of oft eða af kæruleysi skapa þeir neikvætt andrúmsloft (Goleman, 2002).

2.2.1.5 Fordæmisaðferðin

Leiðtogi ætti að beita hinni svo kölluðu „fordæmisaðferð“ í hófi og helst við aðstæður sem nokkuð áreiðanlegt er að hún gangi vel. Leiðtogar eiga að gera miklar kröfur til sjálfs síns og vera þannig fordæmi fyrir aðra. Ef leiðtogi vill vera öðrum fordæmi hvað varðar áreiðanleika og að hlutir séu gerðir hratt og vel, þá þarf hann að vera öðrum fyrirmynd að því leyti. (Goleman, 2002).

Ef aðferðinni er beitt illa, of mikið eða við rangar aðstæður getur verið að starfsmönnum finnist þeir vera undir of miklum þrýstingi frá stjórnandanum. Baráttuandinn dvínar ef starfsmönnum finnst yfirmaður þíska þeim út eða virðist ekki treysta þeim til að vinna verk sín samkvæmt eigin innsæi eða getu. Það er dæmigert dæmi um það hvernig neikvætt andrúmsloft getur myndast á vinnustað (Goleman, 2002). Færa má rök fyrir því að slíkan leiðtoga skorti tilfinningagreind og samvinnuhæfileika. Slíkur skortur á tilfinningalegri sjálfstjórn birtist samstarfsmönnum sem óþolinmæði. (Goleman, 2002).

2.2.1.6 Skipunaraðferðin

Einkunnarorð skipunaraðferðarinnar eru „gerið það vegna þess að ég segi ykkur það.“ Þessir leiðtogar krefjast þess að starfsfólk hlíti fyrir mælum þeirra umsvifalaust og ef þau gera það ekki grípa þeir til hótana. Ef endurgjöf við frammistöðu er gefin er hún undantekningalaust að því sem fólk gerir rangt eða ekki vel. Sá sem stjórnar með skipun gagnrýnir frekar heldur en að hrósa starfsmönnum, með því dregur hann úr stolti þess og ánægjunni sem felst í starfinu (Goleman, 2002).

Hægt er að beita skipunaraðferðinni á áhrifaríkan hátt, en þá reynir á þrenns konar hæfni á sviði tilfinningagreindar: áhrif, marksækni og frumkvæði. Sjálfsvitund, tilfinningaleg sjálfstjórn og samkennd eru einnig afar þýðingarmiklir þættir til að menn fari ekki út af sporinu. Tilfinningaleg sjálfstjórn er mikilvægasti þátturinn, leiðtoginn þarf að hafa hemil á reiði sinni og óþolinmæði (Goleman, 2002).

Leiðtogar sem notast um of við ofangreindar fjórar aðferðir geta hins vegar átt í vandræðum með að nota „skipunaraðferðina“, en auðvitað er mjög mikilvægt að allir leiðtogar geti skipað fyrir þegar þess er þörf, án tillits til tilfinningatengsla eða vináttu sem

upp kann að hafa byggst, samanber það sem fyrr segir (Goleman, 2002).

2.3 Tegundir leiðtoga

Til eru margskonar tegundir leiðtoga sem hver og einn fylgir mismunandi forystu kenningum sama hvort það er meðvitað eða ómeðvitað. Margt hefur verið ritað um það hvað helst einkennir og prýðir góða leiðtoga og hvers vegna þeir eru skilgreindir sem jákvæðir leiðtogar frekar en slæmir. Í eftirfarandi köflum förum við yfir þær leiðtoga- og forystutegundir sem höfundar telja hvað merkilegastar og förum yfir bæði neikvæðu hlið leiðtoga og jákvæðu hlið þeirra. Annars vegar skoðum við þekktar forystukenningar eins og framkvæmdarforystu, umbreytingarforystu og aðstæðubundna forystu ásamt því að fara ítarlega yfir þjónandi forystu. Einnig skoðum við kaupskaparleiðtoga og einræðisleiðtoga sem eru að mati höfunda leiðtogar sem geta mögulega haft neikvæð áhrif á fylgjendur.

2.3.1 Framkvæmdarforysta (e.transactional leadership)

Frá fyrri heimsstyrjöldinni tileinkuðu stjórnendur sér forystuhætti og stjórnunaraðferðir sem í mörg ár voru leiðandi í stjórnsýslu og hjá fyrirtækjum. Tóku þær aðferðir einkum mið af árangri og frammistöðu, en starf stjórnenda gekk fyrst og fremst út á að viðhalda daglegum rekstri sem gekk út á óbreytt ástand. (Avolio, Waldman og Yanimarina, 1991). Hlutverk starfsmanna var að lúta yfirmanni sínum í einu og öllu, stjórnendurnir gerðu miklar kröfur til þeirra, þeir veittu starfsmanni ekki umbun nema frammistaða viðkomandi væri yfir væntingum stjórnenda (Bass, 1990). Starfið gekk út á hlýðni við leiðtogann og var strúktúrinn lóðréttur. Með öðrum orðum var stjórnað ofan frá og niður. Starfsfólk hafði mjög ákveðin hlutverk, því skyldi vera ljóst í hverju það fælist, ábyrgð hvers og eins var skýr, sem og fyrirmælin. Stjórnendur vildu ekki fyrir sér að refsar undirmönnum ef þurfa þótti, enda myndu þeir þá haga sér eins og til var ætlast. Hlýðni var lykilorðið og undirstaðan. Stigveldið var grundvöllurinn; undirmenn skyldu gegna þeim sem ofar voru í stjórnkerfinu. (Burns, 1978).

Það var ekki fyrr en 1980 þegar færustu stjórnunarfræðingarnir áttuðu sig á því að eitthvað var ekki rétt. Smátt og smátt urðu þeir meðvitaðri um að allir þyrftu að leggja sig fram til þess að ná markmiðum fyrirtækisins. Meiri þátttöku þyrfti frá öllum starfsmönnum og við þessar áherslubreytingar fóru stjórnunarfræðingar að skrifa um umbreytingarforystu (Burns, 1978).

