



Háskólinn á Akureyri

Viðskipta- og raunvísindasvið

B.Sc. ritgerð - LOK2112

Leiðbeinandi: Jóna Jónsdóttir

Hrós, jákvæðni og frelsi

-Einkenni góðra stjórnenda á Austurlandi

Anton Helgi Loftsson

Stofnun:	Háskólinn á Akureyri
Fræðasvið:	Viðskiptadeild Viðskipta- og raunvísindasvið
Námskeið:	Lokaverkefni - LOK2112
Heiti verkefnis:	Hrós, jákvæðni og frelsi Einkenni góðra stjórnenda á Austurlandi
Verktími:	September – desember 2017
Nemendi:	Anton Helgi Loftsson
Leiðbeinandi:	Jóna Jónsdóttir
Upplag:	Tvö prentuð eintök og tvö rafræn eintök
Blaðsíðufjöldi:	32
Fjöldi viðauka	1
Útgáfu- og notkunarréttur:	Lokaður

Yfirlýsingar

„Ég lýsi því yfir að ég einn er höfundur þessa verkefnis og að það er afrakstur eigin rannsókna“.

Anton Helgi Loftsson

„Það staðfestist að verkefni þetta fullnægir að mínum dómi kröfum til námsmats í námskeiðinu LOK2112“.

Jóna Jónsdóttir

Abstract

The aim of this research is to find out the characteristics of good managers. We try to find out if good managers are leaders and if there is different answers by first-line managers, middle-managers or top-managers. The author puts out the theory that good managers need to be leaders and that it is little difference between leaders and good managers.

The first part of this essay is theoretical where we go over concepts linked to management, managers, leadership, first-line managers, middle-managers and top-managers. The latter part is an analysis of the results from the interviews that were taken with managers from East Iceland, but no special line of work was selected. Efforts will be made to gain insight into what managers in East Iceland feels is characteristic of good managers and if they think it is important for good managers to be leaders or not.

During the study, a qualitative approach was used, interviewing ten managers in East Iceland, three first-line manager, three middle-managers and four top-managers. Candidates were asked to answer questions about characteristics of good managers, characteristics of good leaders, what motivates staff and whether it is important for good managers to be leaders and why. The results of this essay indicate that the characteristics of good managers are that they have to have a positive attitude, ready to give their staff freedom and that it is important for them to be leaders.

Keywords

Management, leadership, good manager, motivation, hierarchy

Þakkarorð

Ég vil þakka leiðbeinanda mínum, Jónu Jónsdóttur, fyrir góða leiðsögn og fyrir að svara tölvupóstum á öllum tímum sólarhrings. Einnig vil ég þakka Jóneyju Jónsdóttur fyrir yfirlestur á ritgerðinni.

Þá vil ég sérstaklega þakka öllum viðmælendum fyrir að gefa sér tíma fyrir viðtölin og sýna efninu áhuga.

Anton Helgi Loftsson

Akureyri 28. nóvember 2017.

Útdráttur

Tilgangurinn með þessari rannsókn er að kanna hver einkenni góðra stjórnenda eru. Sérstaklega er skoðað hvort góður stjórnandi þurfi að vera leiðtogi og hvort munur sé á svörum deildarstjórnenda, millistjórnenda og æðstu stjórnenda. Höfundur setur fram þá kenningu að mikilvægt sé fyrir góða stjórnendur að vera leiðtogar og að lítil munur sé á leiðtogum og góðum stjórnendum.

Fyrri hluti ritgerðarinnar er fræðilegur þar sem farið er yfir hugtök tengd stjórnun, stjórnendum, forystu, deildarstjórnendum, millistjórnendum og æðstu stjórnendum. Í seinni hlutanum er farið yfir rannsóknina, framkvæmd hennar og niðurstöður. Tekin voru viðtöl við stjórnendur á Austurlandi en engin sérstök atvinnugrein varð fyrir valinu. Leitast verður eftir því að fá innsýn í það hvað stjórnendum á Austurlandi finnst vera einkennandi fyrir góða stjórnendur og þá hvort þeir telji mikilvægt fyrir góða stjórnendur að vera leiðtogar eða ekki.

Við framkvæmd rannsóknarinnar er notuð eigindleg aðferð þar sem tekin eru viðtöl við tíu stjórnendur á Austurlandi, þrjá deildarstjórnendur, þrjá millistjórnendur og fjóra æðstu stjórnendur. Viðmælendur eru beðnir að svara spurningum um einkenni góðra stjórnenda, einkenni góðra leiðtoga, hvað það er sem hvetur starfsfólk áfram og hvort mikilvægt sé fyrir góðan stjórnanda að vera leiðtogi og þá afhverju. Niðurstöður ritgerðarinnar benda til þess að góðir stjórnendur þurfi að vera jákvæðir, tilbúnir að gefa starfsmönnum sínum frelsi og að mikilvægt sé að þeir séu leiðtogar.

Lykilorð

Stjórnun, forysta, góður stjórnandi, hvatning, skipurit.

Efnisyfirlit

1. Inngangur	1
2. Fræðileg umfjöllun.....	2
2.1 Stjórnun	2
2.2 Hlutverk stjórnenda	3
2.2.1 Aðstæðubundin stjórnun	4
2.3 Skipting stjórnenda	6
2.3.1 Deildarstjórar	6
2.3.2 Millistjórnendur	6
2.3.3 Æðstu stjórnendur	8
2.4 Einkenni góðra stjórnenda.....	8
2.4.1 Góðir stjórnendur	9
2.4.2 Góð stjórnun.....	10
2.5 Forysta	11
2.5.1 Leiðtogastílar	12
2.6 Stjórnun og forysta	16
3. Rannsóknaraðferð.....	19
3.1 Eigindleg rannsóknaraðferð.....	19
3.2 Framkvæmd rannsóknar	19
3.3 Úrtak	20
3.4 Spurningalistinn.....	20
3.5 Úrvinnsla	21
4. Niðurstöður.....	22
4.1 Deildarstjórar	22
4.2 Millistjórnendur	23
4.3 Æðstu stjórnendur.....	25
5. Samantekt og umræður.....	27

6. Annmarkar rannsóknar og tillögur	31
7. Lokaorð	32
Heimildaskrá	33
Viðauki 1 – Spurningalisti.....	36

Myndayfirlit

Mynd 1 - Þrjár megingerðir af hegðun.....	15
---	----

Töfluyfirlit

Tafla 1 - Hlutverk sem stjórnandi þarf að takast á við.....	3
Tafla 2 – Munur á stjórnun og forystu.....	17
Tafla 3 – Helstu niðurstöður rannsóknar.....	27

1. Inngangur

Höfundur hefur mikinn áhuga á stjórnun og stjórnunaraðferðum og hjá honum vöknudu spurningar um hvað einkenni góðan stjórnanda og hvort það skipti máli að vera leiðtogi til þess að verða góður stjórnandi. Ástæða þess að höfundur valdi viðfangsefnið er að hann hefur sjálfur áhuga á því að vinna sem stjórnandi í framtíðinni og því er tilvalið að varpa ljósi á hvað það er sem gerir stjórnanda að góðum stjórnanda.

Markmið ritgerðarinnar er að skoða hvað það er sem einkenni góða stjórnendur sem starfa á Austurlandi. Höfundur leitast eftir því að sjá hver einkenni þeirra eru og hvort það sé í líkingu við það sem fræðin segja um góða stjórnendur.

Rannsóknarspurningin sem leitast verður eftir að svara er: Hver eru einkenni góðra stjórnenda? Einnig verður leitast eftir að svara því hvort að góðir stjórnendur hafi einkenni leiðtoga og hvort munur sé á einkennum deildarstjóra, millistjórnenda eða æðstu stjórnenda.

Ákveðið var að notast við eigindlega rannsóknaraðferð þar sem símaviðtöl voru tekin við tíu stjórnendur á Austurlandi. Tími var ákveðinn í samráði við viðmælendur og tóku viðtölin allt að 10 til 20 mínútur. Fyrir viðmælendur var lagður fyrirfram ákveðinn spurningalisti með bæði lokuðum og opnum spurningum. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að viðmælendurnir notist flestir við svipaðar aðferðir við stjórnun í sínu starfi. Þeir leggja upp með að hrósa starfsmönnum, koma með jákvæða gagnrýni og gefa þeim frelsi til þess að vinna og læra þannig af mistökum sínum.

Ritgerðin er þannig uppbyggð að fyrst er fjallað fræðilega um stjórnun almennt ásamt því að hlutverk stjórnenda eru skoðuð. Einnig er fjallað fræðilega um skiptingu stjórnenda, einkenni góðra stjórnenda, forystu og einkenni leiðtoga. Að lokinni fræðilegri umfjöllun um stjórnun er farið fræðilega yfir rannsóknarhlutann ásamt því að greina svör viðmælenda. Í lokin er sett fram niðurstaða .

2. Fræðileg umfjöllun

Fræðilegi hluti ritgerðarinnar útskýrir þær kenningar sem skilgreina stjórnun, hver einkenni góðra stjórnanda eru og skilgreinir muninn á forystu og stjórnun. Stjórnun snýst um að vinna með og í gegnum aðra til þess að ná markmiðum skipulagsheildarinnar í breytilegu umhverfi (Kreitner, 2009, bls. 5). Forysta er hins vegar ferli þar sem einstaklingur hefur áhrif á hóp fólks til þess að ná settum markmiðum (Northouse, 2016, bls. 13).

2.1 Stjórnun

Almennt má skilgreina stjórnun sem hagnýta fræðigreina sem á að bæta og greina fyrirtækjarekstur. Í stjórnun er lögð megináhersla á að skilja hlutverk stjórnenda og samband þeirra við undirmenn. Stjórnun hentar ekki eingöngu í fyrirtækjarekstri því stjórnun nýtist einnig einstaklingum þar sem stjórnun tengist margvíslegum viðfangsefnum, eins og heimspeki, sálfræði og heilbrigðisvísindum svo eitthvað sé nefnt (Sigmar Þormar, 2007, bls. 7).

Hugtakið stjórnun var nánast óþekkt í byrjun 20. aldar og var Henri Fayol einn einn af þeim fyrstu sem kom með hugmynd að því hvað stjórnun væri. Hann skipti stjórnun í 14 meginreglur en þær voru: 1. Skipting vinnu, 2. vald og ábyrgð, 3. agi, 4. eining stjórnunar, 5. samstaða í stefnu, 6. einstakir hagsmunir víki fyrir hagsmunum almennings, 7. þóknun starfsmanna, 8. miðstýring, 9. samskiptakeðja, 10. regla, 11. eigið fé, 12. stöðugleiki starfsfólks, 13. frumkvæði, 14. samstaða (Crainer, 2003, bls. 42).

Samkvæmt Fayol þurfa allir stjórnendur að hafa þessar 14 meginreglur í heiðri til þess að ná árangri í starfi. Hann segir stjórnendur þurfa að áætla, skipuleggja, skipa fyrir, samræma og stjórna. Fayol var frumkvöðull stjórnunar sem faggreinar og kom af stað kennslu í stjórnun í heiminum (Crainer, 2003, bls. 42).

Annar einstaklingur til þess að útskýra hvað stjórnun er hét Max Weber, en hann kom með hugmyndir að regluveldi (bureaucracy). Með regluveldi er átt við að stjórnað sé eftir stjórnunarpýramída sem Max Weber setti einnig fram (Sigmar Þormar, 2007, bls. 20).

Pýramídinn útskýrir hvernig valdi er dreift í gegnum skipulagsheildina. Efst er stjórnandinn sem stjórnar öllu og ákvarðar hvað sé gert. Hann sendir skipun niður pýramídann, þar sem næstráðandi tekur við, hann sendir skipanirnar enn neðar þar sem endastöðin er hinn almenni starfsmaður sem hefur það eina verk að taka á móti skipunum og gera það sem honum er sagt að gera (Sigmar Þormar, 2007, bls. 21).

Weber sagði að allar skipulagsheildir þurfi að hafa sérstakar reglur. Reglur sem segja til um hvernig menn eiga að vinna, hver á að gera hvað og hvernig verkaskiptingu er háttað. Öll störf eru skýrt afmörkuð, en það kallast starfslýsing í dag (Sigmar Þormar, 2007, bls. 21).

2.2 Hlutverk stjórnenda

Henry Mintzberg komst að þeirri niðurstöðu að hlutverk stjórnenda mætti flokka í tíu hlutverk sem hvert og eitt gæti skipst í þrjú hlutverk. Þessi þrjú hlutverk eru samskiptahlutverk, upplýsingahlutverk og ákvarðanatoka. Samskiptahlutverkin skiptast í þrennt sem eru leiðtogi, samskipti og yfirmaður, upplýsingahlutverk skiptist einnig í þrennt, eftirlitsmaður, miðlari og talsmaður og ákvarðanatoka skiptist í fernt, frumkvöðull, sáttasemjari, sá sem leitar auðlinda og samningamaður. Taflan hér fyrir neðan útskýrir hvert hlutverk fyrir sig og sýnir hversu fjölbreytt það er að vera stjórnandi. Allt eru þetta hlutverk sem stjórnendur þurfa að takast á við (Grover, Jeong, Kettinger og Lee, 1993, bls. 110).