2.3.2 Umbreytingarforysta (e. transformational leadership)

Undir lok 20. aldarinnar fóru aðferðir sem kenndar voru við umbætur eða umbreytingar að verða útbreiddari. James MacGregor Burns var sá fyrsti sem fjallaði um umbreytingarforystuna. Hann bar saman hefðbundnar hugmyndir um forystu við aðra tegund forystu sem aðeins flóknari og umfangsmeiri, en þá forystu kallaði hann umbreytingarforystu (Hackman og Johnson, 2013). Þeir sem eru umbreytingarleiðtogar hafa mikla persónutöfra (e. charisma) og eru gjarnan skapandi, hafa skýra sýn, eru valdeflandi og ástríðufullir. Slíkir leiðtogar dreifa valdi og hvetja til þátttöku og hvetja þátttakendur til árangurs (Hackman og Johnson, 2013). Slík forysta er almennt talin jákvæð og mannbætandi og helstu styrkleikar hennar eru að margar rannsóknir benda til þess að hún sé auðskilin. Umbreytingarforystan hefur þó sínar neikvæðu hliðar. Til dæmis þykir umbreytingarforysta full umfangsmikil og miklar kröfur gerðar til slíkra leiðtoga. Umbreytingarleiðtogar þurfa að hafa ýmsa hæfileika eins og góða rökhugsun, siðferðisvitund og vera opnir fyrir lausnamiðuðum breytingum (Northouse, 2010). Einnig er hægt að flokka svokallaða aðlögunarleiðtoga undir umbreytingarforystu. Aðlögunarleiðtogi er sá sem nýtir sér mismunandi leiðtogastíla við ólíkar aðstæður og lagar sig þannig að hverjum fylgjendahópi fyrir sig. Hann telur að sami stíllinn passi ekki við ólíka hópa. Með því að gera þetta eykur hann líkurnar á því að hópurinn komi til með að fylgja honum og nái settum markmiðum (Haukur Ingi og Helgi Þór, 2011).

2.3.3 Aðstæðubundin forysta (e. situational leadership)

Grunnur aðstæðukenningarinnar byggist á því að mismunandi aðstæður kalli eftir mismunandi forystu. „Sinn er siður í landi hverju“, er málsháttur sem segir mikið. Eins segir málshátturinn „það ber ekki allt upp á sama daginn“ margt um lífið og tilveruna. Mismunandi aðstæður í lífi og starfi kalla á mismunandi aðferðir. Þetta á einnig við þegar kemur að forystu. Með öðrum orðum fylgja mismunandi aðstæðum mismunandi forysta. Þetta er grunnstefið í *Aðstæðukenningunni*, sem er svokölluð aðstæðubundin forysta. Hún byggir á því að það séu aðstæður sem kalli fram leiðtoga. En aðstæður hverju sinni hafa einnig áhrif á hug og mat fylgjenda, þannig að hvort hefur áhrif á hitt (Northouse, 2010).

Kenningin fjallar einnig um það að hegðun leiðtoga sé mismunandi eftir því hvar þeir eru staðsettir í skipuriti og taki mið af því hvernig skipulagsheildin er uppbyggð. Kenningin felur í sér að skýrt sé kveðið á um verkaskiptingu; það þarf að vera ljóst hverjum beri að skipa fyrir og hverjum beri að vinna verkin (Northouse, 2010).

Þessi kenning og líkan Northouse þar að lútandi þykir hafa staðist prófanir á markaðnum og er þar af leiðandi álitnið nokkuð raunhæft módel til leiðtogaþjálfunar, forspárgildi þess er gott; það segir til um það hvernig bregðast skuli við — og hvernig ekki skuli bregðast við — út frá mismunandi ástæðum (Northouse, 2010).

Kenningin líður þó nokkuð fyrir það hversu fáar rannsóknir liggja að baki og styðja við hana. Einnig hefur þetta líkan verið gagnrýnt fyrir það, að fylgifiskur þess sé einsleitur leiðtogastíll (Northouse, 2010).

2.3.4 Áhrif og einkenni neikvæðra leiðtoga

Eins og fram hefur komið þá eru leiðtogategundir margar og það fer oft eftir aðstæðum hvort að áhrif leiðtoga séu góð eða slæm. Eftirfarandi eru tvöenskona dæmi um leiðtoga sem höfundar telja að geti haft neikvæð áhrif, annarsvegar kaupskaparleiðtogi og hins vegar einræðisleiðtogi.

Kaupskaparleiðtogi var áberandi á sjötta áratug tuttugustu aldar. Hann byggir leiðtogavald sitt á því að refsa eða umbuna starfsmönnum sínum eftir því hvort þeir standa sig vel eður ei. Lögmálið er: „Ef þú gerir þetta fyrir mig, þá geri ég dálítið fyrir þig.“

Leiðtoginn metur það hvort starfsmaðurinn fái umbun ef hann stendur sig vel eða hvort hann þurfi á þjálfun að halda ef hann er ekki að standa sig. Því hefur verið haldið fram að kaupskaparleiðtogi hljóti vald sitt á grundvelli gagnkvæmra hagsmuna, fylgjendur hans styðji hann en aðeins svo lengi sem þeir telji sig hafa einhvern hag af því. Þessar kenningar, sem líta leiðtogavaldið hagfræðilegum augum, urðu vinsælar af því að þær þóttu einfaldar og skýrðu það sem persónuleikakenningar höfðu ekki skýrt. Kenningarnar hafa hins vegar verið gagnrýndar fyrir ofureinföldun á eðli mannlegra tengsla (Haukur Ingi og Helgi Þór, 2011).

Einræðisleiðtoginn er annað dæmi um leiðtoga sem gæti mögulega haft neikvæð áhrif á fylgjendur sína. Einræðisleiðtoginn fer eðli málsins samkvæmt með óskorað vald, oftast en ekki í skjóli hernaðar, og tekur ákvarðanir eftir eigin geðþótta. Kostir svona fyrirkomulags eru þeir helstir að ákvarðanatöku er hröð, einn eða mjög fáir einstaklingar hafa öll ráð í hendi sér og þurfa ekki að leita samþykkis eða ráðfæra sig við aðra. Gallarnir eru augljóslega þeir, að svona fyrirkomulagi fylgir valdniðsla, ótti, tortryggni og óeining. Kerfið kallar á náð eftirlit með samstarfsfólki, því einræðisleiðtoginn treystir öðrum illa. Einræðisleiðtogar eru oftast en ekki óvægðir, sjá skrattann í hverju horni og eru því smásmugulegir gagnvart samstarfsfólki sínu og almenningi. Þetta fyrirkomulag elur því á andófi og mótþróa. Stundum eru uppi aðstæður þar sem slíkt fyrirkomulag hentar, einkum í kjölfar ringulreiðar eða uppþota í þjóðfélagi, sem verður þess valdandi að ákvarðanatöku er illmöguleg. Oftast en ekki elur þó svona fyrirkomulag af sér nánari ringulreið og uppþot. Einræðisleiðtoganum svipar mjög til hugmyndanna um feðraveldið; þar sem sterkur karlmaður hefur tögl og hagldir varðandi ákvarðanatöku og ber öðrum að hlýða umyrðalaust (Haukur Ingi og Helgi Þór, 2011).

3. ÞJÓNANDI FORYSTA - bakgrunnur

Í þessum kafla verður farið yfir þjónandi forystu eða servant leadership. Þjónandi forysta er í raun hugmyndafræði frekar en kenning um forystu (Prosser, 2010). Robert K. Greenleaf var upphafsmaður þjónandi forystu en hann setti fram hugmyndafræðina um slíka forystu árið 1970. Þjónandi forysta hefur stækkað mikið með árunum og er víða áberandi nú til dags. Greenleaf hélt því fram að einkenni þjónandi leiðtoga væri aðallega að vera þjónn og að þeir þjóni sínu starfsfólki. Hann sagði að viljinn til þess að þjóna kæmi með eðlislægri tilfinningu, í rauninni eins og innri hvati. Síðar fengi viðkomandi meðvitaðan vilja til þess að verða leiðtogi og í þessu tilfelli, þjónandi leiðtogi (Greenleaf, 2002).

Þjónandi forysta snýst fyrst og fremst um starfsfólk í fyrirtækjum en við ætlum að fara nánar yfir hvernig þessu starfsfólki er stjórnað. Þjónandi leiðtogar eru þeir leiðtogar sem höfundum líst hvað best á. Eins og nafnið gefur til kynna þá eru þeir þjónandi á þann hátt að þeir leggja áherslu á að efla samstarfsfólk sitt til þátttöku með því að leiðbeina því og fá þátttakendur til þess að vilja taka þátt. Þetta getur verið gott fyrir þátttakendur þar sem þetta stuðlar að persónulegum þroska þeirra. Í þjónandi forystu er algjört lykilatriði að þjónusta og að auki er mikil áhersla lögð á lýðræðislega ákvarðanatöku (Patterson, 2003).

Efling eða valdefling (e. empowerment) er hugtak sem tengist þjónandi forystu mjög náið en efling er eitt af megin einkennum þjónandi forystu. Efling eða valdefling er í raun að dreifa valdi og í þessu tilfelli snýst það um að dreifa valdinu með því að hlusta á starfsmenn, leyfa þeim jafnvel að taka virkan þátt ef þeir vilja þar sem teymisvinna er lykilatriði (Patterson, 2003).

Hugtakið „þjónandi forysta“ er þekkt innan leiðtogafræðanna. Það felur í stuttu máli í sér einlægan áhuga leiðtogans á hugmyndum fylgjenda, einbeitta og einlæga athygli og hlustun leiðtogans til að efla og aðstoða fylgjendur, svo þeir fái notið sín og hæfileika sinna. Þjónandi forystumaður þarf að vera meðvitaður um mikilvægi hlutverks síns, búa yfir sjálfsöryggi, auðmýkt og hugrekki. Slíkur leiðtogi þarf að vera ábyrgur, framsýnn og hugsjónasamur (Greenleaf, 2002).

Dirk van Dierendonck stýrir rannsóknum um þjónandi forystu í Erasmus-háskólanum í Hollandi. Hann skrifaði grein árið 2011 þar sem hann setur fram sínar skilgreiningar á einkennum um þjónandi leiðtoga og gerir hann það samkvæmt skrifum

Robert K. Greenleaf. Hann greinir sex þætti sem einkenna þjónandi leiðtoga og eru þeir efling eða styrking starfsfólks, auðmýkt og hógværð, trúverðugleiki, gagnkvæm viðurkenning, samfélagsleg ábyrgð og skýr stefna (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

3.1 Þjónandi leiðtogategundir

Þjónandi forysta er mjög vítt hugtak en þeir leiðtogar sem eru þjónandi geta verið margskonar og það er í raun hægt að flokka þjónandi leiðtoga í nokkra undirflokk. Lýðræðisleiðtogi tilheyrir þjónandi forystu en hann er sá leiðtogi sem hlustar á hugmyndir hópsins og virðir þær. Hann lætur hópinn jafnframt eiga síðasta orðið og eiga þátt í endanlegri niðurstöðu með lýðræðislegri ákvarðanatöku. Framlag teymisins er afar mikilvægt og tilfinningin er sú að góð samvinna eigi sér stað þegar endanlegar ákvarðanir eru teknar. Með þessum hætti verður hópurinn oft móttækilegur fyrir þeim breytingum sem mögulega þarf að gera til að ná settu marki. Þessi stíll kemur í veg fyrir tregðu og felur ekki í sér þrjósku við tilbreytingu. Lýðræðisleiðtogi sér þannig til þess að ábyrgðin liggja á herðum hópsins. Gott dæmi um starf þar sem þessi leiðtogastíll kæmi sér einstaklega vel er félagsstarf. Tíðni á slíkum leiðtogastíl hefur þó verið að aukast með árunum þar sem víða eru stjórnendur fyrirtækja að átta sig á öllum þeim jákvæðu áhrifum sem slíkur stíll hefur í för með sér þar sem starfsfólk fær að taka virkan þátt í ákvarðanatökum (Haukur Ingi og Helgi Þór, 2011).

Verkefnaleiðtogi getur haft mismunandi leiðtogastíla á valdi sínu, en eiga þeir það allir sameiginlegt að beinast að ákveðnum verkefnum og þar með viðburðum. Það er mikill munur á stjórnunarfærni og leiðtogafærni. Stjórnunarfærni er sá hæfileiki sem fólgin er í að móta sýn, skipuleggja og framkvæma en leiðtogafærni byggist hins vegar á því að geta haft áhrif á aðra, ekki endilega með formlegum hætti líkt og með beinum skipunum, heldur með ýmsum óformlegum aðgerðum. Það er í raun hægt að segja að stjórnandi beiti formlegu valdi en leiðtoginn óformlegu valdi. Fjöldi kenninga hafa verið lagðar til grundvallar um það hvernig leiðtoginn skapi sér áhrifastöðu og fjalla þessar kenningar að mestum hluta um „... hvaða færni einstaklingur þarf nauðsynlega að hafa til þess að geta talist leiðtogi“ (Haukur Ingi og Helgi Þór, 2011).

Verkefnaleiðtoginn er síðan önnur tegund af leiðtoga sem hægt er að flokka sem þjónandi leiðtoga. Verkefnaleiðtoginn velur verkefni fyrir einstaklinga eða hópa, eftir því hvar þeirra styrkleikar liggja, áhugi og geta. Leiðtoginn hefur margvíslegar leiðir til þess

að hvetja starfsfólk sitt, bæði til þess að aðstoða þau við að taka ákvarðanir og til þess að skapa tengsl milli sín og starfsfólksins. Leiðtogafærni er meðal annars fólgin í því að gefa samstarfsfólki sínu tækifæri til þess að þroska leiðtogahæfileika sína. Með því að gera það og tryggja að leiðtogafærni sé í hávegum höfð í allri verkefnavinnu er viðburðateymið jafnframt í stöðugri þróun (Haukur Ingi og Helgi Þór, 2011).