Tafla 1 – Hlutverk sem stjórnandi þarf að takast á við (Grover *ofl.*, 1993, bls. 111).

Samskiptahlutverk:	
Yfirmaðurinn	Sér til dæmis um það að taka á móti gestum og er sá einstaklingur sem viðskiptavinurinn sér fyrst af öllum. Tákn fyrirtækisins.
Leiðtogi	Sér um að hvetja starfsfólkið áfram.
Tengiliður	Sér um samskipti við utanaðkomandi aðila, til dæmis að fara á fundi.
Upplýsingahlutverk	
Eftirlitsmaður	Leitar að og fær upplýsingar til þess að skilja fyrirtækið og umhverfi þess.
Miðlari	Kemur upplýsingum áfram til starfsfólks. Til dæmis að áframsenda póst um fundi.
Talsmaður	Sér um að tala við stjórnarmeðlimi.
Ákvarðanatoka	
Frumkvöðull	Er sá sem á frumkvæðið að breytingum í fyrirtækinu og er sífellt að taka ákvarðanir sem ýta undir þróun fyrirtækisins.
Sáttasemjari	Sér um að taka réttu ákvarðanirnar þegar óvænt krísa kemur upp.
Sá sem leitar auðlinda	Sér um að ráða og reka starfsmenn, finna efni í vöruna ef það á við.
Samningamaður	Sér um að koma fram fyrir fyrirtækið í samningagerð. Getur verið sá sem birgjar tala við.

Hlutverki stjórnenda er einnig hægt að skipta niður í sex hlutverk; samskipti, stjórnun, að leiða, að tengja, að framkvæma og að takast á við hluti en stjórnendur þurfa að leita að og fá

upplýsingar og deila þeim með öðrum, annaðhvort til aðila innan fyrirtækisins eða út á við til viðskiptavina eða annarra utanaðkomandi. Stjórnendur þurfa að geta leitt og hvatt starfsmenn sína áfram en það er hægt að gera á tvo vegu, annarsvegar með því að einblína á hvern einstakling fyrir sig, eða líta á allan hópinn í heild. Stjórnendur þurfa að tengja þarfir fyrirtækisins við birgja og aðra sem tengjast fyrirtækinu. Stjórnendur þurfa sjálfir að leiðbeina starfsmönnum og bregðast við ef vandamál koma upp innan fyrirtækisins. Þeir þurfa einnig að annast gerð samninga við birgja, viðskiptavini og aðra utanaðkomandi. Þó að flestir stjórnendur sjái um flest öll þessi hlutverk velja þeir yfirleitt eitt eða blanda saman fáum hlutverkum sem þeir sérhæfa sig sérstaklega í, það er þó alltaf persónubundið (Mintzberg, 2001, bls. 760).

Þó að margir fræðimenn hafi sett fram kenningar um mismunandi hlutverk stjórnenda sést vel að undirstaðan er ávallt sú sama. Stjórnendur þurfa að sýna frumkvæði og vera góðir í samskiptum ásamt því að geta leitt starfsmenn sína áfram í sinni vinnu. Stjórnendur þurfa einnig að taka ákvarðanir og takast á við verkefni sem ýmist fela í sér vandamál eða tækifæri fyrir fyrirtækið.

Ekki hefur verið sett fram einhver ein besta leið til þess að stjórna. Stjórnendur verða að vega og meta hvernig best sé fyrir þá að stjórna sinni skipulagsheild og taka þar mark á þeim aðstæðum sem eru fyrir hendi í viðkomandi skipulagsheild hverju sinni. Aðstæðurnar geta verið hverjir starfsmennirnir eru, hvernig þeir eru í stakk búnir til þess að vinna verkefni og hvers eðlis verkefni eru (Sigmar Þormar, 2007, bls. 39).

2.2.1 Aðstæðubundin stjórnun

Stjórnun snýst mikið um það að kynna sér aðstæður og stjórna eftir því hvernig aðstæður eru. Sjálfstæði starfsmanna skiptir einnig máli, það er hversu tilbúnir þeir eru að axla ábyrgð og hversu mikinn vilja og hæfni þeir hafa til þess. Aðstæðubundin stjórnun felst í því að tengja saman stíl stjórnenda og verkefnaþroska starfsmanna. Verkefnaþroski felst í því hversu hæfir starfsmenn eru til þess að vinna ákveðna vinnu. Eftir því sem verkefnaþroskinn er meiri því auðveldara eiga stjórnendur með að laga stjórnunarstílinn að breyttum aðstæðum.

Aðstæðubundin stjórnun skiptist í fjóra mismunandi stjórnunarstíla eftir því hversu mikil áhersla er lögð á samskipti við starfsmenn. Þessir stjórnunarstílar eru: Stýrandi, hvetjandi, veitandi og felandi (Sigmar Þormar, 2007, bls. 39-40).

Stýrandi stjórnunarstíll

Stýrandi stjórnunarstíll virkar best þegar verkefnaþroski starfsmanna er lítill. Stjórnendur þurfa að gefa nákvæmar lýsingar á því hvernig vinna á verkefnið því starfsmenn hafa ekki hæfni til þess að vinna það sjálfstætt. Stjórnendur gefa skýr fyrirmæli og segja nákvæmlega hvernig, hvar og hvenær það eigi að vinna þetta tiltekna verkefni. Stýrandi stjórnunarstíll hentar því vel þegar nýir starfsmenn hefja störf eða starfsmenn vinna að verkefni sem ekki hefur verið unnið að áður innan skipulagsheildarinnar (Sigmar Þormar, 2007, bls. 41).

Hvetjandi stjórnunarstíll

Hvetjandi stjórnunarstíll hentar vel þegar verkefnaþroskinn er meiri og starfsmenn farnir að skilja verkefnið en eru þó ekki alveg tilbúnir að vinna það sjálfstætt. Stjórnendur hafa því það hlutverk að leiðbeina, útskýra og hvetja starfsmennina áfram og vera þeim innan handar á meðan á verkefninu stendur. Stjórnendur verða að passa sig á að skipta sér ekki of mikið af, því það getur haft neikvæð áhrif og dregið úr þroska starfsmanna (Sigmar Þormar, 2007, bls. 41-42).

Veitandi stjórnunarstíll

Veitandi stjórnunarstíll hentar þegar verkefnaþroskinn er orðinn enn meiri. Starfsmennirnir hafa næga þekkingu á verkefninu og treysta sér í að vinna það sjálfstætt. Hlutverk stjórnenda er því aðeins að vera til staðar, hvetja starfsmennina áfram og benda þeim á það sem rangt er. Stjórnendur bera ennþá alla ábyrgðina og eru því ávallt til staðar fyrir starfsmennina (Sigmar Þormar, 2007, bls. 42).

Felandi stjórnunarstíll

Verkefnaþroskinn er nánast fullmótaður og starfsmennirnir hafa næga þekkingu og vilja til þess að vinna verkefnið sjálfstætt. Starfsmennirnir eru tilbúnir til þess að axla ábyrgð á verkefninu og eina hlutverk stjórnenda er að fylgjast með og vera tilbúnir að veita ráð ef þess er þörf. Starfsmenn fá að vinna verkefnið eftir sínu eigin höfði (Sigmar Þormar, 2007, bls. 42-43).

Hvaða stíl á að velja?

Stjórnendur verða að gera sér grein fyrir því hversu mikill verkefnaþroski starfsmanna er til þess að ákvarða þátttöku þeirra og aðild að verkefninu. Út frá verkefnaþroskanum þarf stjórnandi að ákveða hvort réttast sé að stjórna öllu, segja mönnum til og axla alla ábyrgð eða að stíga aðeins til hliðar og vera starfsmönnum sínum innan handar þegar þess er þörf.

Stjórnendurnir taka þá ákvörðun út frá vitneskju sinni um hæfni starfsmanna sinna (Sigmar Þormar, 2007, bls. 43).

2.3 Skipting stjórnenda

Stjórnendum má skipta í nokkrar gerðir en hér verður farið eftir stigveldi þar sem stjórnendum er skipt í deildarstjóra (first-line managers), millistjórnendur (middle managers) og æðstu stjórnendur (top managers) (Dincu, Brad, Ciolac og Gherman, 2015, bls. 320-321).

2.3.1 Deildarstjórar

Hlutverk deildarstjóra er að útbúa áætlanir, tímasetja þær, fylgjast með almennum starfsmönnum og sjá um óvæntar ráðningar, kaup á vörum og vandamál í vinnuflæði fyrirtækis. Deildarstjórar bera ábyrgð á því að vinna fari fram eftir settum reglum og að unnið sé eftir þeim áætlunum sem yfirmenn þeirra setja fram (Hales, 2007, bls. 153).

Mikilvægur þáttur í velgengni fyrirtækja er að unnið sé daglega að því að ná settum markmiðum, en það er í verkahring deildarstjóra að svo sé gert. Þeir eru í stöðugum samskiptum við undirmenn sína en deildarstjórar eru milliliðir í samskiptum æðri stjórnenda við hina almennu starfsmenn og geta því lent í deilum á milli þeirra. Störf deildarstjóra eiga undir högg að sækja einkum vegna aukinnar þjálfunar starfsmanna og fjölbreyttra tæknilegra þátta sem gætu unnið starfið fyrir þá (Dincu ofl., 2015, bls. 320-321).

2.3.2 Millistjórnendur

Ólíkt deildarstjórum er hlutverk millistjórnenda að áætla, skipuleggja, leiða og stjórna aðgerðum annarra. Millistjórnendur bera ábyrgð á að innleiða þær áætlanir sem gerðar hafa verið. Í dag fækka mörg fyrirtæki millistjórnendum til þess að lækka kostnað fyrirtækisins og til þess að fækka einstaklingum sem hafa áhrif á ákvörðunartöku (Dincu ofl., 2015, bls. 321). Rannsóknir hafa hinsvegar sýnt fram á jákvæð áhrif millistjórnenda á ákvörðunartöku og leitt í ljós að frammistaða fyrirtækis verður betri eftir því hversu mikið millistjórnendur skipta sér af áætlanagerð fyrirtækisins (Feltrinelli, Gabriele og Trento, 2017, bls. 295).

Talið er að millistjórnendur þurfi að hafa fjögur „andlit“ til þess að verða góðir í sínu starfi. Millistjórnendur þurfa að vera með andlit sem horfir upp til æðri stjórnenda, annað sem horfir niður á undirmenn, eitt sem horfir til hliðar til annarra millistjórnenda og það fjórða sem horfir út fyrir til viðskiptavina og annarra utanaðkomandi. Millistjórnendur gætu þurft að eiga samskipti við fleiri en einn aðila í hverju „andliti“ en flestir eiga samskipti við alla fjóra flokkana (Keys og Bell, 1982, bls. 59).

Að horfa upp

Millistjórnendur eru ekki eins veigamikill hluti af hinni almennu vinnu eins og deildarstjórnarnir eru en þeir eyða meiri tíma með þeim sem eru hærra settir. Þannig þróast þeir hraðar upp á við en deildarstjórnarnir. Til þess að ná árangri þurfa millistjórnendur að sjá til þess að undirmenn vinni vinnuna sína vel, því æðri stjórnendur vilja sjá árangur og þá helst mælanlegan árangur. Helsta starf millistjórnenda er að láta æðri stjórnendur líta vel út þannig að markmið fyrirtækisins náist. Til þess að vera í góðu sambandi við æðri stjórnendur þurfa þeir að vera vel hæfir í samskiptum. Millistjórnendur vita ekki af öllum þeim þáttum sem æðri stjórnendur krefjast af þeim því þeir æðri búast við að þeir viti hvað það er. Það eru sérstaklega tveir þættir sem um er að ræða, annar er að sýna varkárni í málum tengdum stjórnámálum og hinn er að sýna hinum æðri tryggð (Keys og Bell, 1982, bls. 59-61).

Að horfa niður

Til þess að gera æðstu stjórnendur ánægða þurfa millistjórnendur að ná góðum árangri hvað sem það kostar. Þar sem þeir eru ekki í fremstu víglínu verða þeir að klára verkefni í gegnum annað fólk. Mikil samskipti þurfa að vera á milli millistjórnenda og undirmanna þeirra, og umfram allt þurfa millistjórnendur að veita stuðning. Millistjórnendur þurfa að hafa nægilega mikla þekkingu á stjórnunarkerfum, leiðum og tækni til að ná markmiði fyrirtækisins. Mikill tími fer í að fara á milli æðstu stjórnenda og undirmanna til þess að skýra hver markmiðin eru og því þurfa millistjórnendur að vera færir í því að útskýra hvað æðstu stjórnendur meina með sínum markmiðum og hverju þeir vilja ná fram í fyrirtækinu. Góðir millistjórnendur eru taldir vera hluti af bæði æðstu stjórnendum og af almennu starfsmönnunum og eru þeir þá sagðir vera hlekkur sem heldur öllu saman (Keys og Bell, 1982, bls. 61-62).