Þáttökuleiðtoginn er síðan enn önnur tegundin sem hægt er að flokka sem þjónandi leiðtoga en hann ber marga eiginleika sem þjónandi leiðtogar þurfa. Hann er mjög virkur innan hópsins og tekur þátt í störfum hans, tekur ákvarðanir í samvinnu við samstarfsfólk sitt og veitir því öðrum vald til ákvarðanatöku. Með þessum hætti eykur þetta ábyrgðartilfinningu hópsins og ýtir undir að hæfileikar fólks fái að njóta sín. Fólk telur þetta vera góðan leiðtogastíl, það er eitthvað notalegt og jákvætt við yfirmann sem vinnur með starfsfólkinu í stað þess að standa fyrir ofan þau. Þessi leiðtogastíll hentar best þegar unnið er með áhugasömu fólki sem hefur löngun og getu til að taka þátt í ákvörðunum. Þáttökustíllinn leggur mikla áherslu á samstarfsfólk, einingu liðsins og „okkur” sem teymi. Hann hentar ekki ef það ríkir ekki traust milli leiðtogans og fylgjenda (Haukur Ingi og Helgi Þór, 2011).

3.2 Þrír meginþættir þjónandi forystu

Greenleaf benti á að það hafi tekið hann langan tíma að þróa þessar hugmyndir um þjónandi forystu en hann telur að innsæi, vitund, þekking og allskonar auka upplýsingar hafi leitt hann áfram og hjálpað honum að sjá hugmyndirnar í samhengi. Í grófum dráttum lýsir Greenleaf þjónandi forystu sem samspili þriggja meginþátta sem eru allar samtengdar innbyrðis og mynda eina heild:

1. Einlægur áhugi á hugmyndum og hagsmunum annarra sem verður til með góðri hlustun og aðgerðum sem efla aðra og aðstoða þá til að njóta sín og ná fram því besta í sér.
2. Vitund og sjálfsþekking sem lýsir sér með auknu sjálfsöryggi, aukinni auðmýkt og hugrekki.

3. Framsýni og skörp sýn á hugsjón sem birtist með sýn á tilgang og ábyrgðarskyldu
(Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

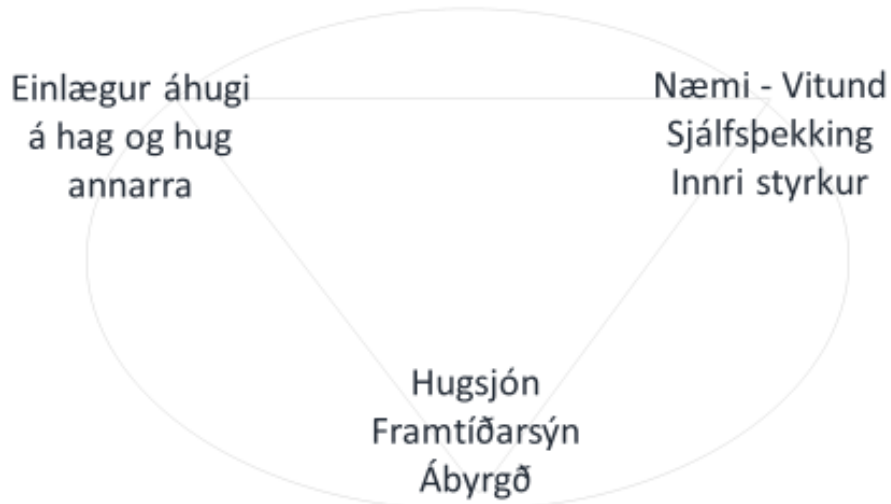
3.3 Sigrún Gunnarsdóttir - Þrískipt líkan þjónandi forystu

Sigrún Gunnarsdóttir hefur skrifað grein sem byggir á meginþáttum Greenleaf um „þjónandi forystu“. Stillir hún upp þrískiptu líkani þar að lútandi, þar sem grunnstefið er ærlegur áhugi á hugmyndum og högum annarra. Forystan skyldi fyrst og fremst beina kröftum og athygli að velferð starfsfólks, en ekki að eigin hagsmunum eða valdamöguleikum. Opinn hugur, hlýtt viðmót og góð hlustun endurspeglar skýran áhuga leiðtogans til að kynna hugmyndum fylgjenda og efla þeirra hug og hag (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Góður „þjónandi forystumaður“ er sá sem sýnir einlægan áhuga á því að hlusta, taka inn og meta hugmyndir samstarfsfólks. Þessi eiginleiki er einn mikilvægasti þátturinn sem skilgreinir „þjónandi forystufólk“. Slíkt fólk er næmara, það hefur góða yfirsýn, skilur og skynjar þarfir fylgjenda betur, enda hlustar það af alúð og sýnir samstarfsfólki virðingu og traust, sem auðveldar leiðtoganum um leið að greina þarfir þeirra (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Sjálfþekking og góð meðvitund um eigin styrk, kosti og veikleika eru þættir sem einkenna góðan leiðtoga. Þeir ættu að byggja á styrkleikum sínum og leitast við að efla þá með þekkingarleit, undirbúningi og ígrundun, sem eru grunnstoðir hinnar „þjónandi forystu“. Hugsjón, markmið og tilgangur ættu jafnframt að vera leiðarstef hins „þjónandi leiðtoga“. Segja má að slíkur leiðtogi sé þjónn hugmynda starfsfólksins og hugsjóna þess, sem auðveldar starfsfólki að öðlast framtíðarsýn og tilgang með störfum sínum, nokkuð sem kemur öllum hópnum/fyrirtækinu/stofnuninni til góða (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Á eftirfarandi mynd má sjá þriggja þátta líkan Sigrúnar Gunnarsdóttur (Sigrún Gunnarsdóttir, 2013) um þjónandi forystu, byggt á hugmyndum Robert Greenleaf.

Að vera þjónn og að vera líka leiðtogi



Mynd 1 Þriggja þátta líkan Sigrúnar Gunnarsdóttur (Sigrún Gunnarsdóttir, 2013).

Slíkir leiðtogar eru oft vandfundnir, en ljóst er að nokkuð miklar kröfur eru gerðar til þjónandi leiðtoga og sumir hafa það einfaldlega ekki í sér að uppfylla öll skilyrðin sem þjónandi leiðtogar þarfnast. Þjónandi leiðtogar þurfa að auki að búa yfir mikilli sjálfspekkingu þar sem þeir þurfa að geta komið auga á sína eigin styrkleika og veikleika, vera næmir og lagnir við að taka vandlega eftir, vera með skýr markmið, vel undirbúnir og alls ekki vanmeta mikilvægi ígrundunar, en ígrundun er lykilatriði ef leiðtogar ætla að bæta sinn eigin styrk (Greenleaf, 2002).

4. RANNSÓKNARHLUTI

Nú þegar höfundar hafa kafað í margskonar kenningar forystu, eins og umbreytingarforystu, framkvæmdaforystu, aðstæðubundna forystu og þjónandi forystu, munum við koma til með að nota þær kenningar sem grunn fyrir niðurstöðu okkar um hvað einkennir góðan leiðtoga. Nú vitum við að leiðtogar eru mismunandi og oftar en ekki er frammistaða þeirra metin eftir aðstæðum hverju sinni. Til þess að öðlast dýpri skilning á efninu vildum við þrengja rammann og einblína á eitt starfssvið. Þar sem höfundar eru bæði verðandi tólstunda- og félagsmálafræðingar þótti okkur vel við hæfi að kanna hvað einkennir góðan leiðtoga í frístundastarfi. Kaflinn sem hér fylgir greinir frá rannsókn sem við gerðum samhliða vinnslu ritgerðarinnar.

4.1 Aðferðafræði

Markmið þessarar rannsóknar er að koma auga á og auka skilning okkar á hvað einkennir góðan leiðtoga í frístundastarfi. Auk þess greinum við frá helstu kostum, menntun og reynslu viðmælandans í starfi. Ein meginspurning liggur á bakvið rannsóknina en hún er eftirfarandi:

- Hvað einkennir góðan leiðtoga í frístundastarfi?

Höfundar notuðu eigindlega rannsóknaraðferð til þess að leita svara við þessari rannsóknarspurningu þar sem gögnum var safnað út frá viðtali við skrifstofustjóra frístundamála hjá Reykjavíkurborg, Soffíu Pálsdóttur. Við ákváðum að beina viðtalinu okkar að henni vegna margra ára starfsreynslu hennar í frístundastarfi. Okkur þótti við hæfi að notast við eigindlega rannsóknaraðferð þar sem slíkar rannsóknir hjálpa manni að öðlast dýpri skilning á því sem er verið að rannsaka. Tilgangurinn með eigindlegri rannsókn er að lýsa upplifun og reynslu hópa af sérstöku fyrirbæri (Schutt, 2012). Soffía Pálsdóttir hefur mikla reynslu á sviði frístundamála og því tilvalinn viðmælandi fyrir okkur; stjórnandi sem varpað gæti ljósi á ýmsa þætti, veitt góða innsýn og greinargóð svör við

rannsóknarspurningu okkar. Í eftirfarandi köflum verður farið nánar yfir aðferðafræði, gagnaöflun og gagnagreiningu rannsóknarinnar.

4.2 Gagnasöfnun

Öllum gögnum í rannsókninni var safnað með viðtali við einn viðmælanda. Við framkvæmdum eigindlega rannsókn þar sem við tókum viðtal við Soffía Pálsdóttur, skrifstofustjóra frístundamála hjá Reykjavíkurborg þann 28. mars 2017 og var viðtalið hljóðritað með góðfúslegu leyfi viðmælanda. Eins og kom fram áður þá þótti okkur eigindleg rannsóknaraðferð eiga við vegna þess að þannig fengjum við sem besta innsýn inn í skoðanir viðmælanda um leiðtogafærni. Spurningaramminn sem við notuðumst við var settur upp til að hann gæfi sem gleggsta mynd af starfsreynslu Soffíu.

Að fara yfir lífssögur (e. life histories) er oft talin góð aðferð til þess að fá góða innsýn og auka skilning á viðmælendum í eigindlegum rannsóknum. Þar fara rannsakandi og viðmælandi yfir lífssögu viðmælanda í formi viðtals. Markmið með eigindlegum rannsóknum er yfirleitt að safna ítarlegum upplýsingum um reynslu fólks og það er talið að opnar spurningar séu skilvirk leið til þess ná slíkum árangri (Silverman, 2006).

Spurningar tengdust leiðtogafærni og stjórnun þar sem meginmarkmið var að leitast eftir svörum við nokkrum lykilspurningum og þar á meðal rannsóknarspurningunni „Hvað einkennir góðan leiðtoga í frístundastarfi?“. Kannað var viðhorf viðmælanda til síns starfs, reynslu hans og skoðana hvað varðar leiðtoga innan frístundasviðsins. Við tókum Soffíu tali í aðalskrifstofum Reykjavíkurborgar, í fundarherbergi, hvar við fengum góða og þægilega aðstöðu. Stóð viðtalið yfir í um klukkustund og var afar forvitnilegt í alla staði.

4.2.1 Gagnagreining

Eftir viðtalið fóru rannsakendur fljótlega í það að afrita viðtalið þar sem við skrifuðum það upp orðrétt. Mikilvægt var að afrita allt viðtalið til þess að byrja með, svo að upplifun og reynsla viðmælanda kæmi skýrt fram í viðtalinu (Schutt, 2012).

Í viðtölum skipta smáatriði máli; áherslur, hik eða stam viðkomandi, jafnvel þagnir, geta gefið vísbendingar eða valdið skekkju í niðurstöðum. Það er því mikilvægt að taka

mið af slíku þegar unnið er úr rannsóknum, ekki bara því sem sagt er. (Taylor og Bogdan, 1998).

Eftir að hafa afritað greindum við viðtalið niður í þemu, þar sem við feitletruðum það sem tengdist helst spurningum okkar, og rauðlituðum lykilsetningar sem komu fram í viðtalinu til þess að auðvelda okkur að finna mikilvægar upplýsingar úr viðtalinu. Alls var viðtalið 11 A4 blaðsíður og þá er miðað við 12 punkta letur og 1,5 línubil. Lykilhugtök sem við höfðum til hliðsjónar fyrir viðtalið voru leiðtogi, forysta og leiðtogafærni svo við reyndum að afrita viðtalið þannig niður að við gætum sett svör viðmælanda niður eftir ákveðnum þemum. Þetta þótti rannsakendum hjálpa mikið til við greiningu gagna.

4.3 Soffía Pálsdóttir

Soffía Pálsdóttir var alveg frá upphafi mjög augljóst val hjá okkur þegar við fengum þá hugmynd að taka eitt viðtal fyrir verkefnið okkar. Ástæðan fyrir því að hún varð fyrir valinu er einfaldlega vegna þess að okkur langaði að fræðast aðeins meira um leiðtoga og forystu innan frístundamálaflokksins og okkur þótti hún tilvalinn kostur sem viðmælandi. Soffía Pálsdóttir er menntaður grunnskólakennari ásamt því að hafa lokið diplómu námi í opinberri stjórnslu og vitandi af hennar reynslu í frístundamálum vorum við sannfærð um að viðtalið myndi skila góðum árangri.

4.3.1 Starfið og starfsferill

Soffía starfar í dag sem skrifstofustjóri frístundamála hjá skóla- og frístundasviði Reykjavíkurborgar og hefur gert það síðan árið 1997. Hún er yfirmaður allra frístundamiðstöðva sem reka frístundastarf Reykjavíkurborgar, sem sagt frístundaheimila, félagsmiðstöðva, 10-12 ára starfs og sértækra félagsmiðstöðva. Í árunna rás og á nokkuð löngum starfsferli hefur hún víða öðlast reynslu og er því vel að þessu starfi komin. Ásamt 30 ára reynslu sem skrifstofustjóri frístundamála vann hún mikið í félagsmiðstöðvum í Bústöðum og Fjörgyn í Grafarvogi og hefur reynslu af því að vinna með fólki á öllum aldri, allt frá litlum börnum upp í fullorðið fólk.