Að horfa til hliðar

Hlutverk millistjórnenda er mismunandi og ekki er víst að allir þurfi að vera í miklu sambandi við aðra millistjórnendur, en einhver tími fer þó líklega í hópavinnu og samkeppni um auðlindir hvernar deildar. Sýnt hefur verið fram á að árangursríkir stjórnendur verja þriðjungtíma síns í samskipti við aðra millistjórnendur (Keys og Bell, 1982, bls. 63). Stærri fyrirtæki hafa ekki tíma til þess að senda tillögur að breytingum frá almennum starfsmönnum alla leið til æðstu stjórnenda og því kemur það í hlut millistjórnenda að taka ákvörðun.

Millistjórnendur þurfa að hafa hæfileika til þess að selja hugmynd augliti til auglitis, vera færir í að kynna hugmyndina, að hlusta og að meðtaka upplýsingar. Millistjórnendur þurfa að hafa þrennt vel á valdi sínu, í fyrsta lagi að vera flinkir að leysa ágreining meðal annarra í fyrirtækinu, í öðru lagi þurfa þeir að treysta á mannleg samskipti til þess að hvetja aðra áfram

og í þriðja lagi að hafa gott jafnvægi á því hverju þeir sinna innan fyrirtækisins (Keys og Bell, 1982, bls. 63).

Að horfa út á við

Margir millistjórnendur eru í sterkum tengslum við viðskiptavini eða aðra aðila fyrir utan fyrirtækið. Með tilkomu þessara stjórnenda fá þeir sem eru fyrir utan fyrirtækið að sjá hvernig umhverfið er innan fyrirtækisins. Millistjórnendur sem horfa út á við heyra meira frá utanaðkomandi aðilum um hvað sé hægt að gera betur og geta unnið út frá því. Þeir þurfa að vera sveigjanlegir í samskiptum því þeir ræða við marga mismunandi aðila með ólíka sýn (Keys og Bell, 1982, bls. 64-65).

Millistjórnendur eru nær æðstu stjórnendum en deildarstjórar og eru því lengra frá hinum almennu starfsmönnum. Millistjórnendur þurfa að vera tilbúnir að breyta því hvernig þeir nálgast hluti eftir því hvað við á. Það fer allt eftir því hvern þeir ræða við, þeir þurfa að eiga samskipti við æðstu stjórnendur á einn hátt og við undirmenn sína á annan hátt. Einnig er munur á því hvernig þeir tala við aðra millistjórnendur innan fyrirtækisins annars vegar og utanaðkomandi aðila hins vegar.

2.3.3 Æðstu stjórnendur

Forstjórar og forsetar eru hluti af stjórnendum sem kallast æðstu stjórnendur. Þeir sjá til þess að allt fyrirtækið nái árangri í gegnum millistjórnendurna. Æðstu stjórnendurnir eru yfirleitt fáir og hlutverk þeirra er að setja fram áætlun um hvernig á að vinna hlutina og styðja við bakið á millistjórnendunum við að innleiða og stjórna fyrirtækinu. Æðstu stjórnendur verða að aðlaga sig að breytingum í umhverfinu og gera varúðarráðstafanir gagnvart mögulegum vandamálum og tækifærum. Æðstu stjórnendur þurfa að hafa eftirfarandi níu þætti til hliðsjónar til að ná árangri; gildi, sýn, sjónarhorn, samskipti, stefna, ákvörðun, þekking, undirmenn og þeir sjálfir (Dincu ofl., 2015, bls. 321).

2.4 Einkenni góðra stjórnenda

Til þess að ná árangri sem stjórnendur þurfa þeir að kunna að tengja við starfsmenn, vera góðir í mannlegum samskiptum og vita nákvæmlega hvernig á að meta starfsmennina í starfi. Góðir stjórnendur verða að hafa þekkingu á því hvernig á að reka fyrirtæki, en jafnframt að hafa hæfileika til þess að eiga góð samskipti við starfsmenn. Með því að efla starfsmenn geta stjórnendur deilt ábyrgð og leyst vandamál með hjálp starfsmanna. Bestu stjórnendurnir þekkja hæfileika og styrkleika hvers starfsmanns og gefa sér alltaf tíma til þess að kynnast þeim betur (Dincu ofl., 2015, bls. 320).

Lykilatriði í því að starfsmenn nái árangri, að framtíð fyrirtækis sé á réttri leið og góð stjórnun á auðlindum, eru stjórnendurnir sjálfir. Stjórnendur eru einstaklingar sem í krafti verkefna, valds og ábyrgðar sem þeir hafa, taka ákvörðun um aðgerðir sem hafa áhrif á ákvarðanir og hegðun annarra. Ef starfsmenn vinna ekki sína vinnu rétt má segja að stjórnendurnir geri ekki réttu hlutina. Góðir stjórnendur verða að læra hvernig á að leiða, hvetja og styðja sína starfsmenn því öll vinna þeirra verður til einskis ef þeir ná ekki að þróa og efla getu starfsmanna sinna (Dincu ofl., 2015, bls. 320).

2.4.1 Góðir stjórnendur

Stjórnendur lifa í heimi þversagna og þar sem fólk er sjaldnast sammála. Stjórnendum er sagt að hugsa út fyrir kassann og hugsa innan í kassanum, sagt að vinna saman og keppa á móti öðrum. Stjórnendum er sagt að vinna í heimi þar sem allt er í þversögn. Stjórnendur þurfa að hugsa um fimm ákveðin atriði til þess að verða góðir stjórnendur (Kibort, 2004, bls. 32).

1. **Hugsuður:** Hugsandi stjórnendur bera virðingu fyrir fyrirtækinu, allri starfsemi þess og starfsmönnum. Þeir verða að skilja fortíðina og nýta hana í nútímanum til að framtíðin verði betri (Kibort, 2004, bls. 32-33).
2. **Að stjórna fyrirtækinu, greinarinn:** Góðir stjórnendur þurfa að eiga auðvelt með að greina aðstæður, og ekki aðeins á einfaldan hátt heldur greina þær eins vel og hægt er (Kibort, 2004, bls. 33).
3. **Að hugsa út fyrir kassann:** Góðir stjórnendur þurfa að geta hugsað út fyrir kassann og skoða allt sem er í kringum þá. Þeir mega ekki aðeins hugsa um það hvernig fyrirtækið hefur ávallt verið rekið heldur að hugsa út fyrir það (Kibort, 2004, bls. 33).
4. **Koma á samstarfi:** Góðir stjórnendur gefa starfsmönnum ábyrgð og hlusta frekar en tala. Góðir stjórnendur fara út fyrir skrifstofuna og sjá hvað starfsmennirnir eru að gera í vinnunni og gefa þeim frelsi til að taka ákvarðanir (Kibort, 2004, bls. 33).
5. **Að stjórna breytingum:** Fólk á það til að trúá því að allt sé að breytast í kringum það, en það er ekki rétt, margt hefur ekkert breyst. Góðir stjórnendur setja orku í það að breyta því sem þarf að breyta samhliða því að halda öðrum hlutum í sama horfi (Kibort, 2004, bls. 34).

Góðir stjórnendur hvetja starfsmenn áfram með því að búa til vinnuumhverfi þar sem starfsmenn finna að þeir skipta máli, þeim finnist gaman í vinnunni og að það er opið fyrir alla að koma með hugmyndir, allir geta haft skoðun og upplýsingaflæði milli allra er gott. Góðir stjórnendur hræðast ekki áhættur og vilja að starfsmenn sýni frumkvæði til þess að leysa vandamál. Þeir vita að það er mikilvægara að finna lausn á vandamáli heldur en að

benda fingri og kenna öðrum um. Þeir gæta þess að starfsmenn finni að álit stjórnenda á starfsmönnum stjórnast af frammistöðu en ekki stöðu þeirra í fyrirtækinu (Parkes, 2007, bls. 13).

Góðir stjórnendur eiga alltaf síðasta orðið en verða að geta hvatt starfsmenn sína áfram, verða að róa umhverfið til þess að það verði gott vinnuumhverfi í fyrirtækinu og til þess að starfsmenn vinni vinnuna með ánægju. Eitt mikilvægasta verkefni sem stjórnendur takast á við er að koma auga á vandamál og leysa það áður en það breytist í kreppu eða krísu. Ef eitthvað fer úrskeiðis verða stjórnendurnir að hafa varaáætlun sem væri hægt að innleiða strax. Sama hvað gengur á eða hversu vel gengur verða stjórnendur að halda áfram þangað til öll markmið hafa nást (Dincu ofl., 2015, bls. 322).

2.4.2 Góð stjórnun

Hægt er að skipta góðri stjórnun í tvær meginreglur, að sleppa stjórninni og að hrósa öðrum. Einnig er nauðsynlegt fyrir góða stjórnendur að búa yfir sjálfstjórn (Birkinshaw, 2013).

Að sleppa stjórninni

Að geta sleppt stjórn er einn af hornsteinum góðrar stjórnunar, það að geta gefið öðrum frelsi og stjórn og leyft starfsmönnum að gera mistök. Ekki eru allir tilbúnir að gefa stjórnina eftir og það getur því krafist æfingar. Til eru fjórar aðferðir sem hjálpa stjórnendum að sleppa frá sér stjórninni.

- Að gefa upp einn þátt stjórnar þegar farið er í nýja stjórnunarstöðu. Til dæmis er hægt að gefa frá sér stærstu skrifstofuna, eða að færa sig af efri hæð niður á neðri til starfsfólksins.
- Að þróa aðgerð sem auðkennir vilja fyrirtækisins til að sleppa stjórninni og gera að vana í fyrirtækinu. Þessi aðferð tekur tíma og krefst þess að allir taki þátt.
- Að gera áætlun um hluti sem áætlað er að hætta að gera í hverri viku.
- Að gefa starfsmönnum meira svigrúm. Eitt það erfiðasta sem stjórnendur gera er að leyfa starfsmönnum að vinna verkefni á einn hátt ef þeim finnst sá háttur vera rangur. Rétt er að leyfa starfsmönnum sjálfum að finna hentugustu leiðina með því að leyfa þeim að mistakast. Allir læra af mistökum sínum (Birkinshaw, 2013).

Að hrósa öðrum

Önnur meginreglan í góðri stjórnun er að hrósa öðrum. Mörgum finnst erfitt að hrósa öðrum og það er í mannlegu eðli að finnast eigin hæfileikar vera betri en hæfileikar þeirra sem eru

lægra settir. Til eru ýmsar aðferðir sem auðvelda stjórnendum að læra að hrósa öðrum og leyfa öðrum að njóta sín. Hér verða þrjár þeirra nefndar.

- Að ímynda sér að stjórnunarstaðan verði ekki til eftir nokkur ár og að ykkar starf sé að þjálfa starfsmenn upp í því að þurfa ekki stjórnendurna. Þetta hefur það í för með sér að starf stjórnenda felst meira í að leiðbeina og kenna heldur en að vinna beint að verkefninu. Með þessari aðferð fá starfsmenn aukið vægi í verkefnum sem gefur tækifæri á að hrósa þeim.
- Að skipta einu stóru verki í nokkur minni verk. Hvert verk tekur þá styttri tíma og auðveldara er að hrósa fyrir kláruð verk ef þeim lýkur fyrr.
- Að taka ábyrgð á eigin mistökum. Nauðsynlegt er að stjórnandi takia ábyrgð á þeim mistökum sem fyrirtækið eða teymið sem hann stjórnar gerir, hvort sem mistökin voru honum að kenna eða ekki (Birkinshaw, 2013).

Sjálfstjórn

Þriðja meginreglan er sjálfstjórn, eða færni til þess að hafa stjórn á skapi sínu. Eins og sést í hinum meginreglunum snýst góð stjórnun oft um það að hafa hemil á skapi sínu. Stundum er betra að sýna tilfinningar og láta vita ef eitthvað rangt gerist en stundum er gott að sýna litlar tilfinningar og hafa hemil á sjálfum sér. Ekki er alltaf möguleiki á að róa sig því stundum er ekki tími til þess að hugsa sig um. Til eru nokkrar leiðir til þess að ná betri stjórn yfir sjálfum sér en tvær þeirra hafa reynst stjórnendum best.

- Að taka betur eftir því þegar þeir missa stjórn á skapi sínu.
- Að hugsa um af hverju þeir hafa rétt fyrir sér en ekki hinir aðilarnir.

Til þess að verða betri stjórnendur þurfa þeir að fara gegn eigin vilja. Mikill munur er á því hvað við viljum og hverju við eigum möguleika á að ná. Stjórnendur verða að vinna að því að geta sleppt stjórn og leyfa öðrum að njóta sín. Erfitt er að fara gegn eigin sannfæringu en það er mikilvægt til þess að verða betri stjórnendur (Birkinshaw, 2013).

2.5 Forysta

Forysta er ferli þar sem einstaklingur hefur áhrif á hóp af einstaklingum til að ná sameiginlegu markmiði. Þessi einstaklingur er þá leiðtogi innan þessa hóps (Northouse, 2016, bls. 6).

Forysta hvetur einnig aðra áfram til þess að hámarka vinnu sína til þess að ná settum markmiðum fyrirtækisins (Zuned, 2017, bls. 10-19).

Velgengni fyrirtækja eða velgengni hópa innan fyrirtækis veltur á forystu einstaklinga innan þess. Stjórnendur þurfa að vera leiðtogar í þeirri merkingu að þeir þurfa að byggja upp fyrirtækið samhliða því að byggja upp einstaklingana innan fyrirtækisins (Nicolaou-Smokoviti, 2004, bls. 407).