Rætur mínar liggja í unglingsgeiranum, þar liggur mikill metnaður og áhugi hjá mér, síðan fæ ég það verkefni að reka frístundaheimili á árunum 2000 - 2002, það má segja að ég hafi hoppað beint í djúpu laugina.

Ásamt því að hafa starfað víða við frístundamál telur Soffía að kennaranámið hafi einnig gagnast henni mikið og að hún sé að nýta þekkingu sína þaðan töluvert í starfi sínu. Þegar Soffía stundaði nám í háskóla var tómstunda- og félagsmálafræði ekki í boði en hún telur að hún hefði væntanlega valið það nám ef það hefði staðið til boða. Einnig vann Soffía á árum áður með fötluðum og telur það hafa verið mjög lærdómsríkt og nýtt sér í dag þar sem hún er meðal annars að vinna með fötluð ungmenni og börn. Soffía lýsir núverandi starfi sínu á þann hátt að þau hjá frístundasviðinu séu með mikla dreifistýringu sem hún telur að virki vel.

... ég fæ stóran peningapoka eða verkefnapoka og ég sé um að dreifa honum í fimm borgarhluta. Þannig að ég er með fimm framkvæmdastjóra sem dreifa verkefnum ennþá lengra. Ég er í raun í miðjunni og ég dreifi ábyrgð og verkefnum til þeirra og þeir sjá síðan um að dreifa því lengra. Í hverjum borgarhluta er fjögurra manna stjórnendateymi, það er framkvæmdastjóri, deildarstjóri barnastarfs, deildarstjóri unglingsstarfs og fjármálastjóri.

Aðspurð hvort hún telji að starfinu fylgi mikil ábyrgð segir Soffía að það sé mismunandi og geti bæði verið auðvelt og erfitt að axla ábyrgðina sem fylgir starfi hennar. Því fylgi ábyrgð á miklu fjármagni og miklum fjölda starfsfólks, peningamál þykir henni þó tiltölulega auðvelt að eiga við en það sé erfiðara að eiga við málefni sem tengjast starfsmönnum:

Það sem er alltaf viðkvæmast er það sem tengist starfsmönnum, þá þarf að vanda sig og ég hef oft lent í því að þurfa að takast á við þung starfsmannamál. Ég hef trú á því að þú sem yfirmaður berð ábyrgð. Þetta er svolítið eins og barnið þitt. Þú verður að grípa inn í en þú verður líka að gefa fólki tækifæri á að þroskast og dafna í starfi. Maður verður að hafa trú á að fólk geti bætt sig. Það geta það allir

ef þeir fá réttan stuðning og rétta þjálfun, þá geta allir orðið betri.

Soffía segir sínar helstu áskoranir í starfi vera nokkrar, þó aðallega:

Mér finnst erfiðast þessi ólögbundna starfsemi sem sveitarfélögin eru að reka og þegar það harðnar á dalnum, eins og hefur verið síðan í kreppu. Horfandi á kollega sína út um land allt eiginlega bara týna tölunni því þeir voru bara einyrkjar og það var ekki nógu mikil áhersla lögð á frístundastarf í sumum sveitarfélögum. Í Reykjavík var sú ákvörðun tekin að tryggja þyrfti grunnþjónustu og við féllum sem betur fer inn í það að vera skilgreind sem grunnþjónusta en það var líka vegna þess að við vorum svo dugleg að koma málefnum frístundastarfsins á framfæri... við erum ótrúlega meðvituð um það, ég og framkvæmdastjórnir að við verðum að vera í góðri samvinnu við þá sem ráða í borginni. Mér finnst það svona helsta áskorun mín núna að við erum búin að vera í mikilli djúpgreiningu og ég finn það alveg varðandi uppbyggingu á mannvirkjum og fjárfestingamálum þá erum við yfirleitt víkjandi þegar grunnskólinn á í hlut.

Einnig bætti hún við að önnur áskorun fyrir hana er að hún hefur áhyggjur að því hvort hún muni einhvern tíma finna það á sér að nú sé hennar tími liðinn í þessu starfi:

... ég ætlaði mér ekkert að vera 54 ára ennþá í þessu starfi en mér finnst þetta bara svo gaman, þetta er skemmtilegasta starf í heimi, oftast nær. Það sem veldur mér hinsvegar áhyggjum er að maður þekki ekki sinn vitjunartíma. Hvenær á maður að víkja fyrir yngra fólki, ég hugsa að þetta sé áskorun fyrir mig að hugsa næstu fimm árin, hvenær er ég orðin hindrun fyrir málaflökkinn?

Við spurðum Soffíu hvort að hún ætti sér einhverja fyrirmynd í starfi. Soffía var ekki lengi að svara því og tjáði okkur að hennar helsta fyrirmynd hafi ávallt verið Ómar Einarsson, fyrrverandi sviðsstjóri Soffíu. Hún sagði að það sem hún kunnir hvað helst að meta í fari Ómars væri hans snögga svörun og fagleg vinnubrögð hans:

Minn gamli sviðsstjóri, Ómar Einarsson er mín fyrirmynd. Þessi snögga lausnahugsun, að vera snöggur og snar. Hann sagði alltaf við mig „Soffía ég

treysti þér, hlauptu bara eins hratt og þú vilt hlaupa, ég stend alltaf við bakið á þér”. Þetta veit mitt fólk líka. Maður getur alltaf gert mistök en þá er svo gott að vita að yfirmaðurinn standi við bakið á manni og treysti manni. Traust er lykilatriði.

4.3.2 Reynolds sem leiðtogi

Eins og fram kom áður er Soffía svo sannarlega hokin af reynslu af því að vera í forystu. Það sem höfunda langaði að varpa ljósi á var hver hennar leiðtogastíll væri og hverjir væru hennar helstu styrkleikar sem leiðtogi. Soffía segist sér finnast leiðtogi vera stórt orð og kys frekar að orða það þannig að hún sé sannarlega í forystu. Hún er meðvituð um styrkleika sína sem leiðtogi og minnst aftur á að hún líti upp til Ómars Einarssonar og tileinki sér sömu vinnusemi og faglegu vinnubrögð. Hún segist ávallt svara tölvupóstum samdægurs, að hún sé vinnualki sem vinnur alla daga fram á kvöld en þó ekki um helgar. Henni þykir mjög mikilvægt að búa til góða liðsheild innan hópsins og að gefa fólki umboð til athafna og vera í góðu samráði við sína næstráðendur og láta þá upplifa að þeir hafi sína eigin rödd, en slíkar aðferðir eru sterk einkenni þjónandi forystu (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Hún segir mikilvægt að starfsfólk finni að það geti haft áhrif en þó einnig að það viti líka að það er ekki alltaf hægt að taka tillit til allra.