Nokkrir hlutir þurfa að vera í lagi eða til staðar til þess að forysta verði til. Áhrif eru hluti af forystu en án þeirra væri engin forysta. Forysta verður til innan hóps, en forysta er að hafa áhrif á hóp einstaklinga sem hafa sama markmið eða þjóna sama tilgangi. Þetta getur verið allt frá þriggja manna hóp upp í stórt fyrirtæki með hundruð starfsmanna. Að vera leiðtogar er að vera þeir einstaklingar sem hafa áhrif á þennan tiltekna hóp. Með forystu þurfa allir að horfa á sameiginlega markmiðið og leiðtogarnir gera allt sem í þeirra valdi stendur til að beina hópnum í rétta átt (Northouse, 2016, bls. 6).

Lykilþættir forystu eru leiðtogar og fylgjendur, áhrif, markmið skipulagsheilda, breytingar og fólk. Leiðtogar verða ekki til nema að það séu fylgjendur. Áhrifaríkir leiðtogar meðtaka það sem fylgjendur segja og nota þeirra hugmyndir. Þannig hafa fylgjendurnir áhrif á leiðtogana. Með áhrifum er átt við að fá einhverju framgengt. Fylgjendur velja sér leiðtoga og því eiga leiðtogar ekki að þurfa að neyða fólk til þess að hlusta á þá. Góðir leiðtogar átta sig á því hvenær þeirra er þörf og skynja þegar betra er að draga sig í hlé og leyfa hinum að njóta sín. Leiðtogar og fylgjendur vilja ná settum markmiðum og því er markmið skipulagsheilda einn lykilþáttur. Leiðtogar sjá til þess að þeir, ásamt fylgjendunum, vinni markvisst að því að ná markmiðunum sem sett voru í upphafi. Markmiðin þurfa að vera góð fyrir alla aðila svo að allir hafi ánægju af því að ná þeim. Breytingar og fólk eru tveir síðustu lykilþættirnir en forysta snýst um það að leiða fólk að ákveðnu markmiði. Þetta markmið geta verið breytingar sem eiga að hjálpa skipulagsheildinni í framtíðinni en góðir leiðtogar og fylgjendur er ávallt opnir fyrir nýjum breytingum (Sigurður Ragnarsson, 2011, bls. 6-7).

2.5.1 Leiðtogastílar

Þegar verið er að leita að bestu leiðinni til forystu verður að skoða mismunandi leiðtogastíla, líkt og lýðræðislega stílinn sem hvetur til þátttöku í ákvörðunartöku, eða alræðisstílinn sem fær alla til þess að hafa sömu sýnina (Zuned, 2017, bls. 10-19). Hér fyrir neðan verður farið yfir mismunandi leiðtogastíla og þeir útskýrðir nánar.

Alræðisstíllinn (Autocratic leader)

Alræðisleiðtogar eru óreyndir þar sem þeir hafa orðið leiðtogar í gegnum nýtt starf eða verkefni sem viðkemur stjórnun á fólki. Alræðisleiðtogar vilja að fólk geri það sem þeir segja

þeim að gera. Þeir eiga það til að neyða fylgjendurna til þess að framkvæma verk til þess að ná markmiði og erfitt getur reynst að leiðrétta áhrif þeirra á fylgjendurna (Srivastava, 2016, bls. 63). Alræðisleiðtogar taka ákvarðanir án þess að fá álit þeirra sem eru í hópnum. Þessi stíll er áhrifaríkastur þegar annað hvort mjög lítil stjórn eða mjög mikil stjórn er á aðstæðum. Það er lítil stjórn á aðstæðum þegar hópurinn veit ekki hvert verkefnið er eða samband milli leiðtoga og starfsmanna er lítið. Mikil stjórnun er algjör andstæða þess því þá veit allur hópurinn hvert verkefnið er og mikið samband er á milli leiðtoga og starfsmanna. Þeir einstaklingar sem velja að fylgja alræðisleiðtoga treysta yfirleitt ekki sinni eigin sannfæringu og velja sér því alræðisleiðtoga til þess að minnka óvissuna og treysta á þá (Schoel, Bluemke, Mueller og Stahlberg, 2011, bls. 522-523).

Lýðræðislegi stíllinn (Democratic leader)

Lýðræðislegi stíllinn virkar þannig að allir í hópnum eða fyrirtækinu taka þátt í ákvarðanatöku. Lýðræðislegir leiðtogar hvetja hópmeðlimina til þess að koma með sínar eigin hugmyndir, til dæmis að stefnu, og þegar allar hugmyndir hafa verið metnar er tekin sameiginleg ákvörðun innan hópsins (Schoel ofl., 2011, bls. 521-522). Lýðræðislegir leiðtogar eiga eftirfarandi atriði sameiginleg:

- Að taka sameiginlega ákvörðun: Allir meðlimir hópsins hafa sitt að segja í að búa til reglur. Í stærri fyrirtækjum gæti þurft að hafa stóra kosningu líkt og stéttarfélög gera, en minni fyrirtæki nota frekar það að hittast og spjalla um hvaða reglur eiga að taka gildi (Page og Ferguson, 2011, bls. 435).
- Að leysa vandamál með gagnkvæmri virðingu: Allir fá að segja sína skoðun og reynt er að mynda samheldni í hópnum. Fjölbreytileiki og velferð hópsins er öllum til góða (Page og Ferguson, 2011, bls. 435).
- Að beita skynsemi: Til þess að leysa vandamál saman og taka sameiginlega ákvörðun verða hópmeðlimir að tala saman með árangursríkum hætti. Hópmeðlimir verða að dæma um það hvað sé mikilvægt og hvenær það eigi að deila því með öðrum. Almenn skynsemi tengd aðstæðum er oft nauðsynleg fyrir leiðtogana til þess að sjá raunveruleika aðstæðna og taka ákvörðun út frá því (Page og Ferguson, 2011, bls. 435).
- Að deila ábyrgð: Þetta atriði er mikilvægur hlekkur í árangursríkri forystu. Leiðtogarnir geta ekki verið þeir einu sem bera ábyrgð fyrirtækisins. Dreifing ábyrgðar eykur starfsánægju og framleiðni eykst með auknu frelsi starfsmanna (Page og Ferguson, 2011, bls. 435).

Lýðræðislegi stíllinn skapar vissa áhættu á að ákvarðanatökan verði slæm og framkvæmdin léleg. Stærsta vandamálið er að forsendurnar eru að allir eru jafnir í ákvarðanatökunni ásamt því að reynsla þeirra og vitund er jöfn, en það er mjög sjaldgæft að svo sé (Srivastava, 2016, bls. 63).

Skrifræðisstíllinn (Bureaucratic leader)

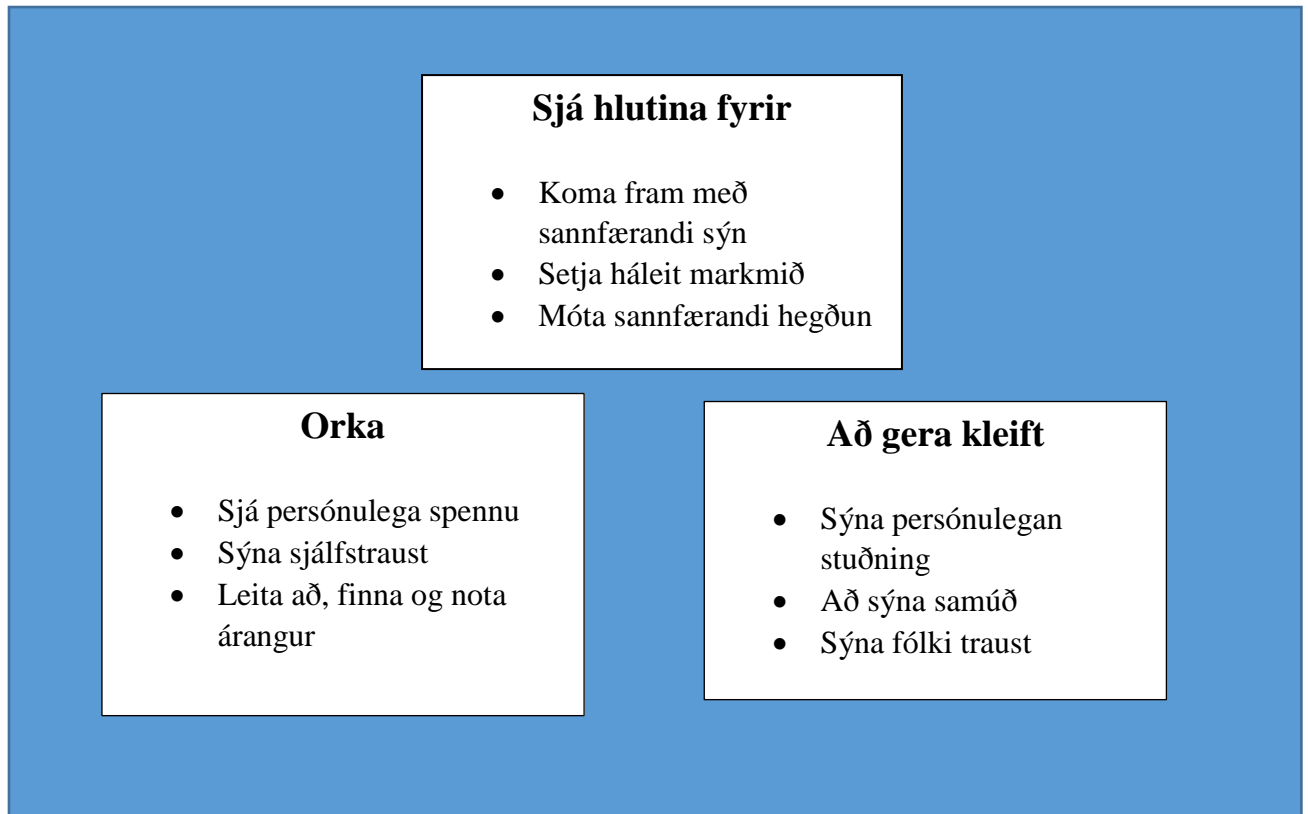
Skrifræðisleiðtogar vilja yfirleitt hafa verklagsreglur og ferla í staðinn fyrir fólk. Þeir nota ekki hvatningu og þróa ekki starfsfólkið í starfi. Það getur verið hættulegt því verklagsreglur ná ekki að hvetja starfsfólkið áfram eins og einstaklingurinn sjálfur getur gert.

Skrifræðisleiðtogar setja stefnur fram fyrir starfsmenn og ef starfsmennirnir kvarta er ekki tekið undir það og ekki tekið mark á því. Skrifræðisstíllinn og alræðisstíllinn eru svipaðir að því leyti að hvorugur stíllinn hvetur fólk áfram eða reynir að þróa starfsfólkið í starfi (Srivastava, 2016, bls. 63). Kostir skrifræðisstílsins eru hins vegar að stöðugleiki í stefnumótun og framkvæmd verður tryggari og starfsfólk veit hvar það stendur innan fyrirtækisins (Owens, 1973, bls. 55-56).

Persónutöfrastíllinn (Charismatic leader)

Leiðtogar sem hafa einstaklega mikla persónutöfra eru öðruvísi en aðrir leiðtogar á þann hátt að þeir geta auðveldlega látið fylgjendur trú á því að verkefnið sem framundan er sé einstakt og að þeir sjálfir séu einstakir leiðtogar. Talið er að leiðtogar með slíka persónutöfra geti mótað tilfinningar og hugsanir fylgjendanna. Hegðun leiðtoga er sérstök og áberandi, þeirra starf er að vera fyrirmynd og þeir biðja um mikið frá fylgjendum sínum. Þeir hvetja þá áfram, tala um framtíðina með bjartsýni og sýna sjálfstraust í því að ná þeim markmiðum sem sett hafa verið fram (Lepine, Crawford, Rich og Zhang, 2016, bls. 1037-1040).

Hægt er að skipta persónutöfrastílnum í þrjár megingerðir hegðunar, það er að sjá hlutina fyrir, orka og að gera fólk kleift að ná til dæmis markmiðum, en þessar megingerðir eru það sem einkennir leiðtoga í persónutöfrastílnum (Nadler og Tushman, 1990, bls. 82).



Mynd 1 - Þrjár megingerðir hegðunar (Nadler og Tushman, 1990, bls. 82).

Fyrsta gerð persónutöfrastílsins sér hlutina fyrir. Innifalið í því er að búa til sýn á framtíðina sem fólk getur séð fyrir sér og orðið spennt fyrir. Með því að búa til sýn þróa leiðtogarnir sameiginlegt markmið sem fólk getur fylgt og skapa þannig leið fyrir fólkið til þess að verða árangursríkt. Sýnin þarf að vera krefjandi, þroskandi, trúverðug og þess virði að sækjast eftir. Fólk verður að trúa því að það geti náð markmiðinu (Nadler og Tushman, 1990, bls. 82). Önnur gerðin er orka, þar sem verkefni leiðtoganna er að hvetja fólk til að bregðast við aðstæðum. Leiðin til þess er að stjórnendur sýni sína eigin persónulegu spennu og orku og hafi sjálfstraust til þess að ná árangri. Þeir finna og nota árangur til þess að nálgast markmiðin. Þriðja gerðin er að gera fólki kleift að ná markmiðunum. Fólk gæti þurft andlegan stuðning til þess að klára sitt verkefni. Þetta er gert með því að sýna samúð, hlusta á fólkið og reyna að skilja það. Mikilvægast er að leiðtogarnir sýni fólki traust og trúu að starfsfólkið geti náð markmiðunum (Nadler og Tushman, 1990, bls. 83). Þessi leiðtogastíll er talinn vera sá verðmætasti af þeim öllum því leiðtogarnir hafa persónuleika sem hvetur starfsmennina áfram. Eitt stórt vandamál fylgir stílnum, en það er að þegar leiðtogarnir fara verður fyrirtækið alveg stefnulaust (Srivastava, 2016, bls. 63-64).