Við höfum alltaf verið dugleg að fara með málin út í borgarhlutana, taka við ábendingum og spyrja. Ekki koma bara með ákvörðun að ofan heldur fá fleiri sjónarmið. Þá upplifir fólk að það hafi rödd.

Soffía segist hafa það að leiðarljósi að hlusta á fólkið sitt og vera ávallt sýnileg:

Á félagsmiðstöðvadaminn fer ég til þeirra sem ég þekki minnst til þess að kynna þeim betur. Þá hugsar fólkið „Já ókei, hún nennti að koma til mín að tala við mig”.

Aðspurð hvort hún telji sig vera með einhvern sérstakan leiðtogastíl og hvort það væri eitthvað sem hún væri til í að breyta eða bæta við sinn stíl svarar Soffía að henni finnist

mjög mikilvægt að láta samstarfsfólki líða vel og leggur áherslu á mikilvægi þess að hafa trú á fólkinu sínu og veita því stuðning og þjálfun til þess að bæta sig og finna fyrir því að raddir allra skipta máli. Hún segir svo sögu frá því að samstarfsfólk hennar virðist þekkja hana það vel að það sér á svip á hennar þegar henni mislíkar eitthvað:

... það er ótrúlega fyndið, ég er að vinna með öllum þessum framkvæmdastjórum og við þekkjum hvert annað mjög vel, en þau sjá það á svipbrigðum mínum eða látbragði hvort mér líki vel við eitthvað sem þau eru að segja eða ekki. Það er einhver svipur sem ég geri með munninum eða einhver hreyfing.

4.3.3 Hvað einkennir góðan leiðtoga?

Vitandi að Soffía er mjög reynslumikil í sínu starfi sem leiðtogi og í forystu fannst okkur áhugavert að athuga hvað hún teldi einkenna góðan leiðtoga. Að mati höfunda er Soffía með marga eiginleika sem samsvara einkennum þjónandi leiðtoga og því var fróðlegt að heyra hvað hún hafði um málið að segja. Við spurðum hana því hvað henni þykir einkenna góðan leiðtoga. Hún sagði að virk hlustun og að vera leitandi og lausnamiðaður væru algjör lykilatriði hjá góðum leiðtogum og vitnar þar í fyrirlestur sem hún sótti:

Ég hlustaði á fyrirlestur um þjónandi forystu á Bifröst, en ég er mjög upptekin af því og þykir mikilvægt að frístundastarfið sé skilgreint sem þjónandi fyrirbæri frekar en sem stofnun. Ég tel mikilvægt að muna að við erum að þjóna íbúum borgarinnar og eigum alltaf að vera á tánum með að þroskast og þróast eftir þeirra þörfum, það er þessi virka hlustun og að vera leitandi og lausnamiðuð sem eru aðalatriðin.

Aðspurð hvort henni finnist leiðtogatýpur vera öðruvísi í frístundastarfi en utan þess sagði Soffía hennar skoðun vera þá að þetta snúist alltaf um að fá fólk með sér og sagðist halda að aðsókn í félagsmiðstöðvar/frístundaheimili væri sterk vísbending um hvernig forstöðumaðurinn er. Forstöðumenn frístundastarfs þurfa að vera góðir í mannlegum samskiptum, hvetjandi, vera opnir og hafa eitthvað fram að færa. Þetta eru einskönar

persónutöfrar sem viðkomandi þarf að hafa til þess að ná fólki til sín og vekja upp áhuga þeirra:

Þú sem forstöðumaður þarft að vera “outgoing” og eiga auðvelt með að laða fólk að þér. Þetta skiptir rosalega miklu máli ásamt því að vera vel að sér í mannlegum samskiptum. Hver ætti að vilja koma í sínum frítíma og hitta einhvern leiðinlegan forstöðumann eða starfsmann? ... á sínum tíma vorum við byrjuð að spyrja krakka: „Hvernig á starfsmaður í félagsmiðstöð að vera?“

Langflestir leggja mikla áherslu á mikilvægi samskiptahæfni, félagsfærni og sköpun svo eitthvað sé nefnt. Auðvitað skiptir máli fyrir samfélagið okkar að geta menntað einhverja raungreinasérfræðinga en ef þér líður ekki vel þá nærðu ekki árangri, þá finnst mér frístundastarfið koma svo sterkt inn.

Soffía sagði að lokum að sér finnist mikilvægt að styðja við tómsunda- og félagsmálafræðinámið meðal annars vegna þess að þetta er svo flott nám þar sem hugsað er um líðan fólks. Kennarar námsins er virkilega flott fagfólk sem vinnur að því að búa til flotta leiðtoga sem eru jákvæðir, hafa góða samskiptahæfni, félagsfærni og sköpun, og þetta eru allt mikilvægir þættir sem einkenna góða leiðtoga.

Umræður

Eins og fram kom, eftir að hafa rætt við Soffiu, þá teljum við hana skarta þeim hæfileikum sem þarf til þess að vera góður leiðtogi. Þegar við inntum hana eftir því hver hennar leiðtogastíll væri svaraði hún að henni þætti mjög mikilvægt að búa til góða liðsheild innan hópsins og að gefa fólki umboð til athafna. Vera í góðu samráði við sína næstráðandi og reyna að láta þá upplifa að raddir þeirra heyrast. Allt eru þetta eiginleikar sem minna á vinnubrögð þjónandi leiðtoga og því telja höfundar að Soffia beri með sér vinnubrögð slíks leiðtoga (Patterson, 2003). Soffia tók einnig fram að það sé mikilvægt að láta samstarfsfólki líða vel og að hafa trú á fólkinu sínu og veita þeim stuðning til þess að bæta sig.

Ásamt því að bera með sér ýmsa eiginleika þjónandi leiðtoga er einnig margt í starfsaðferðum Soffiu sem minnir á umbreytingarforystu, en Soffiu þykir mikilvægt að starfsfólk hennar finni að þau geti haft áhrif, hún reynir ávallt að hlusta á fólkið sitt, en umbreytingarforysta fjallar meðal annars um að hvetja fólk til þátttöku og sömuleiðis til árangurs (Hackman og Johnson, 2013). Við gagnasöfnun er niðurstaðan einnig sú að Soffia telur að leiðtogar sem tileinka sér eiginleika þjónandi forystu séu yfirleitt góðir leiðtogar.