Aðstæðustíllinn (Situational leader)

Aðstæðustíllinn gerir ráð fyrir að bestu leiðtogarnir lagi sig sífelld að aðstæðum. Stíllinn hentar vel reynslumiklum leiðtogum sem þekkja fyrirtækið ofan í kjölinn. Stíllinn gefur reynslumiklum leiðtogum frelsi til þess að velja sér sína eigin leið til að sýna forystu, en ef þeir velja ranga leið geta komið upp vandamál. Aðstæðustíllinn gerir leiðtogum kleift að prófa og þróa margs konar leiðir til forystu en leiðtogar sem eru áhrifaríkir velja sér áhrifaríka leið líkt og persónutöfrastíllinn (Srivastava, 2016, bls. 64).

Viðskiptastíllinn (Transactional leader)

Lykillinn að viðskiptastílnum eru tengslin milli leiðtoga og fylgjenda. Þeir hafa áhrif hvor á annan á þann hátt að báðir aðilar græða, en dæmi um þetta er að fylgjendur fá launahækkun gegn því að fylgja reglunum eða öðru sem leiðtogarnir vilja fá frá fylgjendum (Judge og Piccolo, 2004, bls. 755). Viðskiptastíllinn er ekki ólíkur persónutöfrastílnum og getur verið áhrifaríkur til að hvetja starfsfólk. Starfsfólkið lærir að semja til þess að fá hvatningu sem er gagnlegt fyrir fyrirtækið. Eini gallinn er sjálfbærni starfsfólks því það er háð því að fá til baka frá leiðtoganum (Srivastava, 2016, bls. 64).

Umbreytingarstíllinn (Transformational leader)

Umbreytingarleiðtogar sýna leiðtogafærni í gegnum sín persónulegu gildi. Með því að segja fylgjendum frá þessum gildum geta leiðtogarnir sameinað fylgjendurna og það sem meira máli skiptir, að sameina markmið og trú þeirra. Umbreytingarleiðtogar fá samþykki innan fyrirtækis með því að láta fylgjendur horfa framhjá þeirra eigin áhuga. Leiðtogar ná þessu með því að sameina fjóra þætti, persónutöfra, hvatningu, vitsmunalega örvun og einstaklingsáhugun (Judge og Piccolo, 2004, bls. 755). Umbreytingarleiðtogar eru einir af verðmætustu leiðtogunum því fylgjendur fá tækifæri til þess að breytast og í kjölfarið þróast. Stíllinn hentar vel í hröðu og breytilegu umhverfi sem krefst skapandi hugsunar til þess að leysa erfið vandamál (Srivastava, 2016, bls. 64).

2.6 Stjórnun og forysta

Stjórnun og forysta eru mjög lík á sinn hátt. Áhrif koma við sögu í bæði stjórnun og forystu. Hvort tveggja krefst auk þess að vinna með fólki. Með stjórnun og forystu reyna einstaklingar að ná markmiðum sem hafa verið sett (Northouse, 2016, bls. 13).

Þó margt sé líkt með stjórnun og forystu eru þau ekki eins að öllu leyti. Stjórnun er mun nýrra hugtak heldur en forysta því stjórnun kom á yfirborðið í byrjun 20. aldar en forysta hefur verið til í margar aldir, eða allt frá því að gríski heimspekingurinn Aristóteles kom hugtakinu

á framfæri (Northouse, 2016, bls. 13). Meginhlutverk stjórnunar er að koma á reglu og stöðugleika í fyrirtækjum og fyrirtækjaumhverfi en meginhlutverk forystu er að aðlagast breytingum ásamt því að tryggja rétta stefnumörkun (Zuned, 2017, bls. 10-19). Með stjórnun leitast fyrirtæki eftir stöðugleika en forysta snýst meira um að koma á breytingum með uppbyggjandi hætti. Fyrirtæki þurfa þó að geta tileinkað sér bæði stjórnun og forystu til þess að ná árangri. Ef fyrirtæki hefur sterka stjórnun en enga forystu verður starfið stirt og lítil samskipti milli deilda. Ef það er góð forysta en engin stjórnun verður útkoman aftur á móti merkingarlaus því engin stjórnun er til staðar til að klára tilfallandi verkefni. Til þess að fyrirtæki nái árangri þurfa þau að tileinka sér hæfa stjórnun og hæfa forystu (Northouse, 2016, bls. 13). Starf stjórnenda og starf leiðtoga eru því tengd á þann hátt að starf stjórnenda er að áætla, skipuleggja og leysa vandamálin og starf leiðtoga er að hvetja og fá fólk til að fylgja sér að settu markmiði (Nen, 2015, bls. 270).

Taflan hér fyrir neðan sýnir hver helsti munurinn er á stjórnun annars vegar og forystu hins vegar. Þar sést að með stjórnun er allt ákveðið fyrirfram og eftir settum reglum. Þar má nefna að búa til áætlanir, uppbyggingu, gera úrbætur og búa til reglur og verkferla. Hins vegar snýst forysta meira um að búa til sýn, setja markmið, hvetja starfsmenn og fullnægja þörfum fyrirtækisins.

Tafla 2 – Munur á stjórnun og forystu (Northouse, 2016, bls. 14).

Stjórnun	Forysta
Skipulags- og fjárhagsáætlun	Koma á stefnu
<ul style="list-style-type: none"> • Búa til dagskrá • Útbúa tímaáætlun • Úthluta fjármagni/auðlindum 	<ul style="list-style-type: none"> • Búa til sýn • Skýra stóru myndina • Setja á aðferðir sem á að nota
Skipulagning og starfsmenn	Aðlaga fólk
<ul style="list-style-type: none"> • Uppbygging • Staðsetja vinnuna • Búa til reglur og verkferla 	<ul style="list-style-type: none"> • Markmið í samskiptum • Leita skuldbindingar • Byggja lið og bandalög
Stjórnun og vandamálastjórnun	Hvatning og innblástur
<ul style="list-style-type: none"> • Þróa hvata • Búa til skapandi lausnir • Gera úrbætur 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvetja og koma með orku • Styrkja fylgjendurna • Fullnægja þörfum fyrirtækisins

Til þess að skilgreina betur muninn á stjórnun og forystu er rétt að skoða þrjú einkenni sem hvort um sig hefur. Þrjú einkenni stjórnunarhegðunar eru í fyrsta lagi að það felur í sér að stjórnendur hveirrar deildar eiga aðeins í samskiptum en ekki aðrir starfsmenn. Í öðru lagi að einstaklingar hafa formlegt vald yfir öðrum sem veltur á því hver staða starfs þeirra er innan fyrirtækisins. Í þriðja lagi að stjórnendur eru ábyrgir fyrir hegðun undirmanna sinna ásamt sinni eigin hegðun (Nicolaou-Smokoviti, 2004, bls. 409).

Þrjú einkenni forystuhegðunar eru hins vegar í fyrsta lagi, að forysta getur átt sér stað hvar sem er innan fyrirtækisins, líkt og óformlegur hópur sem hefur myndast getur haft leiðtoga en ekki stjórnanda. Í öðru lagi fer vald forystuhegðunar ekki eftir starfstitli heldur eftir því hverjir vilja fylgja leiðtogunum. Það síðasta er að leiðtogar eru ekki ábyrgir fyrir hegðun þeirra sem fylgja þeim eins og stjórnendur eru ábyrgir fyrir hegðun sinna undirmanna (Nicolaou-Smokoviti, 2004, bls. 410).

Munurinn á stjórnendum annars vegar og leiðtogum hins vegar er því eftirfarandi:

- Stjórnendur stjórna á meðan leiðtogar innleiða.
- Stjórnendur eru afrit, það er að segja þeir eiga alltaf að vera eins en leiðtogar eru breytilegir.
- Stjórnendur viðhalda, leiðtogar þróa.
- Stjórnendur einblína á kerfi og uppbyggingu, leiðtogar einblína á fólk.
- Stjórnendur treysta á stjórn en leiðtogar hvetja til trausts (Nen, 2015, bls. 270).

Við búum í heimi þar sem fjölbreytileiki hefur vaxið mikið og breytingar gerast ört, það eykur á kröfurnar sem gerðar eru á fyrirtæki og einstaklinga. Leiðtogar og stjórnendur eru því geysilega mikilvægir til þess að fyrirtæki þeirra nái árangri (Nen, 2015, bls. 272).

3. Rannsóknaraðferð

Kaflinn fjallar um þá aðferðafræði sem notuð er við gerð rannsóknarinnar. Fjallað er um rannsóknarspurninguna, þátttakendur og greiningu gagna. Í rannsókninni er sérstaklega kannað hver einkenni stjórnenda eru ásamt því að heyra skoðun þeirra á hvað hvetur starfsmenn áfram í starfi og þá hvernig þeir hvetja starfsmenn sína áfram. Eins er athugað hvort munur sé á leiðtogum og stjórnendum og hvort það sé mikilvægt fyrir góða stjórnendur að vera leiðtogar.

3.1 Eigindleg rannsóknaraðferð

Ákveðið var að gera eigindlega rannsókn sem fólst í því að taka viðtöl við tíu stjórnendur á Austurlandi og var þeim skipt niður í deildarstjórnendur, millistjórnendur og æðstu stjórnendur. Eigindleg aðferð var notuð þar sem rætt var beint við þá sem tóku þátt í rannsókninni og voru viðmælendur beðnir um að svara nokkrum spurningum um stjórnendur.

Eigindleg rannsóknaraðferð leggur áherslu á að einstaklingurinn sé virkur þátttakandi og því er aðeins hægt að útskýra hvað einstaklingar gera með því að afla gagna um hvað fólki finnst um aðstæður sínar og reynslu. Eigindlegar rannsóknir snúast um að afla gagna um það hvernig fólk túlkar umhverfið og aðstæður (Jón Gunnar Bernburg, 2005). Bæði gagnaöflun og gagnagreining eru hluti af eigindlegri rannsókn og dæmi um gagnaöflun eru þátttökuathuganir, viðtöl og rýnihópar. Gagnagreining byrjar á sama tíma og gagna er aflað og hefur það áhrif á öflun frekari gagna en ætla má að gagnagreining drífi gagnaöflun áfram. Ekki er hægt að yfirfæra niðurstöður eigindlegra rannsókna og annar galli á aðferðinni er að umhverfi getur haft áhrif á viðmælendur og þar með á niðurstöðurnar (Anna Guðný Andersen, 2012, bls. 33-34).

3.2 Framkvæmd rannsókna

Viðtölin fóru fram í gegnum síma dagana 24. október til 9. nóvember 2017. Símaviðtöl voru notuð vegna þess hversu dreifðir stjórnendurnir eru og einnig til þess að öll viðtöl yrðu framkvæmd eins. Í upphafi allra viðtala var viðmælendum gerð grein fyrir því að algjör nafnleynd ríkti og ekki væri hægt að rekja einstök svör til einstakra viðmælenda. Einnig var þeim gerð grein fyrir því að ekkert eitt svar væri rétt við spurningunum heldur væri aðeins verið að leitast eftir því að fá svör frá þeim sjálfum. Gert var ráð fyrir því að viðtölin yrðu um 15-20 mínútur og stóðst það í flestum tilvikum þó eitt viðtalið hafi aðeins verið rétt um 10 mínútur. Viðtölin voru ekki tekin upp heldur voru svör viðmælenda skrifuð niður jafnóðum.

Viðtöl eru dæmi um eigindlega rannsóknaraðferð það sem viðtöl eru tekin við einn einstakling í einu um ákveðið málefni. Viðtöl eru öflug aðferð til þess að skilja hvað fólki finnst um ákveðið málefni (Háskóli Íslands, 2014).

Viðtöl fela í sér mannleg samskipti og er mikilvægt að vera með opinn huga fyrir óvæntum atburðum. Viðtöl geta verið dýrmæt reynsla fyrir rannsakanda bæði á faglegum nótum og persónulegum nótum (Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson, 2003, bls. 82).

Hagkvæmt er að notast við símaviðtöl til gagnasöfnunar þar sem kostnaður og tími vegna ferðalaga sparast. Oft eru viðtöl augliti til auglitis ekki möguleg og er þá ákjósanlegt að notast við símaviðtöl (Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson, 2003, bls. 81-82).

3.3 Úrtak

Úrtakið samanstendur af tíu stjórnendum sem vinna í mismunandi atvinnugreinum en eiga það sameiginlegt að vera staðsettir á Austurlandi. Viðmælendurnir samstanda af þremur deildarstjórnendum, þremur millistjórnendum og fjórum æðstu stjórnendum og stjórnunarreynsla þeirra er allt frá 4 árum upp í 35 ár. Hentugleikaúrtak er notað við val á viðmælendum en hentugleikaúrtak er úrtak þar sem einstaklingar eru valdir út frá því hversu auðvelt er fyrir rannsakanda að nálgast þá. Einstaklingarnir eru valdir því þeir eru tilbúnir að taka þátt, auðvelt er að ná í þá og fá upplýsingar frá þeim. Gallinn við úrtakið er að líklegt er að viðmælendur séu hlutdrægir. Ekki er rétt að nota niðurstöður úr rannsókn þar sem hentugleikaúrtak er notað til að alhæfa yfir á alla. Annar stór galli er að frávík geta verið mjög mikil og haft töluverð áhrif á niðurstöðurnar (Suen, Huang og Lee, 2014, bls. 2).

Hentugleikaúrtak hæfir ritgerðinni af nokkrum ástæðum. Tíminn er naumur og því gott að fá upplýsingar hratt, höfundur þekkir til nokkurra stjórnenda og er einfaldara að taka viðtöl við einstaklinga sem maður þekkir. Gallinn við að þekkja viðmælendurna er að þeir gætu haldið aftur af sér í svörum því þeir vilja ekki segja eitthvað vitlaust við manneskju sem þeir þekkja og hitta mögulega reglulega. Einnig er gaman að sjá mun á svörum hjá stjórnendum sem búa á svipuðu landsvæði og hjá stjórnendum sem höfundur kannast við. Úrtakið er lítið og því er ekki marktækt að alhæfa út frá því en hægt er að nota niðurstöðurnar sem viðmið um hver einkenni góðra stjórnenda eru.

3.4 Spurningalistinn

Spurningalistinn samanstóð af þrettán spurningum sem allir viðmælendur voru beðnir um að svara og voru spurningarnar bæði lokaðar og opnar. Markmiðið með spurningalistanum var að

sjá hvernig viðmælendur lýstu sér sem stjórnendur, hvaða einkenni stjórnendur þurfa að hafa og hvort munur sé á leiðtogum og stjórnendum að þeirra mati. Spurningalistann má sjá í heild sinni í viðauka 1.

3.5 Úrvinnsla

Úrvinnsla viðtalanna fór þannig fram að svör viðmælendanna við hverri spurningu voru sett saman og unnið þannig úr hverri spurningu fyrir sig. Ákveðið var að skoða hvort munur væri á svörum deildarstjórnenda, millistjórnenda og æðstu stjórnenda og verða svörin flokkuð eftir svörum stjórnenda og síðan dregin saman í lokin. Þar mun koma í ljós hvort greinanlegur munur sé á svörum milli stjórnendaflokka. Stjórnendum verður skipt niður á eftirfarandi hátt: Deildarstjóri A, deildarstjóri B, deildarstjóri C, millistjórnandi A, millistjórnandi B, millistjórnandi C, æðsti stjórnandi A, æðsti stjórnandi B, æðsti stjórnandi C og æðsti stjórnandi D.

4. Niðurstöður

Hér fyrir neðan eru niðurstöður rannsóknarinnar þar sem svör viðmælenda eru flokkuð niður í þrjá flokka, deildarstjórar, millistjórnendur og æðstu stjórnendur.

4.1 Deildarstjórar

Menntun deildarstjóranna er ólík en aðeins einn þeirra er með menntun sem tengist beint stjórnun en hann er einnig með flesta starfsmenn undir sér af deildarstjórunum.

Stjórnunarreynsla þeirra er alveg frá 35 árum niður í 7 ár og starfsmannafjöldi frá 60 manns til aðeins 3 starfsmanna.

Viðmælendur voru einnig spurðir að því hvert hlutverk þeirra sé og þó að störf þeirra séu ólík eru svör þeirra lík. Helstu hlutverk allra deildarstjóranna eru samskipti við undirmenn og að reyna að hjálpa þeim í starfi sínu. Annar hluti af starfi þeirra er að svara erindum sem koma utan fyrirtækisins, það er að segja frá viðskiptavinum, foreldrum og þess háttar sem á við í hvert skipti.

Þegar viðmælendur voru spurðir hvað það væri sem hvetur starfsmenn áfram í starfi komu mörg svipuð svör og virðast þeir flestir vera sammála hvað varðar hvatningu. Deildarstjórnarnir leggja mikla áherslu á að starfsmaðurinn verði að hafa áhuga á starfinu og að starfsmenn fái frelsi til þess að vinna sína vinnu án þess að stjórnendurnir séu á bakinu á þeim að skipa fyrir, eins og deildarstjóri A segir „starfsmenn þurfa að hafa dálítið svigrúm til þess að gera það sem þá langar“. Deildarstjórnarnir segja að stjórnendur verði að hampa því sem starfsmenn gera vel og að mikilvægt sé að samskipti milli stjórnenda og starfsmanna byrji alltaf og endi á jákvæðu nótunum. Þeir leggja einnig mikla áherslu á að stjórnendur hrósi starfsmönnum eða eins og deildarstjóri C svaraði aðspurður um hvað væri það sem hvetji starfsmenn áfram í starfi „hrós, hrós og hrós“. Þeir nefna að launin hafi eitthvað um hvatningu starfsmanna að gera en taka það fram að það sé ekki það mikilvægasta. Þegar viðmælendurnir voru spurðir hvernig þeir hvetji sína starfsmenn áfram segjast þeir reyna að gefa starfsmönnum sínum sýn til framtíðar, þar sem þeir geti séð að starf þeirra sé að þróast og að þeir finni að það sé tilgangur með starfinu. Þeir hvetja sína starfsmenn áfram með því að líta á sig og sína starfsmenn sem eitt lið, að allir séu jafnir og allir séu að vinna að sama markmiðinu en þó þannig að starfsmennirnir fái frelsi til að vinna sína vinnu.

Viðmælendur voru beðnir um að lýsa sjálfum sér sem stjórnendum og hvernig undirmenn þeirra myndu lýsa þeim. Deildarstjórnarnir lögðu mikla áherslu á samskipti og að allir

starfsmenn eigi að hafa frelsi til þess að segja það sem þeim finnst. Allir sögðust þeir vera opnir fyrir hugmyndum frá starfsmönnum og þeir vilji að starfsmenn sínir komi til þeirra ef vandamál koma upp á yfirborðið. Þeir leggja þó mikla áherslu á að starfsmenn þurfi að fá frelsi til þess að vinna og vilja þeir ekki drottna yfir þeim en eins og deildarstjóri B sagði „maður reynir að láta þetta fljóta án þess að hafa of mikil afskipti af þeim“. Þeir líta á sig sem umburðarlynda, milda og jákvæða stjórnendur sem treysta sínum starfsmönnum og séu þeim ávallt innan handar. Þeir sögðu vonast til þess að starfsmennirnir líti á þá á sama hátt en deildarstjóri A sagði að hans starfsmenn myndu líklegast lýsa honum sem „þægilegum, viðræðugóðum og lausnamiðuðum stjórnanda sem væri alls ekki hávaðamaður eða harður nagli“.

Síðustu fjórar spurningarnar voru um hvað viðmælendum þætti einkenna góðan stjórnanda, góðan leiðtoga, hvort munur væri þar á milli og hvort mikilvægt væri fyrir góðan stjórnanda að vera leiðtogi. Deildarstjórnendurnir segja einkenni góðra stjórnenda vera að þeir eigi ekki að vera með hávaða og alls ekki frekir og drottnunargjarnir. Góðir stjórnendur eiga að hlusta á sína starfsmenn og taka þátt í því sem þeir eru að gera. Þeir eiga einnig að vera leiðbeinandi, áhugasamir og jákvæðir ásamt því að hafa þann eiginleika að geta tekið af skarið í erfiðum málum. Góðir stjórnendur eiga að hafa reglu á hlutunum og halda góðum samskiptum við starfsmenn. Deildarstjóri C nefnir að umburðarlyndi sé helsti eiginleiki góðra stjórnenda. Einnig eiga góðir stjórnendur að vera óhræddir við að taka óvinsælar ákvarðanir, vera samkvæmir sjálfum sér en reyna samt að hafa allt í sátt við starfsmenn ef sá möguleiki er til staðar. Deildarstjórar B og C segja að enginn munur sé á einkennum góðra stjórnenda og góðra leiðtoga á meðan deildarstjóri A segir að munur sé á þessu tvennu. Hann segir að leiðtogar séu meira einir af starfsfólkinu en að stjórnendur séu meira að skipa fyrir. Hann segir að leiðtogar reyni ávallt að horfa á það jákvæða og nýti styrkleika hvers og eins til hins ítrasta. Hann segir þó að munurinn á góðum stjórnendum og góðum leiðtogum eigi að vera sem minnstur en það sé nánast alltaf munur þar á. Allir deildarstjórnarnir eru sammála því að mikilvægt sé fyrir góða stjórnendur að vera leiðtogar því þá ná þeir meira úr sínu starfsfólki og starfsfólkið verði frekar tilbúið að vinna fyrir stjórnendurna.

4.2 Millistjórnendur

Menntun millistjórnendanna er ólík, millistjórnandi C starfar á allt öðru sviði heldur en hinir tveir og aðeins millistjórnandi B er með menntun tengda stjórnun. Þegar viðmælendur voru spurðir hvert hlutverk þeirra er svöruðu allir á þann hátt að þeir væru meira í skipulagningu á starfinu sjálfu heldur en að stjórna sínum undirmönnum. Allir vinna þeir náið með sínum

stjórnanda ásamt því að vera í miklum samskiptum við almenna starfsmenn skipulagsheildanna. Stjórnunarreynsla þeirra spannar frá 24 árum niður í 4 ár og mannaforráð þeirra er misjafnt en það er frá 15 starfsmönnum upp í 70.

Þegar spurt var hvað það væri sem hvetur starfsfólk áfram og hvernig þeir hvetji sína starfsmenn áfram sögðu þeir að áhugi starfsmanna og starfsandi innan skipulagsheildar sé það mikilvægasta varðandi hvatningu. Starfsmenn þurfa einnig að finna fyrir stuðningi og athygli frá stjórnendum og að stjórnendur gagnrýni á jákvæðan hátt. Stjórnendur hvetja sína starfsmenn áfram með því að vera sýnilegir en þó þannig að ákveðin fjarlægð sé á milli stjórnenda og undirmanna. Millistjórnandi C segir að það eigi að vera „kalt á toppnum“, og bætir við að „betra er að hafa kalt á toppnum og vera einn þar frekar en að vera vinur allra undirmanna“. Aðspurðir hvernig þeir hvetji sína starfsmenn áfram segja þeir stöðug samskipti mikilvæg. Þeir reyna að veita hverjum og einum starfsmanni athygli, hrósa því sem vel er gert en benda á það sem betur má fara.

Viðmælendur voru beðnir um að lýsa sér sem stjórnendur og einnig hvernig þeir teldu að undirmenn þeirra myndu lýsa þeim. Millistjórnandi C nefndi að hann væri mjög góður hlustandi, en sagði að veikleiki sinn væri að hann væri of lengi að hugsa hlutina í staðinn fyrir að taka ákvörðun strax. Hann lýsti sjálfum sér sem stjórnanda sem vinnur einnig hina eiginlegu vinnu og að hann skipar ekki öðrum í aðstæður sem hann þekkir ekki sjálfur. Hann taldi að sínir undirmenn litu á sig sem stjórnanda sem væri tilbúinn að vinna með þeim, en hann legði áherslu á að starfsmenn ættu að geta talað við hann án þess að finnast það ógnvekjandi. Millistjórnandi A kallaði sig diplómatískan. Hann meinti þá að hann væri ekki afgerandi stjórnandi heldur vill hann spyrja starfsfólkið hvernig það vill vinna en þó gera regluverk um hlutina til þess að koma þeim í ákveðinn farveg. Millistjórnandi B lýsti sér sem lausnamiðuðum stjórnanda sem er ávallt tilbúinn að hlusta á starfsfólkið og vill að starfsfólkið finni sjálft lausnirnar á vandamálunum. Aðspurður hvað starfsmönnum þætti um hann sem stjórnanda sagði hann þau hafa sagt að hann sé mjög jákvæður og það sé gott að leita til hans.