Lokaorð

Í upphafi ritgerðar veltu höfundar því fyrir sér, hvað það væri sem veldur því að sumir leiðtogar eru álitnir betri en aðrir, hvað liggur að baki slíku mati og hver rökin væru fyrir því. Markmiðið var að varpa ljósi á skilgreiningar fræðimanna, ásamt því að kanna viðhorf og skoðanir Soffíu Pálsdóttur, skrifstofustjóra frístundamála í Reykjavík, á því hvað helst einkennir góða leiðtoga. Eins og fram kemur í ritgerðinni, þá eru leiðtogar mismunandi; hver hefur sinn stíl, sínar áherslur, sína kosti og sína galla. Allir eiga þeir það þó sameiginlegt að gegna forystuhlutverki, þótt aðferðir kunni að vera ólíkar.

Í sumum tilfellum fer leiðtogi meira eða minna einn með ákvörðunarvaldið. Á hinn bóginn leggja margir leiðtogar áherslu á samvinnu, þannig að ákvörðunartaka byggir á skoðunum og innsæi samstarfsfólks, ekki síður en mati leiðtogans. Slíkt hefur í fræðunum verið kallað *þjónandi forysta*. Margir fræðimenn eru sammála því að það fyrirkomulag sé heillavænlegra og líklegra til að hafa góð áhrif á samstarfsanda og hópinn í heild. Það er mat þeirra að leiðtogar sem aðhyllast og ástunda *þjónandi forystu* séu yfirleitt góðir leiðtogar.

Ýmislegt sem fram kom við gagnavinnslu heimilda og rannsóknar kom höfundum á óvart. Ekki síst það hversu mikið hefur verið rannsakað og ritað um leiðtoga og hversu mjög menn hafa skilgreint og krufið leiðtogahlutverkið til mergjar. Miðað við hversu mikinn áhuga höfundar hafa á málefninu væri gaman að fræðast nánar um það í framtíðinni. Þar sem rannsóknin var frumraun höfunda í eigindlegri rannsóknargerð voru ákveðnir hlutir sem hefði mátt gera betur og lærðum við svo sannarlega af því. Sem dæmi má nefna að undirbúa spurningarammann örlítið betur og gera ráð fyrir því að viðmælandi gæti farið aðeins út fyrir rammann, eins og gengur og gerist í slíkum rannsóknum.

Ritgerðarvinnan veitti höfundum mikilvæga innsýn í heim leiðtoga og þeirra sem fara með forystuhlutverk. Umfjöllunarefnið hentaði okkur einstaklega vel, þar sem við höfum bæði frá upphafi þessa náms haft það að markmiði að verða einn daginn leiðtogar í starfi. Samvinnan við ritgerðarskrif gekk stórvel og það kæmi okkur ekki á óvart ef við myndum starfa aftur saman í framtíðinni og ná að nýta þá þekkingu sem við höfum öðlast við gerð þessarar ritgerðar.

Heimildaskrá

- Avolio, B. J., Walderman, D. A. g Yanimarina, F. J. 1991. Leading in the 1990s: The four Is of transformational leadership. Journal of European Industrial Training. USA.
- Bass, B. M. 1990. Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications. The free press. USA.
- Boone, L. W. og Makhani, S. (2012). Five Necessary Attitudes of a Servant Leader. Review of Buisenss, New York.
- Burns, J.M. 1978. Leadership. New York, NY: Harper & Row.
- De Beauvoir, S. (1953/1972). The Second Sex. London: Jonathan Cape.
- Eagly, A.H. og Carli, L.L. (2007). Is there a glass ceiling, *Í Through the Labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goleman, D. 2002. The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results. Þýðing: Anna María Hilmarsdóttir. 2004. Forysta og tilfinningagreind. Reykjavík: Sjónmál.
- Greenleaf, R.K. (2002). Essentials of servant- leadership. Í Spears, L.C., og Lawrence, M (ritstj.). Focus on leadership; Servant- leadership for the 21st Century. New York: John Wiley & sons, INC.
- Haukur Ingi Jónasson og Helgi Þór Ingason. (2011). Leiðtogafærni: Sjálfsskilningur, þroski og þróun. Reykjavík: JPV.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C. og Curphy, G. J. (ritstj.) (2006). Leadership enhancing the lessons of experience (5. útgáfa). New York: McGraw-Hill.
- Hackman, M.Z. og Johnson, C.E. (2003). Leadership: A communication Perspective. Waveland Press, Inc.
- Northouse, P.G., (2010). Leadership: Theory and practice. (5.útgáfa). Thousand Oaks
- O'Connor, K. ritstjóri.(2010). *Gender and women's leadership: a reference handbook*. Los Angeles, London: Sage.
- Prosser, S. (2010). Servant Leadership: More Philosophy, Less Theory. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership. Westfield USA.
- Patterson, K.A. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. Regent University,

USA.

Sigrún Gunnarsdóttir. (2013). Stjórnmal & Stjórnsýsla. Reykjavík: Stofnun stjórnsýslufræði og stjórn mála.

Sigrún Gunnarsdóttir (2011). *Þjónandi forysta*. Glíman 8. Sótt af <http://thjonandiforysta.is/wp-content/uploads/2013/03/Sigrun-Gunnarsdottir-Grein-Gliman-2011.pdf>

Silverman, D. (2006) Interpreting qualitative data. Sage Publications: New Delhi.

Schutt, R. K. (2012). Investigating the Social World: The Process and Practice of Research. Kanada: SAGE.

Taylor, S.J og Bogdan, R. (1998). Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource. New York: John Wiley & Sons.

Viðauki 1: Viðtalsrammi

Lykilspurning 1: Hvað einkennir góðan leiðtoga í starfi?

Lykilspurning 2: Hvað einkennir góðan leiðtoga í frístundastarfi?

1. Við hvað starfar þú?
2. Hver er aldur og starfsaldur þinn?
3. Hversvegna byrjaðir þú að vinna við þetta?
4. Hver er menntun þín og fyrri störf?
5. Hvar liggur þín megin reynsla? Nýtist hún í starfinu?
6. Er til starfslýsing á stöðu þinni? Ef já, hver er hún?
7. Hvaða menntun og reynslu finnst þér leiðtogar þurfa að hafa?
8. Hverja telur þú vera þína styrkleika sem stjórnandi?
9. Áttu þér einhverja fyrirmynd sem stjórnandi?
10. Hver er þín reynsla sem einstaklingur í stóru hlutverki?
11. Hverjar eru þínar helstu áskoranir í starfi og hvernig tekur þú á þeim?
12. Hver er þín reynsla á að vera leiðtogi í starfi?
13. Hvað einkennir að þínu mati góðan leiðtoga í starfi?
 - a. Hvað einkennir góðan leiðtoga í frístundastarfi?
 - b. Eru öðruvísi leiðtogatýpur í frístundastarfi?
12. Hver telur þú vera helstu lykilatriði til þess að vera árangursríkur leiðtogi í starfi?
13. Hver er þinn leiðtogastíll?
 - a. Er eitthvað í þínu fari sem leiðtogi sem þú værir til í að bæta/breyta?