Síðustu fjórar spurningarnar voru hvað þeim þætti einkenna góða stjórnendur, hvað einkennir góða leiðtoga, hvort munur væri þar á milli og hvort mikilvægt væri fyrir góða stjórnendur að vera leiðtogar. Millistjórnendurnir segja að gott sé að leita til góðra stjórnenda. Góðir stjórnendur stuðla að góðum starfsanda og laða það jákvæða fram í öllu sínu starfsfólki. Góðir stjórnendur þurfa að vera góðir hlustendur og vera með ákveðna sýn fyrir fyrirtækið og fylgja henni. Þeir þurfa að vera í reglulegum samskiptum við sína undirmenn og eiga að vera óhræddir við að láta þá fá verkefni sem eiga frekar heima hjá þeim. Millistjórnandi C segir

millistjórnendur vera of oft upptekna af málum eða vandamálum sem eiga frekar heima neðar í skipuritinu. Einnig eiga góðir stjórnendur að vinna út frá skýrum markmiðum og passa að allir innan fyrirtækis eða skipulagsheildar séu að vinna að sama markmiðinu. Millistjórnendur A og B segja lítinn mun á stjórnendum og leiðtogum en segja þó að stjórnendur séu kerfisbundnara hugtak ásamt því að stjórnendur séu meira stefnumótandi en leiðtogar séu meira að stýra ákveðnu sviði innan fyrirtækisins. Millistjórnandi C segir einkenni leiðtoga vera að þeir séu góðir í að hrífa fólk áfram og þá þarf það ekki að vera í góða átt. Hann telur að leiðtogar séu ekki alltaf gott hugtak þar sem margir slæmir menn í heiminum hafi verið miklir leiðtogar og nefnir þar Adolf Hitler sem dæmi. Hann segir að helsti munurinn á góðum leiðtogum og góðum stjórnendum sé sá að leiðtogar geti verið hver sem er. Leiðtogar geta verið lægst settu mennirnir í fyrirtækinu og tekur götusóparann sem dæmi og segir „stjórnandinn fær starf með umsókn en leiðtogi er ekki háður titli“.

Allir millistjórnendurnir eru sammála því að mikilvægt sé fyrir góða stjórnendur að vera leiðtogar og segja að með því að vera leiðtogar auka þeir starfsánægju starfsmanna og hafa þá starfsmenn meira gaman af vinnunni. Auk þess nefna þeir að ef stjórnendur séu einnig leiðtogar nái þeir að virkja starfsfólkið betur og leiða það í þá átt sem það vill fara. Millistjórnandi C segir þó að það sé mikilvægt en ekki nauðsynlegt fyrir góða stjórnendur að vera leiðtogar og að góðir stjórnendur geti komist langt án leiðtogahæfni þó hún sé mikill kostur.

4.3 Æðstu stjórnendur

Menntun æðstu stjórnendanna er ólík en aðeins tveir þeirra hafa lokið námi sem tengist stjórnun. Stjórnunarreynsla þeirra eru allt frá 4 árum upp í 25 ár og fjöldi starfsmanna er frá 8 til 47 manns. Hlutverk æðstu stjórnenda innan skipulagsheildanna er að þeir bera ábyrgð á rekstri sinnar skipulagsheildar í heild ásamt starfsmannahaldi.

Viðmælendur voru spurðir hvað það væri sem hvetji starfsmenn áfram í starfi og hvernig þeir hvetji sína starfsmenn áfram. Þeir sögðu að skýr markmið og góður starfsandi sé lykillinn að hvatningu. Æðsti stjórnandi A sagði „ef þessir tveir hlutir eru ekki til staðar þá ertu í vondum málum“. Stjórnendur hvetja starfsmenn áfram með því að treysta þeim og hrósa þegar þeir gera vel. Einnig kemur hvatning frá metnaði hvers og eins ásamt því að stjórnendurnir sýni sanngirni og virðingu. Æðstu stjórnendurnir segja að launin geti skipt máli en þau eru þó í öðru sæti. Þegar þeir voru spurðir hvernig þeir hvetji sína starfsmenn áfram sögðu þeir að hver og einn starfsmaður fái ábyrgð og krefjandi verkefni en æðsti stjórnandi B segist hvetja

starfsmenn áfram með því að fjarlægja óttann við að mistakast og reyna að stækka fólk með aukinni ábyrgð. Allir hvetja þeir sína starfsmenn til þess að sí- og endurmennta sig og hrósa þegar hlutir eru vel gerðir. Æðstu stjórnendurnir eru í miklum samskiptum við starfsmenn sína og hvetja þá áfram með því að sýna gott fordæmi og hafa góðan starfsanda.

Þegar viðmælendur voru beðnir um að lýsa sjálfum sér sem stjórnendum ásamt því að segja hvernig þeir teldu sína starfsmenn lýsa þeim sem stjórnendum sögðust allir vilja gefa sínum starfsmönnum frelsi til þess að vinna og sögðust ekki vera sú týpa sem stendur alltaf yfir starfsmönnum sínum og skipar þeim fyrir. Þeir telja sig vera skapgóða, jákvæða og uppbyggilega stjórnendur sem vilja koma hlutunum strax af stað. Þeir vilja ekki hafa verkefni hangandi yfir sér heldur klára þau af. Æðsti stjórnandi D tók það sérstaklega fram að hann væri ekki yfir sína starfsmenn hafinn og segir „ef starfsmenn geta gert þetta, þá get ég allt eins gert þetta“. Þegar þeir voru spurðir að því hvernig starfsmenn myndu lýsa þeim sögðust þeir vonast eftir því að þeir myndu lýsa þeim eins en það væri auðvitað persónubundið og erfitt að meta.

Síðustu fjórar spurningarnar voru hvað þeim þætti einkenna góða stjórnendur, hvað einkenni góða leiðtoga, hvort munur væri þar á milli og hvort mikilvægt væri fyrir góða stjórnendur að vera leiðtogar. Æðstu stjórnendurnir segja að góðir stjórnendur verði að hafa mikla og góða yfirsýn, skýr markmið og vita hvert þeir stefni með fyrirtækið. Góðir stjórnendur vita hverjir styrkleikar hvers og eins starfsmanns eru og einblína á að nota þá sem mest. Einnig eru þeir óhræddir við að takast á við áskoranir og eru alltaf tilbúnir að fá hugmyndir frá starfsmönnum sínum til þess að bæta starfið í heild. Góðir stjórnendur verða að sjá hlutina fyrir eða eins og æðsti stjórnandi B sagði „hann verður að sjá skóginn fyrir trjánum“, og þeir verða að sýna gott fordæmi. Einnig verða góðir stjórnendur að hafa traust sinna starfsmanna og þeir mega ekki líta á sig sem stærri en heildin. Góðir stjórnendur þurfa að geta deilt með sér verkefnum og þora að sleppa frá sér stjórn. Æðstu stjórnendurnir segja ekki mikinn mun á stjórnendum og leiðtogum en nefna þó að leiðtogar séu þeir sem vilja hafa forystu og að leiðtogar hafi eldmóð til þess að drífa starfsmenn áfram.

Allir telja þeir mikilvægt að góðir stjórnendur séu leiðtogar því starfsmenn taka frekar eftir því hvað þeir gera heldur en hvað þeir segja eða eins og æðsti stjórnandi C sagði, „ef stjórnandi hættir að sýna leiðtogahæfni þá staðnar hann í starfi og kulnar“.

5. Samantekt og umræður

Það sem er áberandi við rannsóknina er hversu lík svör viðmælendanna eru og áherslurnar þeirra svipaðar. Það kemur á óvart þar sem viðmælendurnir hafa ólíka menntun, mismikla stjórnunarreynslu og eru á mismunandi stað í skipuritinu. Þó að ekki sé hægt að alhæfa út frá niðurstöðum ritgerðarinnar vegna lítils hóps viðmælenda er þó hægt að koma með rök um að afstaða viðmælenda um einkenni stjórnenda séu nokkuð svipuð fræðilegum skilgreiningum ritgerðarinnar á einkennum stjórnenda. Hér fyrir neðan eru helstu niðurstöður rannsóknarinnar settar fram í töflu þar sem borin eru saman svör deildarstjórnenda, millistjórnenda og æðstu stjórnenda.

Tafla 3 – Helstu niðurstöður rannsókna

	Deildarstjórar	Millistjórnendur	Æðstu stjórnendur
Hvatning starfsmanna	<ul style="list-style-type: none"> • Starfsmenn þurfa að hafa áhuga á starfinu • Starfsmenn fá frelsi og svigrúm til þess að vinna • Hrós • Jákvæð gagnrýni 	<ul style="list-style-type: none"> • Starfsmenn þurfa að hafa áhuga á starfinu • Góður starfsandi • Stuðningur og athygli frá stjórnendum • Hrós • Jákvæð gagnrýni 	<ul style="list-style-type: none"> • Skýr markmið • Góður starfsandi • Metnaður hvers og eins • Mikil samskipti • Sýna gott fordæmi • Gefa starfsmönnum ábyrgð • Hrós
Einkenni góðra stjórnenda	<ul style="list-style-type: none"> • Mikil og góð samskipti við starfsmenn • Jákvæðir • Hlusta á sína starfsmenn • Taka af skarið í erfiðum málum • Samkvæmir sjálfum sér 	<ul style="list-style-type: none"> • Stuðla að góðum starfsanda • Jákvæðir • Eru með skýr markmið og ákveðna sýn • Góðir hlustendur • Óhræddir við að gefa starfsmönnum verkefni 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefa starfsmönnum frelsi til að vinna • Skipa ekki starfsmönnum of mikið fyrir • Skapgóðir og jákvæðir • Hafa mikla yfirsýn og skýr markmið • Sjá hlutina fyrir

	<ul style="list-style-type: none"> • Skipa ekki starfsmönnum of mikið fyrir 	<ul style="list-style-type: none"> • Að vera í reglulegum samskiptum við starfsmenn 	<ul style="list-style-type: none"> • Geta deilt með sér verkefnum • Sýna gott fordæmi
Einkenni góðra leiðtoga	<ul style="list-style-type: none"> • Jákvæðir • Nýta styrkleika starfsmanna 	<ul style="list-style-type: none"> • Góðir að hrífa fólk með sér 	<ul style="list-style-type: none"> • Vilja hafa forystu • Hafa eldmóð til þess að drífa starfsmenn áfram
Munurinn á góðum stjórnendum og góðum leiðtogum	<ul style="list-style-type: none"> • Leiðtogar eru frekar hluti af starfsfólkinu heldur en eiginlegir stjórnendur • Á ekki að vera munur þarna á milli 	<ul style="list-style-type: none"> • Leiðtogar geta verið hver sem er innan fyrirtækis • Stjórnendur kerfisbundnara hugtak heldur en leiðtogar 	<ul style="list-style-type: none"> • Telja að það eigi ekki að vera munur á þessu tvennu
Mikilvægt fyrir góða stjórnendur að vera leiðtogar	<ul style="list-style-type: none"> • Mjög mikilvægt • Ná meira úr starfsmönnum • Starfsmenn frekar tilbúnir að vinna fyrir stjórnendurna 	<ul style="list-style-type: none"> • Mög mikilvægt • Eykur starfsánægju starfsmanna • Starfsmenn verða virkari í starfi 	<ul style="list-style-type: none"> • Mjög mikilvægt • Starfsmenn taka frekar eftir því hvað stjórnendur gera

Eins og sjá má í töflunni hér fyrir ofan er ekki mikill munur á svörum stjórnendanna og ekki greinanlegur munur á svörum eftir staðsetningu í skipuritinu. Niðurstöður rannsóknarinnar munu því taka mið af öllum stjórnendum en ekki verður farið sérstaklega í hvern stjórnendaflokk þar sem lítil eða enginn munur er á.

Ef stjórnunarstílar viðmælenda eru skoðaðir sést að flestir notast við svokallaðan veitandi stjórnunarstíl, en veitandi stjórnunarstíll er þegar stjórnandinn telur starfsmennina vera tilbúna til að axla ábyrgð og geta unnið sjálfstætt að verkefnum en þó eru stjórnendurnir alltaf til staðar til þess að hvetja starfsmennina áfram og benda á það sem betur má fara (Sigmar

Þormar, 2007, bls. 42). Þó að flestir notist við veitandi stjórnunarstíl vilja þeir helst beita felandi stjórnunarstíl sem felur í sér að starfsmenn vinni verkefnið alveg eftir sínu höfði og stjórnendurnir eru aðeins til staðar til þess að veita ráð ef þess er þörf (Sigmar Þormar, 2007, bls. 42-43). Viðmælendurnir sögðu að þeir vilji helst að starfsmennirnir vinni sín störf alveg einir en taka það fram að þeir þurfi þó að vera með í ráðum t.d. ef ráðast á í breytingar í fyrirtækinu.

Flestir viðmælendanna lögðu áherslu á að starfsandinn á vinnustaðnum verði að vera góður og að starfsmenn verði að geta komið með sínar hugmyndir til þess að bæta starfið. Það samræmist fræðunum þar sem góðir stjórnendur geta hvatt starfsmenn áfram með því að búa til vinnuumhverfi þar sem starfsmönnum finnst gaman, að það sé opið fyrir alla að koma með hugmyndir og að allir geti sett fram sína skoðun (Parkes, 2007, bls. 13).

Góðri stjórnun má skipta í tvær eða þrjár meginreglur, að sleppa stjórninni, að hrósa öðrum og að búa yfir sjálfstjórn. Það að geta sleppt stjórninni þýðir að starfsmenn fái frelsi til þess að vinna án þess að stjórnendurnir séu of mikið að skipta sér af þeim og að starfsmenn fái að gera sín mistök. Góðir stjórnendur þurfa að geta hamið skap sitt og góð stjórnun snýst oft um það að hafa hemil á skapi sínu (Birkinshaw, 2013). Allir viðmælendurnir voru sammála um að mikilvægt væri að hrósa starfsmönnum fyrir vel unnin störf og nefndu sumir að það mikilvægasta sem stjórnendur geri sé að hrósa starfsmönnum sínum. Flestir sögðu einnig að starfsmenn yrðu að fá frelsi til þess að vinna eftir sínu höfði. Starfsmenn fái frið og geti þá frekar leitað til stjórnendanna til að fá ráð og hjálp ef þörf er á. Viðmælendur lýstu sér einnig flestir á þann hátt að þeir vilji ekki vera hávaðamenn og sífellt að skipa fyrir. Þeir telja sig vera jafnlynda stjórnendur sem þægilegt sé að vinna með. Það tengist sjálfstjórn á þann hátt að þeir missa ekki stjórn á skapi sínu og eru miklu frekar í góðu skapi en slæmu.

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að mikilvægt sé fyrir góða stjórnendur að vera leiðtogar. Allir viðmælendur voru sammála því að það væri ákaflega mikilvægt ef stjórnendurnir ætla að ná árangri í sínu starfi og fræðin eru sama sinnis. Stjórnendur þurfa að vera leiðtogar í þeirri merkingu að þeir þurfa að byggja upp fyrirtækið samhliða því að byggja upp einstaklinginn innan fyrirtækisins (Nicolaou-Smokoviti, 2004, bls. 407). Viðmælendur nefndu að ástæðan fyrir mikilvægi þess að vera leiðtogar sé að starfsmenn verði virkari í starfi, hlusti frekar á stjórnendurna og eru því frekar tilbúnir til þess að vinna fyrir þá. Niðurstöður rannsóknarinnar sýna einnig að flestir viðmælenda notist við lýðræðislega stílinn við stjórnun. Lýðræðislegi stíllinn virkar þannig að allir í hópnum eða fyrirtækinu taka þátt í ákvarðanatöku.

Lýðræðislegir leiðtogar hvetja hópmeðlimina til þess að koma með sínar eigin hugmyndir, til

dæmis að stefnu, og þegar allar hugmyndir hafa verið metnar er tekin sameiginleg ákvörðun innan hópsins (Schoel ofl., 2011, bls. 521-522). Flestir viðmælendanna fá ráð frá starfsmönnum sínum við ákvarðanatöku og vilja að allir séu jafnir innan fyrirtækisins.

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að viðmælendurnir notist flestir við svipaðar aðferðir við stjórnun í sínu starfi. Þeir leggja upp með að hrósa starfsmönnum, koma með jákvæða gagnrýni og gefa þeim frelsi til þess að vinna og læra þannig af mistökum sínum. Þó skal ekki alhæfa út frá niðurstöðum rannsóknarinnar þar sem viðmælendahópurinn er smár en þó má ætla að stjórnendur þurfi að hafa þessa eiginleika til þess að kallast góðir stjórnendur.

Höfundur lærði mikið af þessari rannsókn, það hvernig viðmælendur stjórna sínum fyrirtækjum, hvaða aðferðir þeir nota til þess að hvetja starfsmenn sína áfram og hvaða eiginleika góðir stjórnendur þurfa að hafa. Góðir stjórnendur þurfa að vera jákvæðir einstaklingar sem eru duglegir að hrósa starfsmönnum sínum og vera þeim innan handar. Góðir stjórnendur þurfa að vera í reglulegum samskiptum við starfsmenn sína ásamt því að gefa þeim aukna ábyrgð og krefjandi verkefni en þeir verða þó að gefa starfsmönnum frelsi til þess að vinna sína vinnu. Góðir stjórnendur þurfa að hafa skýr markmið, sýna gott fordæmi í starfi og mikilvægt er að þeir séu leiðtogar til þess að starfsmenn hlusti betur á þá og vilji fylgja þeim í starfi. Hægt er að nota niðurstöður þessarar ritgerðar til þess að verða betri stjórnandi. Hægt er að nota þá þætti sem viðmælendur tilgreindu, tileinka sér þá og verða þannig að betri stjórnanda. Eins og áður hefur komið fram er ekki hægt að alhæfa út frá þessum niðurstöðum heldur eru þetta aðeins skoðanir tíu stjórnenda á Austurlandi.

6. Annmarkar rannsóknar og tillögur

Helstu annmarkar rannsóknarinnar felast til dæmis í úrtaki rannsóknarinnar en úrtaksstærðin var frekar lítil og hægt hefði verið að fjölga viðmælendum til að endurspegla betur hvað stjórnendum finnst einkenna góða stjórnendur. Það er því varasamt að alhæfa út frá niðurstöðum rannsóknarinnar en þær geta þó gefið vísbendingar um einkenni góðra stjórnenda. Spurningalistann hefði mátt móta betur og spyrja ítarlegar um einkenni góðra stjórnenda og spyrja meira út frá svörum viðmælenda til að fá enn betri sýn á þeirra skoðun. Einnig eru bæði kostir og gallar við það að notast við hentugleikaúrtak en mögulega hefðu komið öðruvísi svör ef notast hefði verið við annars konar úrtak.

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa tilefni til þess að gera enn fleiri rannsóknir á efninu en þá væri æskilegt að notast við stærra úrtak ásamt því að taka upp viðtölin til þess að ná fleiri beinum tilvitnum. Í öðrum rannsóknum væri hægt að einangra stjórnendahópinn við eina atvinnugrein og fá þá jafnvel starfsmenn fyrirtækjanna til þess að svara til að sjá hvort munur sé á svörum stjórnenda annarsvegar og starfsmanna hinsvegar. Önnur hugmynd væri að skipta stjórnendum eftir kyni og/eða aldri og sjá hvort niðurstöður yrðu svipaðar þessari rannsókn eða öðrum svipuðum rannsóknum.

7. Lokaorð

Þessi ritgerð var skrifuð á tímabilinu frá ágúst til desember 2017. Leitast var eftir því að svara spurningunni, hver eru einkenni góðra stjórnenda? Viðfangsefnið var valið út frá áhuga höfundar á efninu og að hann hefur löngun til að vinna við stjórnun í framtíðinni. Fyrst var skoðað hvað fræðin sögðu um einkenni stjórnenda, en það er einkum að þeir þyrftu að vera jákvæðir, góðir í mannlegum samskiptum og tilbúnir að gefa starfsmönnum sínum frelsi til þess að vinna. Einnig kom í ljós að mikilvægt sé fyrir góða stjórnendur að vera leiðtogar og farið var yfir nokkra leiðtogastíla.

Ákveðið var að rannsaka efnið og komast að því hvað stjórnendum finnst einkenna góða stjórnendur. Tekin voru 10 viðtöl við stjórnendur á Austurlandi þar sem þeir voru t.d. spurðir hver einkenni góðra stjórnenda væru, hver einkenni góðra leiðtoga væru og hvort mikilvægt sé fyrir góða stjórnendur að vera leiðtogar. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu fram á að stjórnendurnir voru flestir sammála fræðunum um að góðir stjórnendur þurfi að vera jákvæðir, góðir í samskiptum og tilbúnir að gefa starfsmönnum sínum frelsi til þess að vinna. Allir stjórnendurnir voru sammála um að mikilvægt sé fyrir góða stjórnendur að vera leiðtogar.

Ekki er hægt að alhæfa út frá niðurstöðum rannsóknarinnar þar sem í úrtakinu voru fáir stjórnendur, en hægt er að fara í enn frekari rannsóknir á efninu þar sem hægt er að fjölga í úrtakinu, skipta stjórnendum eftir kyni eða fá skoðun frá starfsmönnum fyrirtækjanna. Höfundur mælir eindregið með því að farið verði dýpra í efnið og vonast eftir því að svo verði gert.

Heimildaskrá

Rafrænar heimildir

- Anna Guðný Andersen. (2012). *Ég er enginn harðstjóri. Stjórnendaáferðir í hóteliðnaði á Íslandi (meistararitgerð)*. Háskóli Íslands, Reykjavík. Sótt af https://skemman.is/bitstream/1946/13144/1/Anna_Gu%C3%B0n%C3%BD_Andersen.pdf
- Birkinshaw, J. (2013). How to be a better boss. Sótt 13. september 2017 af <http://www.managementtoday.co.uk/better-boss/article/1207899>
- Dincu, A., Brad, I., Ciolac, R. og Gherman, R. (2015). Manager and its role in an organization. *Scientific Papers: Animal Science & Biotechnologies / Lucrari Stiintifice: Zootehnie Si Biotehnologii*, 48(1), 320-323. Sótt af <http://spasb.ro/index.php/spasb/article/view/1884/1897>
- Grover, V., Jeong, S., Kettinger, W. J. og Lee, C. C. (1993). The chief information officer: A study of managerial roles. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 107. Sótt af <https://search.proquest.com/docview/218964439>
- Hales, C. (2007). Structural contradiction and sense-making in the first-line manager role. *Irish Journal of Management*, 28(1), 147. Sótt af <https://search.proquest.com/docview/207646081>
- Háskóli Íslands. (2014). Einstaklingsviðtöl. Sótt af <http://fel.hi.is/einstaklingsvidtol>
- Jón Gunnar Bernburg. (2005). Hvernig útskýrir maður aðferðafræði félagsvísinda? Sótt af <https://www.visindavefur.is/svar.php?id=5420>
- Keys, B. og Bell, R. (1982). Four faces of the fully functioning middle manager. *California Management Review*, 24(4), 59-67. Sótt af <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=4761550&site=ehost-live>
- Kibort, P. M. (2004). Management vs. leadership. *Physician Executive*, 30(6), 32. Sótt af <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=8e35e16f-4e40-4dfb-af6a-c3b158277d0b%40pdc-v-sessmgr01>

- Mintzberg, H. (2001). Managing exceptionally. *Organization Science*, 12(6), 759-771. Sótt af <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=5718026&site=ehost-live>
- Nadler, D. A. og Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32(2), 77-97. Sótt af <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=4762422&site=ehost-live>
- Nen, M. (2015). Leader vs manager. Influences and contributions to team development. *SEA: Practical Application of Science*, 3(2), 269-272. Sótt af http://sea.bxb.ro/Article/SEA_8_41.pdf
- Owens, J. (1973). What kind of leader do they follow? *Management Review*, 62(4), 54. Sótt af <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=6044590&site=ehost-live>
- Page, L. J. og Ferguson, E. D. (2011). What Adlerians Consider Important for Communication and Decision-Making in the Workplace: Mutual Respect and Democratic Leadership Style. *Journal of Individual Psychology*, 67(4), 432-437. Sótt af <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=75045208&site=ehost-live>
- Parkes, S. (2007). *All a matter of perspective* American Institute of Certified Public Accountants. Sótt af <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=25098488&site=ehost-live>
- Zuned, A. M. A. (2017). Effective business leadership styles: A case study of harriet green. *Middle East Journal of Business*, 12(2), 10-19. Sótt af http://www.mejb.com/upgrade_flash/April%202017/BusLeaders.htm

Ritaðar heimildir

- Crainer, S. (2003). One hundred years of management. *Business Strategy Review*, 14(2), 41-49. doi:10.1111/1467-8616.00258

- Feltrinelli, E., Gabriele, R. og Trento, S. (2017). The impact of middle manager training on productivity: A test on Italian companies. *Industrial Relations*, 56(2), 293-318. doi:10.1111/irel.12174
- Judge, T. A. og Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kreitner, R. (2009). *Principles of management*. Mason: South-Western.
- Lepine, M. A., Crawford, E. R., Rich, B. L. og Zhang, Y. (2016). Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1036-1059. doi:10.5465/amj.2013.0778
- Nicolaou-Smokoviti, L. (2004). Business leaders' work environment and leadership styles. *Current Sociology*, 52(3), 407-427. doi:10.1177/0011392104043085
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles: Sage.
- Schoel, C., Bluemke, M., Mueller, P. og Stahlberg, D. (2011). When autocratic leaders become an option—Uncertainty and self-esteem predict implicit leadership preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(3), 521-540. doi:10.1037/a0023393
- Sigmar Þormar. (2007). *Inngangur að stjórnun*. Kópavogur: Skipulag og skjöl ehf.
- Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar). (2003). *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigurður Ragnarsson. (2011). *Forysta og samskipti*. [án útgáfustaðar]: Forysta og samskipti.
- Srivastava, P. C. (2016). Leadership styles in western & eastern societies and its relation with organizational performance. *Pranjana: The Journal of Management Awareness*, 19(1), 60. doi:10.5958/0974-0945.2016.00006.6
- Suen, L. W., Huang, H. og Lee, H. (2014). A Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *Journal of Nursing*, 61(3), 105-111. doi:10.6224/JN.61.3.105

Viðauki 1 – Spurningalisti

1. Hver er menntun þín?
2. Hver er þinn starfstitill?
3. Hvað felst í starfi þínu?
4. Hversu margir starfa undir þér?
5. Hversu lengi hefur þú unnið sem stjórnandi?
6. Hvað er það sem hvetur starfsmenn áfram í starfi?
7. Hvernig hvetur þú starfsmenn áfram?
8. Hvernig myndir þú lýsa þér sem stjórnanda?
9. Hvernig telur þú að starfsmenn þínir lýsi þér sem stjórnanda?
10. Hvað finnst þér einkenna góðan stjórnanda?
11. Hvað finnst þér einkenna góðan leiðtoga?
12. Hver er munurinn á stjórnanda og leiðtoga að þínu mati?
13. Er mikilvægt fyrir góðan stjórnanda að vera leiðtogi? Afhverju? Afhverju ekki?